

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Іванчук Валерії Олексіївни

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції» (за матеріалами «ПрАТ Карлсберг Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Дудник А.В.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

«20» травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Іванчук В.О. академічної групи 073-20-1спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції» (за матеріалами «ПрАТ Карлсберг Україна»)

з затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. №474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукцією	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності прат «ПрАТ Карлсберг Україна» в конкурентних умовах ринку	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Дудник А.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «20» травня 2024 рокуДата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Іванчук В.О.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-20-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Іванчук Валерії Олексіївни

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції» (за матеріалами «ПрАТ Карлсберг Україна»)

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, ПАРАМЕТРИ ТА ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.

Структура роботи: _ сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 26 таблиць; 1 додаток; 35 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – конкурентоспроможність продукції «ПрАТ Карлсберг Україна».

Мета роботи – обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції проведення аналізу діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Основні результати – розглянуто важливість дослідження конкурентоспроможності, методи оцінки, аналіз шляхів її підвищення; оцінено ефективність господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; обґрунтовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»; запропоновано проєкт та обґрунтовано необхідні витрати; оцінено ефективність проєкту.

Методи дослідження – статистичний, балансовий, розрахунковий, аналітичний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для ПрАТ «Карлсберг Україна» та інших підприємств-виробників пива в Україні.

Сфера застосування – розробка стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції у довгостроковій перспективі для пивоварних підприємств.

Економічна ефективність – запропонований проєкт оцінений за показником NPV, який склав 334,31 млн грн, що свідчить про привабливість проєкту для інвесторів.

Значимість роботи – набуття ПрАТ «Карлсберг Україна» унікальної конкурентної переваги з урахуванням сучасних тенденцій зміни споживчих вподобань, що збільшить прибуток.

SUMMARY

bachelor's qualification work

student of group 073-20-1

Dnipro University of Technology

Ivanchuk Valeriia

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of product competitiveness management (based on the materials of PJSC «Carlsberg Ukraine»)

Keywords: FACTORS OF INFLUENCE ON PRODUCT COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS, COMPETITION, PARAMETERS AND INDICATORS OF COMPETITIVENESS.

Structure of the work: _ pages of computer text; 9 figures; 26 tables; 1 appendix; 35 references.

Object of development – competitiveness of products of PJSC «Carlsberg Ukraine».

Purpose – to substantiate the effectiveness of decisions in the field of product competitiveness management, to analyze the activities of PJSC «Carlsberg Ukraine»

Main results – the importance of researching competitiveness, assessment methods, analysis of ways to improve it; assessed the effectiveness of the economic activities of PJSC «Carlsberg Ukraine»; substantiated the main directions of improving the competitiveness of PJSC «Carlsberg Ukraine»; proposed a project and justified the necessary costs; evaluated the effectiveness of the project.

The research methods used are statistical, balance sheet, calculation, and analytical.

The results of the bachelor's thesis are recommended for PJSC «Carlsberg Ukraine» and other beer producers in Ukraine.

Scope - development of strategic solutions to improve the competitiveness of products in the long term for breweries.

Economic efficiency - the proposed project was evaluated by the NPV indicator, which amounted to UAH 334.31 million, which indicates the attractiveness of the project for investors.

The significance of the work is the acquisition of a unique competitive advantage for Carlsberg Ukraine, taking into account current trends in consumer preferences, which will increase profits.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	6
1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукцією.....	8
1.1 Сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності продукції....	8
1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності.....	14
1.2.1 Параметри та показники конкурентоспроможності продукції....	14
1.2.2 Методи оцінювання конкурентоспроможністю продукції.....	16
1.2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможності продукції.....	20
2 Аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в конкурентних умовах ринку..	23
2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	23
2.2 Аналіз ринку пива в Україні.....	35
2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».....	38
3 Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».....	56
3.1 Проєкт підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».....	56
3.2 Обґрунтування ефективності реалізації інвестиційного проєкту.....	57
Висновки.....	68
Перелік джерел посилання.....	70
Додаток 1 Фінансова звітність.....	75

ВСТУП

Актуальність обраної теми. У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність продукції є одним з ключових факторів успішності підприємства. Високий рівень конкуренції змушує компанії постійно шукати нові шляхи підвищення ефективності своїх продуктів та оптимізації процесів управління. Зокрема, для ПрАТ «Карлсберг Україна» актуальним є питання забезпечення конкурентних переваг на ринку пива, що стає дедалі складнішим через зміни в споживчих уподобаннях, посилення конкуренції та економічні виклики. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень і навчально-методичних розробок, присвячених питанням управління конкурентоспроможністю, існує потреба в подальшому вдосконаленні підходів та інструментів, які враховували б специфіку українського ринку та особливості функціонування підприємств галузі.

Мета та завдання роботи. Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для досягнення цієї мети в роботі ставляться наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи значимості управління конкурентоспроможністю продукції;
- розглянути параметри та показники конкурентоспроможності продукції;
- дослідити методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- розглянути фактори, що впливають на конкурентоспроможності продукції;
- виконати аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в конкурентних умовах ринку;
- дослідити основних конкурентів та ринок пива в Україні;

- обґрунтувати управлінські рішення щодо впровадження інвестиційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єкт розроблення. Об'єктом розроблення є процес управління конкурентоспроможністю продукції на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предмет розроблення. Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Методами дослідження є методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичний аналіз, методи економічного аналізу.

Практична значущість полягає у розробці конкретних управлінських рішень і рекомендацій, що засновані на виявлених тенденціях ринку пива, які можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» для підвищення конкурентоспроможності їх продукції. Отримані результати можуть бути також корисними для інших підприємств галузі, що прагнуть підвищити свою ефективність і закріпити свої позиції на ринку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЄЮ

1.1 Сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності продукції

Успішне управління конкурентоспроможністю продукції полягає в практичному та науковому розумінні поняття конкуренції, її функціонуванню та значенні в ринковій економіці, вивченні термінів таких як «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції». Як зазначає Драган О.І. [1], без забезпечення функціонування цих економічних категорій неможливе вирішення актуальних проблем в умовах глобалізації економіки.

Конкуренція є стимулятором підприємств досліджувати конкурентоспроможність аналогічних товарів на ринку, вивчати можливі причини низького рівня конкурентоспроможності, визначати ефективні способи підвищення конкурентоспроможності на рівні підприємства, застосовувати методи підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [2]: «конкуренція» – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Слово «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia* «змагання, суперництво», що означає «бігти разом», тож конкурент – це той, хто біжить поруч. Під час бігу зазвичай виникає почуття змагання, тому з часом це слово стало означати змагання, суперництво, боротьбу за досягнення кращих результатів, пояснюють В.Й. Бакай та Д.В. Ліннік. Тож, етимологічно термін

«конкурентоспроможність» означає здатність суб'єкта змагатися з іншими подібними суб'єктами за право бути обраним. Вибір здійснюється на основі унікальних характеристик суб'єкта – його конкурентних переваг. Однак, слід зазначити, що це визначення не повністю розкриває суть поняття «конкурентоспроможність», оскільки воно лише частково стосується проблеми вибору [3].

Конкуренція є ключовим механізмом регулювання ринкової економіки та важливою складовою ринкового середовища для промислових підприємств. Вона спричиняє загострення виробничих і ринкових відносин, а також підвищує ефективність господарської діяльності та прискорює науково-технічний прогрес. Конкуренція належить до неконтрольованих факторів, які впливають на діяльність організацій і не можуть бути керованими ними. Ринковий механізм конкуренції має фундаментальне значення для підприємницької діяльності, визначаючи важливість умов конкуренції для обґрунтування підприємницької етики. Поняття «конкуренція» тісно пов'язане з поняттями «ринок» і «товарне виробництво». Конкурентні відносини виникли одночасно з ринковими, але перші теоретичні положення щодо конкурентної боротьби були сформульовані лише в XVIII столітті прихильниками класичної політичної економії [4].

Адам Сміт, шотландський економіст, визначав конкуренцію як змагання між продавцями та покупцями за найвигідніші умови продажу та придбання товарів. Економіст і політолог Йозеф Шумпетер розглядав конкуренцію як боротьбу між старим і новим, особливо в контексті впровадження інновацій [10].

Отже, конкуренція вважається одним із основних елементів ринкового механізму, формою взаємодії ринкових суб'єктів та боротьби за вигідні ринки збуту товарів і найсприятливіші умови для інвестування капіталу. Наголошується, що конкуренція в ринкових умовах є основним механізмом формування економічних пропорцій [3].

Рівень здатності суб'єкта конкурувати із іншими учасниками ринку визначається його конкурентоспроможністю [8]. Конкурентоспроможність є багатограним і багатовимірним поняттям, тож чіткого визначення немає.

Науковці застосовують різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Розглядаючи наукові праці українських вчених можна виокремити визначення, які наведені в таблиці 1.1.

Токар К.С. [8] пропонує власне загальне визначення, за яким конкурентоспроможність – це спроможність суб'єкта економічної діяльності конкурувати з іншими ринковими учасниками, застосовуючи свої переваги для досягнення визначених цілей у конкурентному середовищі. Тобто конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою, яка визначає здатність пристосовуватися до мінливих умов конкуренції.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення «конкурентоспроможність»
І.М. Акімова	«Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності» [4]
А.Е. Воронкова	«Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності» [5]
С. Зоря	«Конкурентоспроможність – це індикатор спроможності постачати товари й послуги туди, де можна знайти покупців за цінами нижчими, ніж у інших конкурентів, заробляючи при цьому прибутки не менші від альтернативних доходів, які можна було отримати за умови альтернативного використання зайнятих ресурсів» [6]
З.Є. Шершньова	«Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства щодо підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджмент, навичок персоналу тощо, що знаходить вираження в показниках якості продукції, прибутковості, продуктивності тощо» [7]

Дослідження множинних трактувань конкурентоспроможності дає змогу класифікувати її за певними ознаками (рисунок 1.1). За рівнем об'єктів, що конкурують виокремлюють конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції (товару).

Конкурентоспроможність галузі визначається її технічними, економічними та організаційними можливостями для створення, виробництва і

збуту продукції високої якості за витратами, не вищими за міжнародні стандарти, що відповідає потребам конкретних груп споживачів.

Територіальна-географічна сфера

- міжнародна
- внутрішньо-національна
- регіональна

Рівень об'єктів, що конкурують

- галузі (комплекси галузей)
- підприємства
- товару

Фіксація у часі

- на визначену дату в минулому
- проточна
- прогнозна

Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності [9]

Вона включає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть проявлятися у раціональній галузевій структурі, групі висококонкурентних фірм-лідерів, які підтягують інші підприємства до свого рівня, розвиненій дослідно-конструкторській та виробничо-технологічній базі, розвиненій галузевій інфраструктурі, гнучкій системі науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної та комерційної співпраці як всередині галузі, так і з іншими галузями в країні та за її межами, а також ефективній системі розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі забезпечується як за рахунок конкурентних переваг окремих компаній, так і завдяки системі їх взаємодії.

Наступним рівнем конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства. Поняття «конкурентоспроможна організація» тісно пов'язане з терміном конкурентоспроможності та визначається як перевага продукції виробника над аналогічними товарами на певних сегментах ринку в конкретний період часу, з урахуванням можливості розробки, виробництва та реалізації цього товару в перспективі, без шкоди для фінансового стану організації [9]. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається

конкурентоспроможністю галузі, регіону, де воно функціонує, а також економікою України в цілому, які формують його конкурентне середовище [1]. Основний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» полягає в його здатності та динаміці адаптації до змінних умов конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність продукції – це ознака товару, яка визначає його відмінність від аналогічних товарів, як з точки зору задоволення конкретних потреб, так і з урахуванням витрат на це задоволення [12]. Характеристика конкурентоспроможності мінлива, адже цей показник пов'язаний із конкуренцією. Як визначив М. Портер, конкуренція не є статичною, а навпаки – динамічною. Конкурентоспроможність товару проявляється під час реалізації продукції [9].

У економічній літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» часто взаємопов'язані та часто їх пропонують об'єднувати, однак конкурентоспроможність продукції є лише одним із факторів, що впливають на загальну конкурентоспроможність підприємства. Таке твердження не є коректним також за причиною того, що покупець не завжди знає, якому виробнику належить товар, а навіть якщо знає назву компанії, вона може йому нічого не говорити. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність компанії-виробника співвідносяться як частина і ціле. Здатність компанії конкурувати на конкретному ринку товарів безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її продукції та сукупності економічних методів, які впливають на результати конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність продукції визначається її перевагами порівняно з іншими аналогічними товарами при вирішенні проблем потенційних покупців. Це означає, що ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками визначає його конкурентоспроможність. Вона виявляється через конкурентні переваги, такі як якість, технічний рівень, споживчі властивості, ціна, гарантійний і післягарантійний сервіс, реклама, імідж виробника, а також враховує ситуацію на ринку і коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару

свідчить про його ефективність у виробництві та потенціал для успішних продажів.

Важливо підкреслити, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Однак не все залежить лише від продукції. Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися за рахунок доступу до дешевшої сировини або продажу продукції за демпінговими цінами. Відмінності між конкурентоспроможністю товару та підприємства пояснюються наступними аспектами [14]:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції актуальні лише в короткостроковій перспективі, тоді як конкурентоспроможність підприємства розглядається в довгостроковому періоді;

- конкурентоспроможність продукції є одиничним показником порівняно з комплексним показником конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції стосується окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції;

- оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється самим підприємством або його довіреними особами, тоді як конкурентоспроможність продукції, яка стає товаром на ринку, оцінюється покупцями в момент реалізації.

Конкурентоспроможність товару означає постійне маневрування в економічному просторі та часі, а також максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп споживачів. Внаслідок ефективного управління процесами розробки, виробництва, збуту та експлуатації товару виникають фактори високої конкурентоспроможності продукції – конкурентні переваги її окремих характеристик. [13].

У підсумку варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції досягається за рахунок конкурентних переваг, як і конкурентоспроможність підприємства, яка в свою чергу залежить від конкурентоспроможності продукції. Отже ці три показники є взаємозалежними. Успішне управління конкурентоспроможністю продукції неможливе без успішного управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності

1.2.1 Параметри та показники конкурентоспроможності продукції

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції є одним із головних етапів управління нею. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є складним багатогранним завданням, що вимагає визначення ключових числових показників конкурентоспроможності та їх інтеграції. Наявність продукції з високим рівнем конкурентоспроможності забезпечує максимізацію прибутку для організації і виживання організації в умовах конкурентного ринку, тож аналіз цієї ознаки є одним із пріоритетних напрямків управління підприємством.

Для комплексного оцінювання конкурентоспроможності треба розрізняти параметри та показники. Параметри конкурентоспроможності зазвичай є кількісними характеристиками властивостей товару, які враховують специфіку галузі при оцінці його конкурентоспроможності. Показники ж в свою чергу є набором критеріїв для кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції і базуються на параметрах. Виділяють три групи параметрів конкурентоспроможності товару: технічні, економічні, нормативні (рис. 1.2.1).

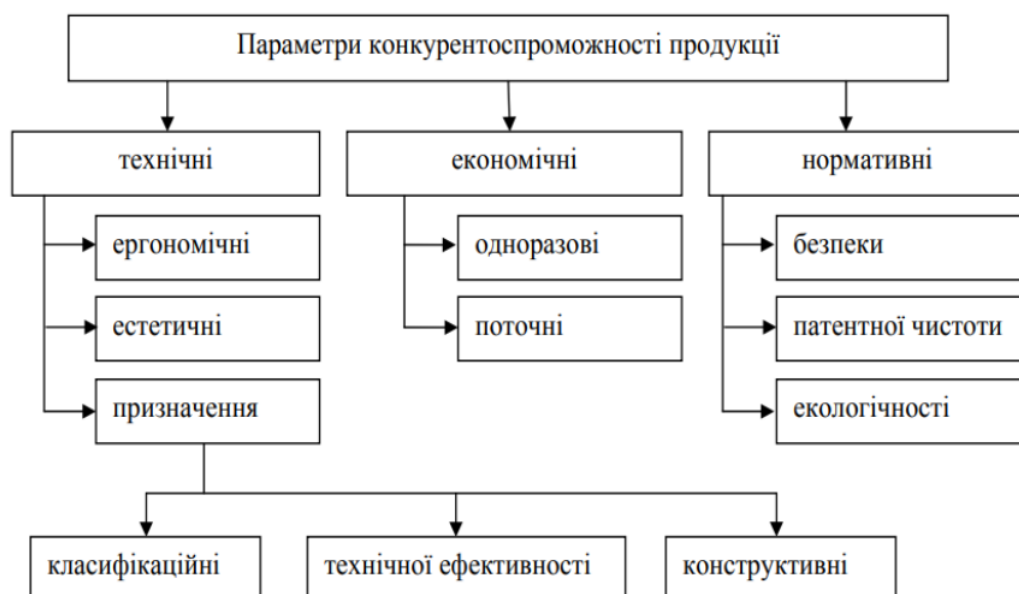


Рисунок 1.2. – Параметри конкурентоспроможності продукції

Технічні параметри визначають технічні та фізичні властивості товару, враховуючи особливості галузі та способи його використання, а також функції, які товар виконує в процесі використання. Ці параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні.

Параметри призначення відображають сфери застосування продукції та функції, які вона виконує. Вони допомагають оцінити корисний ефект від використання продукції в конкретних умовах споживання. Параметри призначення можна поділити на:

- класифікаційні параметри: характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінювання лише на етапі вибору сфери застосування продукції та товарів-конкурентів. Вони є основою для подальшого аналізу, але не беруть участі в подальших розрахунках (наприклад, пасажиромісткість, швидкість обертання);

- параметри технічної ефективності: характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються під час розробки та виготовлення продукції (наприклад, продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);

- конструктивні параметри: відображають основні проектно-конструкторські рішення (наприклад, склад виробу, його структура, розміри, маса).

Ергономічні параметри описують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму під час виконання трудових операцій або споживання. Вони включають гігієнічні, антропометричні та фізіологічні характеристики, що проявляються у виробничих і життєвих процесах.

Естетичні параметри характеризують продукцію за її інформаційною виразністю, включаючи раціональність форми, цілісність композиції, якість виробничого виконання та стабільність товарного вигляду.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та вартість споживання, включаючи витрати на купівлю, обслуговування, споживання та утилізацію товару. Вони поділяються на одноразові та поточні:

- одноразові витрати включають ціну продукції, транспортування, митні тарифи та витрати на наладку і пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції;

- поточні витрати являють собою витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на пальне та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з логістикою пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини тощо.

Нормативні параметри характеризують відповідність товару встановленим нормам, стандартам та вимогам, які обумовлені законодавством та іншими документами. Це включає параметри патентної чистоти, екологічні параметри та параметри безпеки, для яких на ринку діють обов'язкові вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм та законодавства [15].

Кожен продукт має цінність настільки, наскільки він задовольняє потреби споживача. Отже, у всіх показниках, що характеризують продукт, використовуються об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри, які в тій чи іншій мірі відображають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство. З цієї причини науковці виділяють параметри, за якими оцінюється конкурентоспроможність продукції [1].

1.2.2 Методи оцінювання конкурентоспроможністю продукції

Оцінювання конкурентоспроможності продукції базується на застосуванні конкретних методів. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень та обраної методики визначення конкурентоспроможності. Послідовність дій з визначення конкурентоспроможності продукції з урахуванням її параметрів зображена на рисунку 1.2.2 [1]. Вибір певної методики для визначення конкурентоспроможності залежить від особливостей продукту, необхідності швидкого отримання результатів, доступності інформації, ресурсних обмежень, а також від цільової аудиторії.

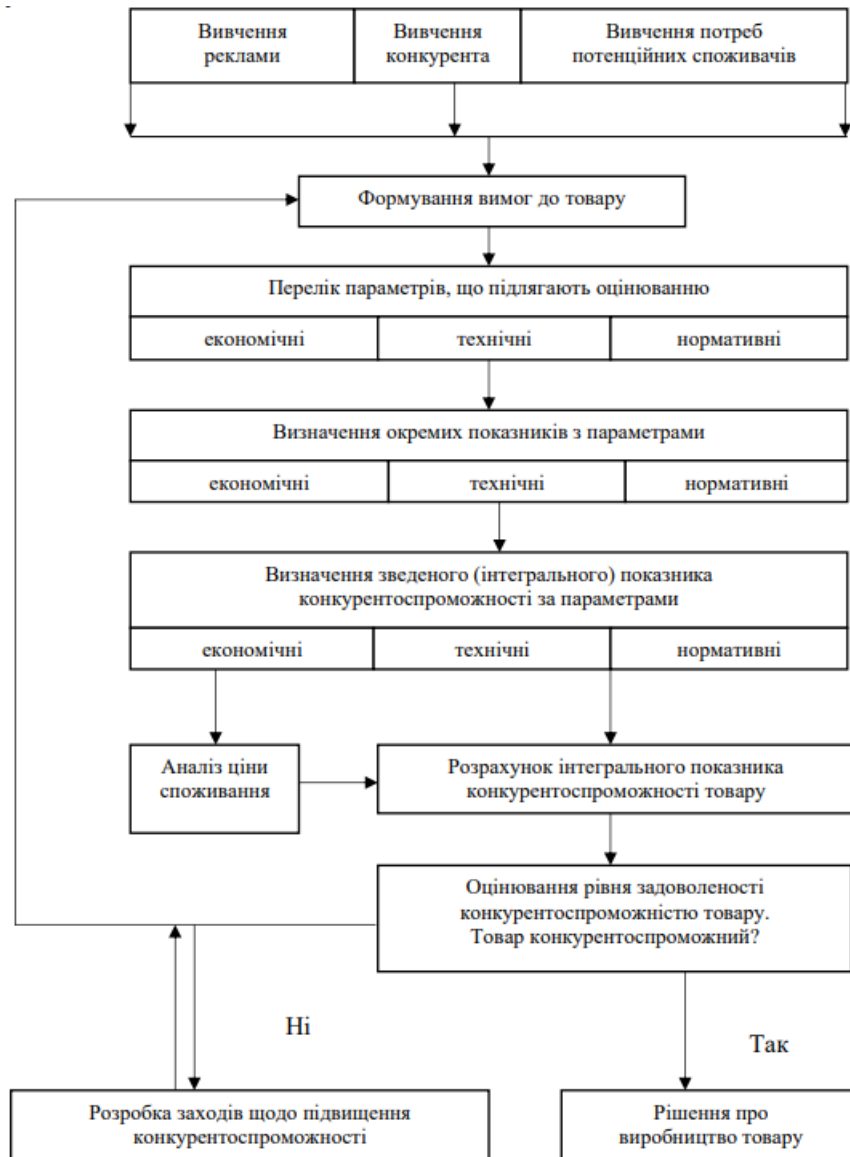


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна модель оцінювання конкурентоспроможності продукції

Сьогодні найчастіше використовують таку класифікацію методів [17]:

- 1) за номенклатурою критеріїв: непрямі та прямі;
- 2) за метою та стадією оцінки: методи, які застосовуються на стадії реалізації товару, та методи, які застосовуються на стадії виробництва товару;
- 3) за формою подання даних: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані;
- 4) за порівнянням властивостей продукції: кваліметричний.

5) за порівнянням зі зразком для визначення відносного рівня якості: комплексний, змішаний, диференційований.

Н.С. Бурлака та О.В. Павлова [18] виділяють методи: диференціальний, матричний, комплексний, порівняльний, змішаний, метод «радару», експертні методи тощо. Автори також зазначають, що в практиці найчастіше застосовують спрощений метод бальних оцінок. У цьому методі експерти присвоюють бали різним характеристикам, а сукупний показник конкурентоспроможності розраховується як середнє арифметичне цих експертних оцінок.

Для аналізу споживчих переваг і конкурентоспроможності товарів найпоширенішим методом є соціологічний, який базується на усному опитуванні споживачів або на даних анкет, конференцій, виставок, аукціонів тощо. Однак така інформація не цілком об'єктивна і достовірна, часто не надає повної картини оцінки рівня конкурентоспроможності.

Диференціальний метод базується на застосуванні одиничних індексів і бази порівняння, тобто за кожним критерієм проводиться розрахунок одиничного індексу конкурентоспроможності товару. Сума зважених одиничних показників є зведеним параметричним індексом конкурентоспроможності. За допомогою даного методу визначається різницю параметрів продукції від базових. Це найпростіший метод проте він обмежується розглядом окремих одиничних складових параметрів порівняння без урахування їхнього взаємозв'язку. Як наслідок, ускладняється завдання оптимального вибору одиничних параметрів з наявних варіантів та розробки способів поліпшення продукції.

Комплексний метод оцінювання базується на розрахунку групових та інтегральних показників. Проте, цей метод має обмеження через кілька те, що одиничні показники конкурентоспроможності, які складають груповий показник, іноді дають нечітке уявлення про рівень конкурентоспроможності продукції. Необгрунтоване поєднання різноспрямованих одиничних показників у груповий показник може призвести до невизначеності економічного змісту

комплексного показника, і це ускладнює підвищення конкурентоспроможності продукції.

У змішаному підході використовуються параметри, розраховані за допомогою диференціального методу, а також деякі параметри, визначені комплексним методом. Такий метод є загальноприйнятим і часто зустрічається у вітчизняній літературі. Однак, слід звернути увагу на його значний недолік: споживчі властивості товару та їхній набір визначаються без врахування думки споживача.

Матричний метод оцінювання базується на аналізі ринкових часток і їх динаміки. Згідно з цією концепцією, важливо враховувати, що будь-який товар або технологія проходить чотири основні стадії життєвого циклу: впровадження, зростання, насичення і спад. Методика застосування цього методу у товарній політиці викладена при описі конкуренції товарів на ринку.

При виборі методу оцінювання рівня конкурентоспроможності товару варто звертати увагу на лаконічність аналітичної формули розрахунку; доступність і правдивість вихідної інформації і результатів оцінювання; можливість упровадження і застосування методики фахівцями підприємства. На думку Н.С. Бурлака та О.В. Павлова [18] найбільш доцільним методичним підходом такий, що враховує конкурентоспроможність не лише окремих видів продукції, а й виробників загалом. із аналізом детальної інформації про якість продукції, її економічні показники, сервісні характеристики та показники маркетингової підтримки збуту.

К.В. Желуденко зазначає [19], що при проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції треба враховувати показники, які залежать від аналізованого об'єкта та базуються на параметрах конкурентоспроможності продукції. Основні показники можна виділити наступні: позиція конкурентів у виробництві та реалізації аналогічних товарів; стан ринку для реалізації товару; внутрішнє середовище підприємства та загрози зовнішнього середовища; ставлення споживачів не лише до продукції конкретного підприємства, але й до продукції конкурентів; характеристики найконкурентоспроможнішого товару,

обраного як базовий для порівняння; ступінь задоволення споживачів продукцією; найважливіші параметри конкурентоспроможності, які досліджуються в першу чергу. Під час оцінювання майбутньої конкурентоспроможності вибраної продукції необхідно використовувати прогнозні дані про неї, а також враховувати перспективні ринкові тенденції та інформацію про зміни в національних стандартах і законодавстві щодо виробництва цієї продукції, а також динаміку споживчого попиту.

1.2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможності продукції

На показники та параметри конкурентоспроможності продукції мають постійний вплив комплекс факторів, які можна класифікувати за окремими ознаками.

За місцем виникнення виокремлюють зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників відносяться економічне регулювання державою, соціальна та митна політика, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційна атмосфера в державі та галузі, процеси інтеграції, стан і структура ринку, обсяг ринку, вимоги споживачів. Внутрішні фактори включають репутацію організації, організаційно-виробничу діяльність, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу та систему управління конкурентоспроможністю.

За вартісною характеристикою розрізняють цінові і нецінові фактори. Цінові фактори включають витрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціну продажу товару, а також зовнішню інформацію. При встановленні ціни підприємство враховує свої стратегічні цілі, наприклад максимізація прибутку або вихід на новий сегмент ринку. Відповідно, ціна може бути високою (для досягнення максимального прибутку) або низькою (для завоювання ринку). До нецінових факторів належать якість продукції, час, унікальність продукції, внутрішня інформація (витрати на яку вже враховані в загальних витратах підприємства), ефективність реклами та характеристику продажів. Якість

продукції приваблює інвесторів, сприяє задоволенню споживчого попиту, виходу підприємства на міжнародний ринок і створенню позитивного іміджу. Вона залежить від продуктивності праці, організації виробництва і методів управління, впровадження інноваційних технологій, технічного контролю, а також стандартизації.

За тривалістю дії є постійні фактори та змінні. Зазвичай змінних факторів небагато, вони можуть бути пов'язані із сезонністю виробництва або споживання.

Наступною ознакою є характер прояву. Циклічні фактори, як правило легко спрогнозувати і прийняти міри по роботі з ними. Вони пов'язані із циклічністю процесу виробництва і науково-технічним прогресом. Зміну нециклічних факторів навпаки ж – дуже важко спрогнозувати, адже вони не мають періодичності та повторюваності.

Виокремлюють сім видів факторів за сферою впливу. Економічні фактори чинять найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства. Це фінансування, ціноутворення, кредитування, експорт, стимулювання попиту тощо. Фактори державного рівня управління складають базу для підвищення конкурентоспроможності, адже чинять вплив на рівень добробуту потенційних споживачів та їх попит. Також до них відносяться маркетингові, науково-технічні, техніко-технологічні, екологічні, нормативно-правові [20, 21].

Раніше вважалося, що в умовах конкуренції компанія повинна виробляти ту ж продукцію, що й конкуренти, але забезпечувати вищу якість та кращу ціну. М. Портер вважає, що основна стратегія компанії сьогодні полягає у створенні унікального продукту та унікального способу конкуренції. Такий підхід дозволяє компанії розробити власний процес виробництва і цінову політику, відмінну від конкурентів. Наслідування конкурентів – це погана стратегія. Тому в компаніях необхідно впроваджувати наступні підходи:

- адаптований ланцюг створення вартості, який відрізняється від конкурентів;
- чіткі компроміси і визначення того, що компанія не буде робити;

- дії, які взаємодоповнюються і підсилюють один одного;
- сталість позиції в поєднанні з постійним удосконаленням методів її реалізації.

Кожна компанія повинна розробити свій унікальний підхід до клієнтів, що дозволить зайняти власну нішу на ринку, не порушуючи загальногалузеву стратегію. За словами Портера, зовнішньою загрозою для успішної реалізації стратегії є надмірна увага до скарг і пропозицій клієнтів. «Ми надто ретельно їх слухаємо. Іноді варто порадити клієнтові звернутися до конкурентів», — писав Портер, — «оскільки гарна стратегія передбачає ризик зробити одних споживачів незадоволеними, щоб інші були максимально задоволені». Важливо чітко розуміти, хто є вашим основним споживачем у даній галузі [16].

За відсутності належної та своєчасної оцінки рівня розвитку власного потенціалу конкурентоспроможності, а також виявлення і аналізу чинників, що прямо впливають на позицію підприємства серед конкурентів, керівництво не зможе розробити та реалізувати ефективну стратегію діяльності компанії.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності є випуск нових видів продукції, зниження цін на товари та послуги, постійне використання рекламних інструментів, розширення мережі торгових посередників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства має відстежувати зміни в економічних умовах і вносити відповідні корективи в політику виробництва та збуту продукції [22].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ РИНКУ

2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших алкогольних і безалкогольних напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а такі бренди як Somersby і Tuborg входять до числа найбільш популярних пивних брендів у Європі. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України [23]. Частка ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021 р. склав 31,3%, отже компанія є беззаперечним лідером в Україні. Із року в рік ПрАТ «Карлсберг Україна» є в складі найбільших платників податків в Україні.

Українське виробництво ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на 3 пивоварнях: Київській, Львівській та Запорізькій. Варто відзначити, що Львівський пивоварний завод є першою промисловою пивоварнею в Україні. В даний час на підприємстві працює понад 1333 особи. У портфоліо ПрАТ «Карлсберг Україна» входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких брендів, як «Львівське», «Роберт Домс», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth & Riley's Garage, Warsteiner і Grimbergen та інші. На сьогоднішній день Київський пивоварний завод є найсучаснішим у своєму роді в Україні. Тут встановлено найсучасніше обладнання та організовані технічні процеси з використанням передових технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. За ці роки Київський пивоварний завод виробив 4 мільярди літрів пива, а чисельність співробітників становить понад 400 осіб [23].

Історія ПрАТ «Карлсберг Україна» починається із запорізького пивоварного заводу, який у 1993 році реорганізували в АТ «Пивобезалкогольний комбінат Славутич». У 1996 році ВАТ «ПБК Славутич» об'єдналося із групою Baltic Beverages Holding (BBH), яка належала промисловій групі Orkla та фінській компанії Hartwall. Компанія Hartwall, в свою чергу, у 2002 р. продала частку акцій BBH компанії Scottish & Newcastle plc [24]. Надалі Baltic Beverages Holding AB працював як дочірня компанія Scottish & Newcastle plc і Carlsberg A/S [25]. Продукція ТМ «Славутич», основного бренду BBH Україна, спочатку вироблялася саме на Запорізькому заводі, а у 2000-х рр. стала однією з лідерів на українському ринку пива, а також здобувала чисельні нагороди такі як: «Краща торгова марка року» у 2001 р., «Пиво №1 в Україні» у 2002 р., диплом переможця (1 ступінь) Всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України» у своїй номінації у 2008 р.. Після перезапуску бренду ТМ «Славутич» зайняла четверте місце за об'ємом на українському ринку.

ВАТ «Львівська пивоварня», що базувалося на найстарішій броварні України, у 1999 р. доєдналося до BBH Україна. З початку співпраці у броварню інвестували більше 35 млн доларів США. Пиво ТМ «Львівське» можна назвати символом та візитною карткою українського пивоваріння, яке має 300-літню історію та довгий час залишається спонсором Національної збірної футболу України. У 2005 році при Львівському заводі відкрили музей пивоваріння «Львіварня».

У 2000 р. BBH Україна отримали ексклюзивне право виробляти та реалізовувати продукцію PepsiCo Inc. У 2003 р. BBH Україна отримали сертифікати міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001-1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища), а у 2010 р. – сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 22000:2005 (вимоги для системи управління безпечністю харчових продуктів).

У 2004 році почав свою роботу Київський пивоварний завод «Славутич», майже за 1,5 роки від початку будівництва. На заводі встановлено новітнє

обладнання та використовуються найсучасніші технології виробництва пива. Цей завод наразі залишається найсучаснішим в Україні серед інших в галузі пивоваріння.

У 2008 р. акціонери великобританської компанії Scottish & Newcastle (S&N) схвалили поглинання компанії європейськими конкурентами Heineken і Carlsberg, в результаті чого Baltic Beverage Holdings (BBH) перейшла повністю під контроль Carlsberg Group. Спочатку групу підприємств BBH в Україні перейменували в «Славутич», а у 2012 р. завершили процес юридичної реорганізації у Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна».

Наразі максимальна виробнича потужність трьох пивоварних заводів ПрАТ «Карлсберг Україна» становить 941 млн. л на рік, але використовується не повністю.

Організація менеджменту в ПрАТ «Карлсберг Україна» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ПрАТ «Карлсберг Україна» [23]

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	«Пивоваріння для кращого сьогодні та завтра». Компанія кожного дня прагне до досконалості, прагне варити краще пиво, яке завжди буде в центрі важливих подій, що зближують людей
Бачення	Частина Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі. За підсумками 2021 р. частка ринку. ПрАТ «Карлсберг Україна» займає 31,3% в натуральному вираженні, а його торговельні марки є найпопулярнішими в країні серед споживачів
Цінності	ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримує концепцію сталого розвитку, тож запроваджує низку кодексів для ведення етичного бізнесу, намагається зробити позитивний внесок у суспільство і навколишнє середовище шляхом розробки та втілення практичних правил етичного ведення бізнесу. За допомогою цих правил забезпечується фінансовий успіх компанії та водночас гарантується, що їхня бізнес-стратегія і комерційна діяльність виконуються у відповідальний спосіб. 1. Політика боротьби з хабарництвом і корупцією. 2. Політика в сфері охорони навколишнього середовища. 3. Політика з маркетингових комунікацій. 4. Кодекс етики та поведінки. 5. Політика щодо особистісного різноманіття.

Кінець таблиці 1.1.

1	2
	7. Політика щодо забезпечення охорони праці та безпеки. 8. Політика з прав людини та трудових прав
Цілі	Зростання валового та чистого прибутку. Збільшення портфелю основних сортів пива. Розширення присутності на ринках із високим потенціалом для зростання. Забезпечення посиленого зростання вартості ПрАТ «Карлсберг Україна» для їхніх акціонерів завдяки ефективнішій роботі. Вивільнення ресурсів для інвестицій у пріоритети. Створення інклюзивного різноманітного робочого середовища, тобто: збільшення кількості жінок на ключових посадах
Діяльність	11.05 Виробництво пива 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 52.10 Складське господарство 36.0 Забір, очищення та постачання води

ПрАТ «Карлсберг Україна» за формою власності є приватним акціонерним товариством, власники 100% акцій – Baltic Beverages Invest Aktiebolag, власниками якої є Carlsberg Group. З цього можна зробити висновок, що система корпоративного регулювання в ПрАТ «Карлсберг Україна» є аутсайдерською. Система управління більше нагадує «німецьку», адже в цьому випадку вона розділена на управлінські структури.

У статуті ПрАТ «Карлсберг Україна» зазначено, що: «Органами товариства є:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства;
- Генеральний директор – виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;
- Наглядова рада – виконавчий орган, який здійснює захист прав акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу;
- Ревізійна комісія (у разі обрання загальними зборами акціонерів) – контролюючий орган, який проводить перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства.»

Система управління ПрАТ «Карлсберг Україна» складається з таких компонентів як функції управління, методи управління та управлінські рішення.

Всі ці компоненти взаємодіють між собою в організаційній структурі управління, яка займає одне з ключових місць в системі управління. Це один з факторів внутрішнього середовища організації, а також важлива складова формування функцій управлінської організації.

Організаційна структура корпоративного управління повинна бути сформована таким чином, щоб забезпечити можливість прийняття необхідних управлінських рішень на всіх рівнях. Фактори впливу, інновації, динаміка і масштаби повинні враховуватися при прийнятті управлінських рішень. Крім того, на систему управління компанією впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

На рис. 2.1 наведена організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна». З огляду на неї можна зробити висновок, що ця організаційна структура є функціональною, тобто відділи формуються за функціями, які вони виконують.

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається за дистрибуторською системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 30 дистрибуторів по всій Україні. Окрім того ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснює прямі продажі. В основному, це супермаркети та гіпермаркети. Роздрібних

продажів ПрАТ «Карлсберг Україна» не здійснює.

Відділ продажів отримує звіти з продажів продукції на торгових точках, систематизує і аналізує інформацію. Це робиться задля того, щоб спланувати обсяги вироблення продукції. Так як пиво зберігається в середньому від 3 до 6 місяців, важливим є не створити надлишок продукції. Виходячи з плану виробництва, відділ продажів складають угоди із дистриб'ютерами.

Основними постачальниками сировини компанії є постачальники солоду, ячменю, хмелю, упаковки, пляшки, банки, ПЕТ-преформи. Необхідну для виробництва продукції сировину та матеріали компанія закуповує як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках, 95% сировини закуповується у вітчизняних виробників. Динаміка цін постачальників залежить від загальних економічних умов в країні, наразі ціни на сировину зросли, що підвищує собівартість продукції. Отже, процес виробництва ПрАТ «Карлсберг Україна» є матеріаломістким, адже основні витрати ідуть за сировину, електроенергію та воду.

Для обґрунтування ефективності управлінських рішень необхідно проаналізувати фінансові показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за поточний та попередній роки.

Результати розрахунків наведені у таблиці 2.2.

З результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2023 рр. можна зробити висновок, що «ПрАТ Карлсберг Україна» завершила період зі збільшенням виручки від реалізації продукції на 1779,03 млн грн або на 19,69%, навіть незважаючи на збільшення собівартості реалізованої продукції на 19,26%. Причинами такого результату стали збільшення середньої ціни дал продукції на 6,73% при збільшенні обсягу виробленої продукції на 12,14%. Такі показники пов'язані з інфляцією, а також збільшенні виробничої потужності Київського заводу внаслідок запуску додаткових ліній розливу.

Вартість основних виробничих фондів зросла на 36,15%, що призвело до скорочення показника фондівдачі основних фондів на 12,08%.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово-господарської діяльності «ПрАТ Карлсберг Україна», млн грн

	Найменування показників	Од. виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	Абсолютне, (2023– 2022)	Темп зростання (2023/2022* 100)-100
1	2	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	млн. грн	9033,07	10812,09	1779,03	19,69
2	Обсяг виробленої продукції	млн. дал	41,75	46,82	5,07	12,14
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	грн./дал	216,36	230,93	14,57	6,73
4	Собівартість реалізованої продукції	млн. грн	5125,34	6112,61	987,28	19,26
5	Вартість основних виробничих фондів	млн. грн	2443,67	3326,94	883,28	36,15
6	Оборотні кошти	млн. грн	4793,68	7070,22	2276,54	47,49
7	Середня чисельність працівників	осіб	1341	1333	-8,00	-0,60
8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	млн. грн / осіб	6,74	8,11	1,38	20,41
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	млн дал / осіб	0,03	0,04	0,004	12,82
10	Фондовіддача основних фондів	грн / грн	3,70	3,25	-0,45	-12,08
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	обертів	1,88	1,53	-0,36	-18,85
12	Чистий прибуток	млн. грн	1528,88	1827,45	298,57	19,53
13	Рентабельність виробництва	%	21,12	17,58	-3,55	-
14	Рентабельність продукції	%	29,83	29,90	0,07	-

Це пов'язано зі зростанням накопиченої амортизації, первісної вартості нематеріальних активів і суми відстрочених податкових активів. Збільшення вартості оборотних коштів на 47,49% негативно впливає на «ПрАТ Карлсберг Україна», адже відбувається замороження коштів, а внаслідок цього і зменшився коефіцієнт оборотності оборотних коштів на 18,85%, тобто з 1,88 обертів на рік у 2022 р. до 1,53 оберти на рік у 2023 р.. Такий результат спричинений збільшеннями запасів, дебіторської заборгованості за продукцію.

Певний час від початку повномасштабного вторгнення заводи «ПрАТ Карлсберг Україна» було призупинено. Зростання виручки від реалізації позитивно вплинуло на річну продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, яка збільшилася на 20,41%, отже на кожного працівника у 2023 р. припадало 8,11 млн грн виручки від реалізації продукції. Зростання виробництва підвищило річну продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні, що призвело до збільшення показника у 2023 р. на 12,82%, в порівнянні з показниками 2022 р.

Найважливішим показником фінансово-господарської діяльності підприємства є чистий прибуток і в 2023 р. цей показник «ПрАТ Карлсберг Україна» збільшився на 298,57 млн грн. Це вплинуло на рентабельність продукції і призвело до незначного збільшення даного коефіцієнту на 0,07%, адже собівартість продукції зросла на 987,28 млн грн. Рентабельність продукції є важливим показником, який вказує на здатність підприємства генерувати прибуток з кожної одиниці продукції. Незважаючи на збільшення прибутку, рентабельність виробництва навпаки ж – зменшилася на 3,55%, що пов'язано зі значним збільшенням суми оборотних коштів та вартості основних фондів. Можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» не ефективно використовує оборотні кошти.

Оцінка структури балансу допомагає визначити фінансову стабільність підприємства для отримання цілісного уявлення про фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Це включає аналіз розміру і структури статей балансу, що наведений у таблиці 2.3. З огляду на аналіз структури балансу ПрАТ «Карлсберг Україна» видно, що у 2023 р. зросли оборотні активи на 47,49%. Частка оборотних активів в структурі балансу також зросла на 1,77%, у порівнянні з 2022 р, а частка необоротних активів, відповідно, зменшилася. Така ситуація зумовлена активними воєнними діями в Україні, через що зменшилися обсяги виробництва. Поточні зобов'язання у 2023 р. зросли на 54,73%, як і їхня частка в структурі балансу – на 2,61%.

Таблиця 2.3 – Експрес-аналіз структури балансу ПрАТ «Карлсберг Україна», млн грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
Актив						
Необоротні активи	2443,669	3326,944	36,15	33,76	32,00	-1,77
Оборотні активи:	4793,684	7070,22	47,49	66,24	68,00	1,77
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	2970,234	5135,363	72,89	41,04	49,39	8,35
дебіторська заборгованість	974,694	857,968	-11,98	13,47	8,25	-5,22
матеріальні обігові кошти (запаси)	847,564	1075,845	26,93	11,71	10,35	-1,36
інші обігові кошти	0,112	0,115	2,68	0,002	0,001	0,0004
Витрати майбутніх періодів	1,08	0,929	-13,98	0,01	0,01	-0,01
БАЛАНС	7237,353	10397,164	-	-	-	-
Пасив						
Власний капітал:	1022,433	1022,433	0	14,127	9,834	-4,293
статутний капітал	207,986	207,986	0	2,874	2,000	-0,873
нерозподілений прибуток	3489,969	5317,42	52,363	48,222	51,143	2,921
Довгострокові зобов'язання	69,407	62,275	-10,276	0,959	0,599	-0,360
Поточні зобов'язання:	2447,558	3787,05	54,73	33,82	36,42	2,61
кредиторська заборгованість	1860,12	2835,532	52,438	25,702	27,272	1,571
інші короткострокові зобов'язання	587,438	951,518	61,978	8,117	9,152	1,035
БАЛАНС	7237,353	10397,164	-	-	-	-

Також значно збільшився нерозподілений прибуток: у 2023 р. на 52,36%, у порівнянні з 2022 р. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 10,28%. Для покращення фінансової стійкості важливо провести аналіз платоспроможності підприємства. Він дозволяє визначити наскільки платоспроможне підприємство, тобто здатне виконувати свої фінансові зобов'язання.

Результати аналізу платоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» наведені у таблиці 2.4.

За розрахунками коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна» можемо зробити висновок, що у 2023 р. на кожен грн поточних зобов'язань приходиться 1,36 грн, це на 14,2 коп. більше, ніж у минулому році.

Таблиця 2.4 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Індекс	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
			2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	>1	1,214	1,356	0,142
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	0,6-0,8	1,612	1,583	-0,029
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	0,2-0,35	1,958	1,867	-0,091

Таке значення неоптимальне, можливо фінансові ресурси нерационально використовуються. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, що 1,58 грн грошових коштів та дебіторської заборгованості приходиться на кожну грн поточних зобов'язань, а отже ПрАТ «Карлсберг Україна» платоспроможне на період, рівний середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття показав нам, що на кожну грн поточних зобов'язань приходиться 1,87 грн оборотних активів, у 2022 р. цей показник був більшим на 9 коп. Робимо висновок, що активи ПрАТ «Карлсберг Україна» в цілому ліквідні, але спостерігається зменшення коефіцієнтів швидкої та загальної ліквідності, тож варто переглянути використання фінансових ресурсів, щоб запобігти такій тенденції у майбутньому.

Абсолютні показники ліквідності балансу ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено в таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 видно, що на кінець 2023 р. нерівність $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 < P4$ виконується і ліквідність балансу є абсолютною. Це означає, що ПрАТ «Карлсберг Україна» спроможне здійснювати платежі, розраховуватися з боргами у необхідному обсязі та в зазначений строк наявними у нього коштами або такими, які безперервно поповнюються за рахунок його діяльності.

Таблиця 2.5 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПрАТ «Карлсберг Україна», млн грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	2970,234	5135,363	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	1809,594	2788,076	1160,64	2347,29
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	974,694	857,968	2. Пасиви короткострокові (П2)	0	0	974,694	857,968
3. Низьколіквідні активи (А3)	847,564	1075,845	3. Пасиви довгострокові (П3)	69,407	62,275	778,157	1013,57
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	2443,669	3326,944	4. Пасиви постійні (П4)	5207,809	7369,233	-2764,14	-4042,289
Баланс	7236,161	10396,12	Баланс	7086,81	10219,584	149,351	176,536

Аналіз фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Нормативн е значення	Індекс	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
			2022	202	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,5	Kf	0,652	0,63	-0,022
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	≥ 0,5	X ₁	-0,014	-0,048	-0,034
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	> 0,1	Kv	0,18	0,164	-0,015

За результатами аналізу фінансової стійкості у таблиці 2.6 можна стверджувати, що всі показники знаходяться у межах норм. Коефіцієнт фінансової незалежності перевищує норму і становить 0,63%, тож можна зробити висновок, що більша частка активів підприємства фінансуються за рахунок власного капіталу, що вказує на високу фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх кредиторів. Але загалом значення всіх коефіцієнтів зменшилося у порівнянні з 2022 р.

Золоте правило господарювання є фундаментальним принципом для забезпечення фінансової стійкості і ефективності управління активами та зобов'язаннями підприємства. Дотримання цього правила допомагає підприємствам уникати фінансових труднощів і підтримувати належний рівень ліквідності, що є ключовим для успішного ведення бізнесу.

Розрахунок показників рентабельності є важливим інструментом для керівництва підприємства, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що допомагає забезпечити стійке та прибуткове функціонування компанії. Результати розрахунків показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	76,24	76,88	0,64
2	Рентабельність операційної діяльності	24,48	23,95	-0,54
3	Рентабельність звичайної діяльності	24,50	27,27	2,77
4	Рентабельність активів	21,12	17,58	-3,55
5	Рентабельність власного капіталу	39,55	34,29	-5,26
6	Рентабельність залученого капіталу	74,18	58,32	-15,85
7	Рентабельність необоротних активів	76,40	67,48	-8,92
8	Рентабельність оборотних активів	38,95	31,75	-7,19
9	Валова рентабельність продажу	43,26	43,47	0,20
10	Чиста рентабельність продажу	16,93	16,90	-0,02
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	19,67	19,32	-0,35

За результатами дослідження показників рентабельності (табл.2.7) ПрАТ «Карлсберг Україна» можна зробити висновки, що в цілому основні показники ефективності на підприємстві знизились. ПрАТ «Карлсберг Україна» неефективно використовують свої інвестиції для створення прибутку, адже

рентабельність залученого капіталу знизилася на 15,85% відсотки у порівнянні із 2022 р, але показник у 58,32% є високим, тож ПрАТ «Карлсберг Україна» має можливість генерувати грошові кошти і не покладатися на борги. Такий спад показника може бути через інвестицію Carlsberg Group у розмірі 1,5 млрд грн, є імовірність, що інвестовані кошти не встигли окупитися. Також причиною цього стало збільшення поточних зобов'язань у 2023 р.

Рентабельність активів у 2023 р. зменшилася на 3,55%, тобто сума активів підвищується швидше, ніж сума прибутку. Зокрема зменшилася рентабельність необоротних активів на 8,92% і оборотних активів – на 7,19%. Причиною цього можуть бути підвищення цін на сировину, енергоносії або збільшення витрат на заробітну плату можуть бути причинами зростання витрат, а якщо витрати збільшуються швидше, ніж дохід, це призводить до зниження рентабельності активів.

Зменшилася рентабельність операційної діяльності на 0,54%, а рентабельність звичайної діяльності збільшилася на 2,77%. Валова рентабельність збільшилася на 0,2% і за 2023 р. становить 43,47%. Чиста рентабельність продажів у 2023 р. залишилася майже на рівні 2022 р., зменшилася всього лише на 0,02%. Аналогічно і рентабельність доходу від операційної діяльності – зменшилася на 0,35%.

2.2 Аналіз ринку пива в Україні

Більшу частину на українському ринку пива займають великі підприємства. Це є логічним наслідком ширшого асортименту, доступності інноваційних технологій, доступність у точках продажу та нижчих цінах відносно до малих броварень. Ельміра Гулуєва, аналітикиня Pro-Consulting, визначила [33], що до 2022 р. 80% потреб ринку закривали АТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь», за результатами 2023 р. цей показник зменшився до 67%, але данні виробники залишаються лідерами. АТ «Абінбев Ефес Україна» зазнали збитків у 811 млн грн (при виручці 4,6 млрд

грн) через призупинення роботи заводів задля забезпечення безпеки. Внаслідок цього оборот ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь» сягнули 10,8 млрд грн та 10,7 млрд грн відповідно.

Зберігається зацікавленість українських споживачів до локальних виробників, в тому числі до виробників крафтового пива. Така тенденція поширилася зі США, де крафтове пиво займає . Виробництво крафтового пива в Україні за 2023р. зросло на 19%. В ритейлі помітна порівняно низька представленість крафтового пива. Причинами цього можуть бути незацікавленість ритейлерів і не вигідні умови співпраці для виробників через нішевий характер крафтового пива, нижчі обороти виробництва та вищу собівартість. Такий вид пива виробники частіше реалізують у спеціалізованих магазинах та закладах громадського харчування, а також канали e-commerce [34].

З досліджень споживання алкоголю в Україні від ВООЗ [28] ми знаємо, що 77,4% українців є споживачами алкоголю, 50% з яких віддають перевагу пиву. В середньому українець вживає 750 мл пива за раз. За даними від Pro-Consulting [29], аналітичної фірми, 2/3 споживачами пива є чоловіки, 1/3 – жінки. Gjregws пива орієнтуються перш за все на смакові якості. Дешеве і середнє за ціною пиво мають приблизно однаковий обсяг продажів – 43 і 37% споживачів п'ють саме їх. Такі марки купують у кіосках і магазинах біля дому, у гіпермаркетах. Пиву дорожчого сегменту надають перевагу лише 4% опитаних, купують переважно у продуктових і спеціалізованих магазинах. У ресторанах і барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої.

На рисунку 2.2 зображена ілюстрація динаміки виробництва пива в Україні на основі даних від АТ «Укрпиво» [30]: у 2022 р. виготовили 122,8 млн дал пива, що менше на 27,9%, ніж за 2021 р., у 2023 р. виробництво пива збільшилося на 7,8% у порівнянні із минулим 2022 р., але досі не відновилося до рівня 2021 р.. На це вплинуло не лише зупинення заводів, а і зменшення частки платоспроможного населення. Так як пиво не є продуктом першої необхідності, а економічна ситуація в країні складна, деяка частка споживачів економить на алкоголі, тобто споживають менше або перестають пити його взагалі.

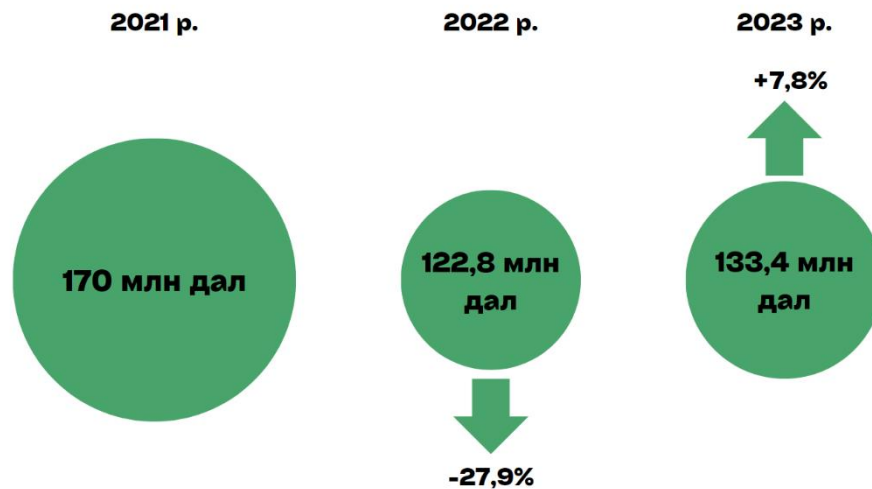


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва пива [30]

Внаслідок цього перспективним для великих виробників шляхом є відновлення та посилення експорту.

Директор з комерційного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» Роман Верховод [31] зазначає, що починаючи з 2007 року, виробництво пива в Україні зменшилося більше ніж в два рази, знизившись з 316 млн дал до 133,4 млн дал на рік. Це вказує на те, що є можливість збільшувати виробництво завдяки наявним виробничим потужностям.

Згідно з даними державної митної служби [32], експорт пива зменшився більше, ніж внутрішнє виробництво, а імпорт відновився до значень 2021 р.. Ріст імпорту вказує на те, що споживачам цікаві експерименти в споживанні, це є плюсом для розвитку конкуренції українського пива. Також ріст пов'язаний із заміщенням продукції, яку не можуть виготовляти заводи, адже тимчасово не можуть відновити свою діяльність. Найбільше пива імпортується з Бельгії (23,5%), Чехії (11,1%) та Німеччини (16%). Найбільше пива українського виробництва у 2023 році експортувала Молдова (32%). Також великими покупцями за 2023 р. стали Китай (16%) та Литва (11,9%). Наразі експорт важкий через порушену логістику: блокування морських шляхів та кордонів з ЄС [31].

З початку повномасштабної війни 21,5% зменшили споживання алкоголю, 6,8% людей припинили пити взагалі, а 5,5% стали вживати алкоголь частіше. Отже, простежується тенденція на збільшення частки населення, яка дотримується безалкогольного способу життя [28]. Спостерігається тренд на збільшення попиту на безалкогольне пиво, цей сегмент зростає швидше, ніж сегмент в цілому пива. Роман Верховод [31] заявив, що Carlsberg Group запланували збільшити присутність безалкогольних напоїв у точках продажів до 100% до 2030 р., а також збільшити портфель товарів слабоалкогольного та безалкогольного пива до частки у 35% від загального обсягу. У 2023 р. показник становить 28,5%.

Пиво в банці по споживанню в Україні обігнало пиво в склі, за результатами продажів 2023 р., але пиво в пластиковій тарі продовжує бути найбільш споживаним форматом завдяки зручності, а також меншій вартості.

Прогнозується, що буде зростати частка пива із різноманітними смаками, зокрема фруктовими [31] Також відстежується зростання попиту на пивні напої, що загострює конкуренцію із напоями в стилі «готових коктейлів».

2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

PEST-аналіз – це інструмент управління, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку. Як випливає з аббревіатури, ці чотири сфери є центральними для цієї моделі. Компонентами PEST-аналізу є: P (political) – політичні, E (economic) – економічний, S (social) – соціальний, T (technological) – технологічний. PEST-аналіз можна проводити настільки часто, наскільки це необхідно для бізнесу. Виконання PEST-аналізу є особливо корисним після важливих змін, які можуть вплинути на бізнес, таких як зміна відсоткових ставок, нова державна політика або впровадження нових технологій. Регулярне проведення цього аналізу допомагає уникнути застарілої інформації. PEST-аналіз дозволяє організації виявляти і використовувати можливості, які

надає поточне бізнес-середовище. Також він допомагає ідентифікувати поточні або майбутні виклики, що дозволяє ефективно планувати шляхи їх подолання [26]. Результати PEST-аналізу для ПрАТ «Карлсберг Україна» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
Зміни політики держави щодо оподаткування	Прирівнювання пива до міцного алкоголю значно підвищує акцизний податок	-3	0,3	-0,9
Зміни законодавства про продаж алкогольних напоїв	Комендантська година, через яку населення споживає менше алкоголю	-2	0,1	-0,2
Військовий стан	Втрата значної частини ринку, яку охоплюють окуповані території	-5	0,2	-1
	Загроза обстрілів та влучання по заводах	-5	0,3	-1,5
Міжнародна політика	Зниження експорту через порушену логістику	-2	0,1	-0,2
Всього (P)		-17	1	-3,9
Економічні (E)				
Інфляція	Через зменшення купівельної спроможності населення частка преміального пива зменшується, ПрАТ «Карлсберг Україна» має бюджетні продукти, які мають попит	+1	0,1	0,1
Ціна на ресурси	Підвищення тарифів на електроенергію, сировину	-5	0,25	-1,25
Курс валют	Підвищення цін на імпортні ресурси та послуги	-2	0,05	-0,1
Конкуренція	ПрАТ «Карлсберг Україна» є лідером за часткою ринку серед конкурентів і є власником впізнаваних торгових марок.	+5	0,3	1,5
Стійкість	ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігає основні фінансові показники, зокрема чистий прибуток, та ліквідність	+5	0,2	1
Інвестиції	ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, що забезпечує інвестицій у разі потреби	+4	0,1	0,4
Всього (E)		+7	1	1,65

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Соціальні (S)				
Тенденція населення до дотримання здорового способу життя	Компанія пропонує споживачам торгові марки безалкогольних напоїв, тож матиме споживачів, які дотримуються способу життя без алкоголю	+4	0,25	1
Соціальна відповідальність	Компанія пропонує відповідальне споживання алкоголю, дотримується принципів сталого розвитку, спонсорує спорт, науку та мистецтво	+5	0,2	1
Уподобання молодого населення	Відсутність крафтових сортів пива, на які стрімко підвищується попит	-2	0,1	-0,2
Демографічна криза	У країні спостерігається старіння населення та зменшення населення в цілому, через що зменшується частка споживачів	-4	0,35	-1,4
Даунтрейдинг унісекс-брендів	Через виїзд значної кількості жінок падають продажі марок Kronenbourg, Garage, Somersby.	-1	0,1	-0,1
Всього (S)		0	1	0,3
Модернізація виробництва	Київський пивоварний завод є найсучаснішим в Україні з високою виробничою потужністю та оснащений новою лінією розливу у банки	+5	0,35	1,75
Якість	На всіх заводах компанії впроваджені заходи з дотримання стандартів якості	+5	0,5	2,5
Переробне пакування	Компанія використовує пакування з відповідальних бюджетерел, збільшує використання багаторазових тар	+3	0,15	0,45
Всього (T)		13	1	4,7
Примітка: показники виставлені за п'ятибальною шкалою, де 5 – найвища оцінка, -5 – найнижча.				

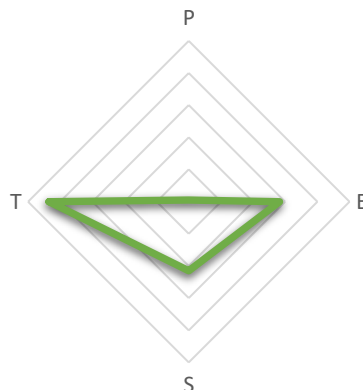


Рисунок 2.3 – Візуалізація PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність
ПрАТ «Карлсберг Україна»

За результатами проведеного PEST-аналізу можемо зробити висновки, що на ПрАТ «Карлсберг Україна» найбільш негативно впливають політичні чинники, економічні чинники мають близьку до нуля (але позитивну) зважену оцінку. Візуалізація PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» представлена у вигляді діаграми на рисунку 2.3.

SWOT-аналіз – це процес планування, який допомагає організації подолати виклики та визначити, які нові можливості варто переслідувати. SWOT розшифровується як сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Необхідно проводити SWOT-аналіз перед тим, як взятися за будь-яку дію компанії, будь то дослідження нових ініціатив, оновлення внутрішніх політик, розгляд можливостей для змін або коригування плану під час його виконання [27].

Проводячи SWOT-аналіз, ми виокремили сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості для нього і записали їх у чотири колонки в таблиці 2.9. Після цього отримані фактори об'єднали на перетині. Зміни в споживчих вподобаннях, такі як зменшення споживання алкоголю або підвищення попиту на крафтове пиво, можуть вплинути на обсяги продажів. За наявності у ПрАТ «Карлсберг Україна» високих виробничих потужностей, треба розширювати асортимент сортів пива, у яких зацікавлені незадоволені споживачі ринку пива, а також безалкогольної продукції. Наразі відстежується висока зацікавленість українського споживача до крафтового пива. З наявним високим нерозподіленим прибутком було б доцільним запуснути проект із запуску крафтової броварні. Сезонний характер продажів багатьох позицій асортименту є слабкою стороною, тож треба посилювати акції у холодний сезон, а також виробляти продукцію, яка буде мати попит взимку (наприклад, Львівське Різдвяне).

Так як алкогольна продукція дуже залежить від державного регулювання акцизного податку та умов продажу, логічним буде збільшувати частку прибутку від лимонадів, енергетичних напоїв, безалкогольного пива тощо.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції - виробництво продукції в різних цінових сегментах - налагоджена система збуту, постійні клієнти - випуск безалкогольних напоїв - висока виробнича потужність заводів - велика сума нерозподіленого прибутку - соціальна активність 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищена залежність від постачальників сировини, електроенергії та цін на них - чітко виражений сезонний характер продажів - залежність від місцевого ринку - відсутність крафтових сортів пива - недостатня присутність у соціальних мережах
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока лояльність споживачів до бренду - ефективне просування реклами через соціальні мережі - розширення експорту - розвиток аграрного сектору в Україні - попит на продукцію у банці, особливо влітку - вихід на іноземні ринки пива 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нових країн експортерів, збільшення експорту 2. Запуск нових торгових марок та просування їх у соціальних мережах 3. Зберігати попит завдяки високому споживчому потенціалу постійних клієнтів 4. Робити акцент у рекламі на високій якості продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід з імпоротної на дешевшу за ціною, але не гіршою за якістю сировину від українських постачальників 2. Скористатися соціальними мережами як інструментом маркетингу для посилення присутності брендів у медіа 3. Диверсифікація ринків 4. Запуск акцій на товари у холодні пори року 5. Виробництво продукції, яка не прив'язана до сезону
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренти, що виробляють крафтове пиво - популяризація місцевих броварень - обстріли - нестабільність економіки - законодавче регулювання випуску і продажу акцизних товарів - зменшення населення, в тому числі платоспроможного - тенденція до безалкогольного способу життя 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вироблення крафтового пива у банках з високою якістю 2. Розширення асортименту безалкогольних напоїв 3. Покращення сервісу для роботи зі споживачами, що залишилися 4. Заохочувати держ. органи підтримувати український бізнес 6. Розробка проекту із запуску крафтових броварень-ресторанів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення експорту для зменшення залежності від нестабільної економіки України 2. Зберігати та посилено контролювати рівень показників, щоб не потрапити у кризовий стан 3. Не втрачати споживачів, що залишилися 4. Посилення діалогу з представниками парламенту для послаблення контролю виробництва та продажу пивних виробів, аби не підвищувалася ціна на продукцію 5. Оптимізація виробництва та ресурсоемність

Так як алкогольна продукція дуже залежить від державного регулювання акцизного податку та умов продажу, логічним буде збільшувати частку прибутку від лимонадів, енергетичних напоїв, безалкогольного пива тощо. Завдяки тому, що ПрАТ «Карлсберг Україна» входить у топ-100 платників податків України та забезпечує робочими місцями більше 20000 робітників (включаючи суміжні галузі), вона може мати вплив на рішення державних органів з приводу створення вигідних умов та питань системи оподаткування для функціонування українського бізнесу.

Зараз дуже легко просувати бренди через соціальні мережі, тож варто активізувати маркетинг і ефективно користуватися цим інструментом. У рекламних кампаніях треба робити акцент на високій якості продукції, зміцнювати бренди, збільшувати присутність у медіа. Завдяки лояльності споживачів до компанії, вони звернуть увагу на нові та залишатимуться із улюбленими напоями. ПрАТ «Карлсберг Україна» є соціально-активною, але мало хто знає про їхні проекти. Зараз українська аудиторія дуже уважна до такого, тож відділу маркетингу треба посилити висвітлення соціальних подій, акцій, волонтерської діяльності.

Налагоджена система збуту і приналежність до глобальної пивоварної групи дозволяють співпрацювати з новими країнами-експортерами. Посилення експорту також може трохи зменшити залежність від економічної ситуації в Україні, адже економічні кризи, інфляція та політична нестабільність можуть вплинути на продажі та прибутковість компанії

Через війну є постійна загроза обстрілів, а також порушена логістика із постачальниками, у яких ПрАТ «Карлсберг Україна» закуповуює матеріали, а також наявна висока залежність від різниці курсу валют. Пошук і розвиток відносин з місцевими постачальниками сировини, перехід з імпоротної на дешевшу за ціною, але не гіршою за якістю сировину від українських постачальників вирішить ці питання. Наразі порушена енергосистема України, підвищилися тарифи на використання електроенергії, завжди існує загроза

повного блекауту. Використання ресурсозберігаючих технологій та альтернативних джерел електроенергії знизить собівартості продукції.

Для внутрішньої оцінки конкурентоспроможності товарів застосуємо матрицю БКГ, вона використовується для аналізу продуктової лінійки компанії та прийняття стратегічних рішень щодо управління її асортиментом. Будемо порівнювати з одним із основних конкурентів – ПрАТ «Оболонь». Для цього потрібно обчислити частку продажу кожного виду продукту у загальному обсязі продажів у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Дані щодо обсягу реалізації та частки ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» і ПрАТ «Оболонь»

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, млн грн.				Частка ринку у 2023 році, %	
		2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь »
1.	Пиво	4702,5	4080,7	3420,506	2971,04	31,9	13,59
2.	Безалкоголь не пиво	938,461	626,24	420,56	894,87	17,45	14,3
3.	Лагер	1072,466	990,92	980,6	701,539	21,2	6,2
4.	Радлер	500,44	294,2	85,004	64,15	13,91	3,84
5.	Лимонад	59,75	49,596	37,47	28,99	5,15	6,3
6.	Квас	1078,76	1000,4	953,4	1200,143	33,8	2,5
7.	Сидр	1300,8	1090,36	1753	1610,26	22,13	1,12
8.	Пшеничне пиво	700,21	601,25	604,07	526,4	1,45	2,15
9.	Енергетичні напої	458,706	299,4	86,367	20	5,5	0
	Всього:	10812,093	9033,066	8340,977	8017,392	-	-

Вихідні дані для побудови матриці БКГ наведені у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
			(2021/2020)	(2022/2021)	(2023/2022)
1.	Пиво				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,15	1,19	1,15
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	27,30	29,40	30,30	31,90

Продовження таблиці 2.11

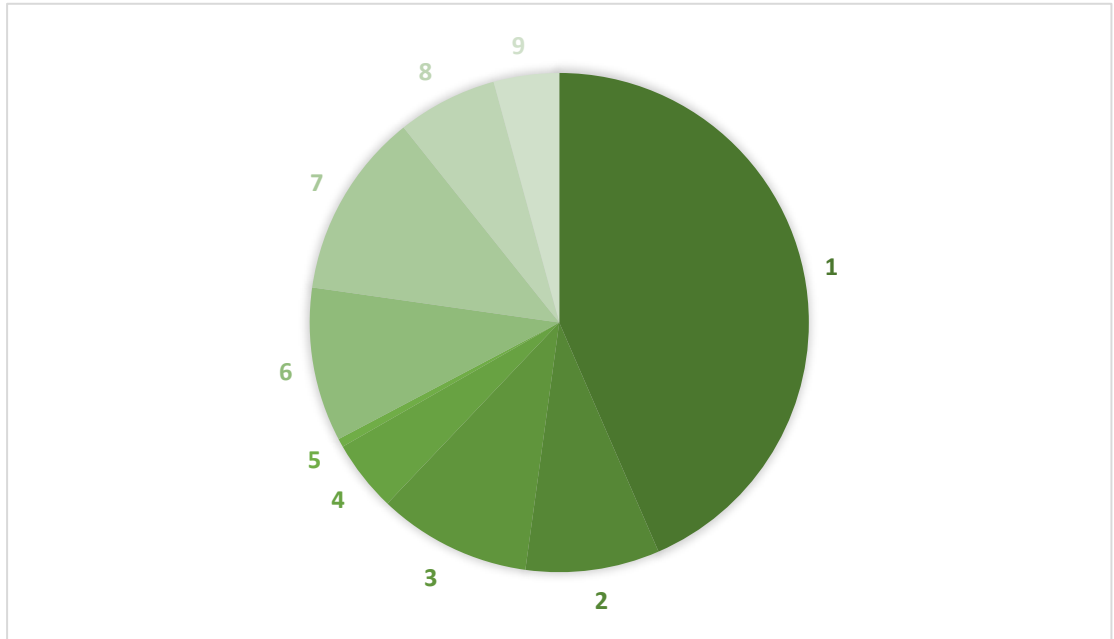
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	13,30	14,42	15,34	13,59
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	2,05	2,04	1,98	2,35
	Частка продажу у загальному обсязі	37,06	41,01	45,18	43,49
2.	Безалкогольне пиво				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,47	1,49	1,50
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	14,42	15,12	16,42	17,45
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	13,32	14,40	15,97	14,30
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	1,08	1,05	1,03	1,22
	Частка продажу у загальному обсязі	11,16	5,04	6,93	8,68
3.	Лагер				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,40	1,01	1,08
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	18,40	19,31	20,11	21,20
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	7,30	8,01	8,97	6,20
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	2,52	2,41	2,24	3,42
	Частка продажу у загальному обсязі	8,75	11,76	10,97	9,92
4.	Радлер				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,33	3,46	1,70
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	5,13	6,25	9,24	13,91
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	2,10	2,80	3,15	3,84
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	2,44	2,23	2,93	3,62
	Частка продажу у загальному обсязі	0,36	1,02	3,26	4,63
5.	Лимонад				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,29	1,32	1,20
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	0,90	1,21	2,32	5,15
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	7,40	7,95	8,15	6,30
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	0,12	0,15	0,28	0,82
	Частка продажу у загальному обсязі	0,36	0,45	0,55	0,55

Кінець таблиці 2.11

6.	Квас				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,79	1,05	1,08
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	25,43	26,70	31,60	33,80
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	7,8	7,70	8,30	2,50
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	3,26	3,47	3,81	13,52
	Частка продажу у загальному обсязі	14,97	11,43	11,07	9,98
7.	Сидр				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,09	0,62	1,19
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	16,3	17,21	24,70	22,13
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	1,2	1,32	2,56	1,12
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	13,58	13,04	9,65	19,76
	Частка продажу у загальному обсязі	20,08	21,02	12,07	12,03
8.	Пшеничне пиво				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,15	1,00	1,16
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	1,15	1,23	1,89	1,45
	Відносна доля ринку ПрАТ «Оболонь»	2,54	3,78	4,69	2,15
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	0,45	0,33	0,40	0,67
	Частка продажу у загальному обсязі	6,57	7,24	6,66	6,48
9.	Енергетичні напої				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	4,32	3,47	1,53
	Відносна доля ринку ПрАТ «Карлсберг Україна»	0,56	1,13	3,89	5,5
	Відносна доля ринку конкурента	0,12	0,1	0,84	0,7
	Відношення долі ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» до долі ринку ПрАТ «Оболонь»	4,67	11,30	4,63	7,86
	Частка продажу у загальному обсязі	0,25	1,04	3,31	4,24

З отриманих даних про частки продажу окремих видів продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у загальному обсязі створимо діаграму з візуалізацією результатів (рисунок 2.4). З діаграми про частку продажів окремих продуктів ПрАТ «Карлсберг Україна» в загальному обсязі видно, що пиво дає найбільше виручки, це і є основний продукт ПрАТ «Карлсберг Україна». Найменша частка

у лимонаду, так як це новий продукт на ринку, його не встигли достатньо прорекламувати та зарекомендувати на ринку.



*примітка: 1 – пиво, 2 – безалкогольне пиво, 3 – лагер, 4 – радлер, 5 – лимонад, 6 – квас, 7 – сидр, 8 – пшеничне пиво, 9 – енергетичні напої.

Рисунок 2.4 – Частка продажів ПрАТ «Карлсберг Україна» у загальному обсязі за видами продукції за 2023 р.

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.5), де вісь абсцис це – відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, вісь ординат – темп росту ринку.



*примітка: 1 – пиво, 2 – безалкогольне пиво, 3 – лагер, 4 – радлер, 5 – лимонад, 6 – квас, 7 – сидр, 8 – пшеничне пиво, 9 – енергетичні напої.

Рисунок 2.5 – Матриця БКГ за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

За результатами матриці БКГ побудуємо таблицю 2.12, в якій продукцію ПрАТ «Карлсберг Україна» розділено на сегменти розподілу та надано стратегічні рекомендації.

Таблиця 2.12 – сегменти розподілу, характеристики та рекомендації для продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сегмент	СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	-	-	-
«Зірки»	6 – квас , 7 – сидр	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, ціни на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	1 – пиво, 3 – лагер, 5 – лимонад, 8 – пшеничне пиво	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	2 – безалкогольне пиво, 4 – радлер, 9 – енергетичні напої	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Отже, «дійними коровами» є пиво, лагер, лимонад та пшеничне пиво. Треба максимально стимулювати збут, підтримувати та посилювати обсяги продажів за допомогою підтримуючої реклами, застосуванню інновацій та оптимізації виробництва. Квас і сидр є зірками, ці позиції конкурентніше, ніж аналогічні від ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Карлсберг Україна» варто застосовувати агресивну рекламу та сприяти максимальному прибутку з цих товарів, аби збільшувати частку ринку, адже маржинальність цих товарів може бути невисокою. Безалкогольне пиво, радлер, та енергетичні напої є собаками через невисокі темпи росту та частку ринку, від них можна отримувати постійний дохід із меншими витратами. Радлер та енергетичні напої є відносно новими товарами в асортименті ПрАТ «Карлсберг Україна», тож рекомендовано переглянути підхід до просування та продажу цієї продукції, або ж вилучити її із асортименту. З іншої точки зору, ми виявили із попередніх аналізів, що не варто

позбуватися від безалкогольних напоїв, так як це пропозиція для покупців, які не вживають алкоголь.

Буде розглянуто чотири основні методи оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»:

- 1) метод конкурентних переваг Портера;
- 2) експертна оцінка;
- 3) метод, що пов'язаний з якістю продукції;
- 4) метод, що заснований на теорії ефективності.

Перший метод конкурентних переваг Портера заснований на Моделі п'яти конкурентних сил Портера «Карлсберг Україна» сил зображений на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує на висококонкурентному ринку пива, де діють кілька великих гравців, таких як ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «AB InBev Efes Україна», ТОВ «Перша приватна browарня», ПрАТ «Опілля». Є і

менші конкуренти, такі як ТОВ «Крафт Енд Драфт», а точніше їхня крафтова броварня Red Cat Brewery. Аналогічним конкурентом є ТОВ «Півний простір МОВА» - невеликий за обсягами виробництва, але такий, що закриває потребу споживачів в унікальних сортах пива.

Конкуренція на ринку пива характеризується інтенсивною маркетинговою активністю, впровадженням інновацій у продуктах, широким асортиментом і регулярними акціями для залучення клієнтів. Бар'єри для входу на ринок пива в Україні досить високі, включаючи великі інвестиції у виробничі потужності, розгалужену дистриб'юторську мережу, глибоке розуміння локального ринку та значні витрати на маркетинг для створення бренду. Проте малі пивоварні та виробники крафтового пива можуть становити загрозу завдяки своїм унікальним пропозиціям та інноваційним підходам.

Товарами-замінниками для пива виступають інші алкогольні напої, такі як вино, горілка, слабоалкогольні напої, а також безалкогольні напої. Зміни в уподобаннях споживачів, наприклад, перехід до здорового способу життя, можуть зменшувати попит на пиво. ПрАТ «Карлсберг Україна» постійно стежить за цими змінами та адаптує свою продукцію, пропонуючи безалкогольні варіанти та нові смаки.

ПрАТ «Карлсберг Україна» залежить від постачальників сировини, таких як ячмінь, хміль та інші інгредієнти для виробництва пива. Залежність від імпортованих сировинних ресурсів та коливання їх цін можуть впливати на виробничі витрати. Компанія працює над диверсифікацією постачальників та укладенням довгострокових контрактів для зменшення ризиків.

Споживачі пива та дистриб'ютори мають значний вплив на ринок завдяки своїм вимогам до якості, ціни та асортименту продукції. ПрАТ «Карлсберг Україна» активно досліджує ринкові тенденції та споживчі вподобання, що дозволяє ефективно адаптувати продукцію. Важливу роль відіграють акції та програми лояльності, які підтримуються через різноманітні маркетингові кампанії. За допомогою методу експертних оцінок оцінимо

конкурентоспроможність двох пивоварних підприємств ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь» експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності			
		ПрАТ «Карлсберг Україна»		ПрАТ "Оболонь"	
		Абсол.	Зведена	Абсол.	Зведена
Якість продукції	0,15	10	1,5	8	1,2
Конкурентоорієнтованість	0,1	9	0,9	6	0,6
Інноваційні технології виробництва	0,08	8	0,64	7	0,56
Підвищення кваліфікації персоналу, навчання	0,07	8	0,56	4	0,28
Рівень конкурентоспроможності	0,12	10	1,2	7	0,84
Упізнаваність брендів	0,1	7	0,7	5	0,5
Соціальна активність (пропогування відповідального споживання)	0,07	7	0,49	3	0,21
Просування на європейський ринок	0,09	5	0,45	2	0,18
Канали розливних точок збуту	0,07	7	0,49	4	0,28
Налогоджена інвестиційна стратегія	0,06	8	0,48	3	0,18
Позитивні рейтинги на українському ринку	0,09	7	0,63	3	0,27
Разом	1	8,04		5,1	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 1 – найнижча оцінка, 10 – найвища оцінка.					

За результатами оцінювання, ПрАТ «Карлсберг Україна» беззаперечно є лідером в конкуренції з ПрАТ «Оболонь». Сильними сторонами є якість продукції, високий рівень конкурентоспроможності та конкурентоорієнтованість, підвищення кваліфікації персоналу. ПрАТ «Карлсберг Україна» варто працювати над збільшенням експорту.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів пива. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується.

Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка конкурентоспроможності трьох SKU пива виробництва ПрАТ «Карлсберг Україна»

Продукт	Показник	Алкоголь, об.%, %	Енергетична цінність, ккал/100 г	Вуглеводи, г/100 г	Собівартість одиниці, грн.	Ціна одиниці, грн.
Пиво «Carlsberg», 450 мл	Експертна оцінка	0,5	0,2	0,3	20,43	34,45
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	2		
	Загальні характеристики	5	157	2,5		
Пиво «Kronenbourg 1664 Blanc», 460 мл	Експертна оцінка	0,5	0,2	0,3	35,30	49,46
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	3		
	Загальні характеристики	4,5	172	3,7		
Пиво S&R's «Garage Granny's Anti-Compote», 440 мл	Експертна оцінка	0,5	0,2	0,3	19,71	34,99
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	2	4		
	Загальні характеристики	4,4	218	6,8		

Оцінимо пиво «Kronenbourg 1664 Blanc» до «Carlsberg»:

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,5 * \left(\frac{4}{5}\right) + 0,2 * \left(\frac{5}{3}\right) + 0,3 * \left(\frac{3}{2}\right) = 1,83$$

$$I_{ц} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100i})_j} = \frac{35,30 * 49,46}{20,43 * 30,45} = 2,8$$

$$K = \frac{I_{мен} \times I_H}{I_{цс}} = \frac{1,83 \times 1}{2,8} = 0,65 < 1$$

Робимо висновок, що пиво «Kronenbourg 1664 Blanc» поступається пиву «Carlsberg».

Оцінимо пиво «Garage Granny's Anti-Compote» до пива «Kronenbourg 1664 Blanc»:

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,5 * \left(\frac{3}{4}\right) + 0,2 * \left(\frac{2}{5}\right) + 0,3 * \left(\frac{4}{3}\right) = 0,85$$

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100i})_j} = \frac{19,71 * 34,99}{35,3 * 49,46} = 0,395$$

$$K = \frac{I_{мен} \times I_H}{I_{цс}} = \frac{0,85 * 1}{0,395} = 2,15 > 1$$

Робимо висновок, що пиво «Garage Granny's Anti-Compote» конкурентоспроможніше, ніж «Kronenbourg 1664 Blanc».

Оцінимо пиво «Carlsberg» до пива «Garage Granny's Anti-Compote»:

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,5 * \left(\frac{5}{3}\right) + 0,2 * \left(\frac{3}{2}\right) + 0,3 * \left(\frac{2}{4}\right) = 1,28$$

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100i})_j} = \frac{20,43 * 30,45}{19,71 * 34,99} = 0,9$$

$$K = \frac{I_{мен} \times I_H}{I_{цс}} = \frac{1,28 * 1}{0,9} = 1,42 > 1$$

За результатами розрахунками, можна казати, що пиво «Carlsberg» виграє за конкурентоспроможністю пиво «Garage Granny's Anti-Compote».

Розрахунок для оцінювання конкурентоспроможності за методом, що заснований на теорії ефективності наведений у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за методом ефективності

Критерії та показники	2023 р.	2022 р.	Бал
Витрати на одиницю продукції (В)	0,57	0,57	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	4,76	5,33	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	0,77	0,76	10
1.4. Продуктивність праці (ПП)	8,11	6,74	15
Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО)	9,55		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,63	0,65	10
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,7	1,88	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	1,36	1,21	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	1,53	1,88	10
Фінансове положення організації (ФО)	11,8		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	0,2	0,2	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,04	0,04	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	0,59	0,42	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	0,19	0,22	5
Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ)	10,4		
Конкурентоспроможність продукції (КСП)	15		
КСО	12,2		

Рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» склав 12,2 у 2023 р., що є близьким до максимального значення – 15. Порівняно із 2022 р. зменшилася фондоддача, тобто основні засоби використовують менш ефективно. Показник фінансового положення також зменшився, причиною цього може бути складна економічна ситуація в країні, а також іноземні інвестиції, які підвищили зобов'язання. Ефективність збуту та просування продукції у 2023 р. залишилася майже на тому ж рівні, що і у 2022р.. ПрАТ «Карлсберг Україна» варто частіше проводити маркетингові дослідження, переглянути маркетингову стратегію та виділяти більше бюджету на стимулювання збуту.

З ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Проєкт підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

Як було зазначено у попередніх розділах, для обрання проєкту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності продукції, необхідно дотримуватися певного процесу, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, оцінку ресурсів, визначення пріоритетів та проведення всебічної оцінки проєкту. Було виявлено, що рентабельність активів ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшилася у 2023 р., тож треба залучити кошти для покращення обігу та отримання прибутку .

Дослідження ринку пива показало, що спостерігається тенденція до зростання популярності крафтового пива. Споживачі все більше віддають перевагу унікальним смакам та високоякісним продуктам, що пропонують локальні броварні. Відкриття бренд-бару з власною броварнею дозволить компанії вийти на цей зростаючий ринок та задовольнити попит на крафтове пиво. Запуск нової лінійки крафтового пива дозволить розширити асортимент продукції, що підвищить привабливість бренду для різних сегментів ринку.

Власний бренд-бар слугуватиме не лише місцем для продажу пива, але й потужним інструментом для зміцнення іміджу бренду. Це допоможе підвищити пізнаваність та довіру до марки, застосуємо його як маркетинговий інструмент. Наявність власного бренд-бару дозволить компанії економити на маркетингових витратах, використовуючи цей об'єкт як платформу для просування продукції та залучення нових клієнтів.

Бренд-бар може генерувати додаткові доходи від продажу їжі та дегустацій, організації подій. Бренд «Львівське» є офіційним спонсором

Національної збірної України з футболу, а бар стане логічним місцем для перегляду футбольних матчів.

Власна броварня дозволить експериментувати з новими рецептами та швидко реагувати на змінні вподобання споживачів. Це створить унікальні пропозиції, які важко буде скопіювати конкурентам. Так як зростає попит на продукцію в банках і коктейлі, ПрАТ «Карлсберг Україна» може не тільки готувати унікальні рецепти коктейлів на основі пива в барі, а й виготовляти їх на Київському заводі, де у 2023 р. було відкрито лінію розливу для продукції в банках. В умовах високої конкуренції на ринку пива, наявність власного бренд-бару стане важливим диференціатором, що виділить компанію серед інших великих виробників.

Відкриття бренд-бару із власною броварнею для ПрАТ «Карлсберг Україна» є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності продукції. Це дозволить компанії розширити асортимент, зміцнити імідж, залучити нових клієнтів та створити додаткові джерела доходу.

3.2 Обґрунтування ефективності реалізації інвестиційного проекту

Розрахунок інвестицій, що необхідні ПрАТ «Карлсберг Україна» для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проекту наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проекту, млн грн

Види робіт	Сума, млн грн
1. Аналіз конкурентів у сегменті барів на території України	0,35
2. Вивчення попиту та вподобань споживачів на крафтове пиво на території України	0,47
3. Визначення факторів впливу на ціну та ціноутворення у закладах громадського харчування	0,27
4. Визначення цілей проекту	0,19

Кінець таблиці 3.1

5. Складання стратегії для просування та отримання прибутку з проекту	0,45
6. Планування етапів та термінів на виконання	0,24
7. Визначення міста та локації для побудови дрібної броварні	0,53
8. Аналіз наявних власних потужностей для їхнього залучення у процес виробництва крафтового пива	0,83
9. Складання переліку необхідного обладнання для закупівлі	0,37
10. Пошук приміщення для оренди, перемовини	0,57
11. Прорахування необхідних витрат на проєкт	0,59
12. Купівля ліцензій на відкриття закладів громадського харчування	3,9
13. Розробка концепції бару, створення візуалу	3,2
14. Налагодження транспортування нової продукції із заводу та броварні до бару	3,39
15. Укладання договору про оренду приміщення для бару-броварні	4,96
16. Складання матриці асортименту крафтового пива	6,8
17. Розробка рецептури крафтового пива, реєстрація згідно ДСТУ	9,58
18. Ремонт приміщення	804,8
19. Пошук постачальників сировини для виробництва (смакові есенції, продукти)	0,99
20. Закупівля обладнання для кухні та бару	229,53
21. Закупівля додаткових танкерів для змішування напоїв, лінії розливу	333,85
22. Закупівля подрібнювача солоду, заторного чану, сушварного котла, ЗКТ	711,35
23. Закупівля сировини	40,77
24. Встановлення обладнання в цеху, остаточні перевірки спеціалістами	2,97
25. Закупівля меблів	28,62
26. Робота з банківською системою для роботи кас	17,9
27. Наймання працівників	18,5
28. Початок виробництва, відвантаження продукції	57,14
29. Запуск активної рекламної компанії бару-броварні	37
30. Відкриття бару	1,32
Всього:	2331,43

Отже, сума необхідних інвестицій для реалізації проєкту з відкриття бренд-бару із асортиментом крафтового пива складає 2331,43 млн грн.

Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, наведений у таблиці 3.2.

Отже, в перший рік реалізації проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна» отримає 298,76 тис. грн прибутку від операційної діяльності.

Таблиця 3.2 – Показники впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	Обсяг виробництва напоїв, млн л	9,7	18,3	18,3	18,3	18,3
2	Ціна реалізації 1 л напою, грн	123,2	135,52	149,07	163,98	180,38
3	Собівартість 1 л напою, грн	92,4	99,79	107,78	116,4	125,71
4	Виручка від реалізації, млн грн	1195,04	2480,02	2728,02	3000,82	3300,9
5	Собівартість реалізованої продукції, млн грн	896,28	1826,19	1972,29	2130,07	2300,48
6	Прибуток від операційної діяльності, млн грн	298,76	653,82	755,73	870,75	1000,42
7	Рентабельність продукції, %	33,33	35,8	38,32	40,88	43,49
8	Рентабельність продажів, %	25	26,36	27,7	29,02	30,31

Рентабельність продукції становитиме 33,33%, а рентабельність продажів – 25%. За 5 років, у 2029 р., прибуток від операційної діяльності складатиме 1000,42 млн грн, тобто збільшиться на 701,663 млн грн. у порівнянні із 2025 р.. Планується, що у 2029 р. показник рентабельності продукції становитиме 43,49%, рентабельність продажів – 30,31%. Для розрахунку витрат, що матимуть місце при виробництві, визначимо, скільки становитиме заробітна плата працівників, що будуть зайняті над реалізацією проєкту. Планується найняти 39 осіб.

Опираючись на елементи операційних витрат із фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна», порахуємо за формулою 3.1:

$$ЗП = \frac{ЗВ_{оп}}{q_c} * q \quad (3.1)$$

де $ЗВ_{оп}$ – загальні витрати на оплату праці;

q_c – середньооблікова кількість працівників;

q – кількість найнятих працівників.

$$ЗП = \frac{881,283}{1333} * 39 = 25,78 \text{ млн грн}$$

Величина запланованих витрат на виробництво вказані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Заплановані витрати на виробництво, млн грн

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	25,78	28,36	31,19	34,31	37,74
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	5,67	6,24	6,86	7,55	8,30
Електроенергія	39,73	89,78	1168,6	1308,6	1309,2
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	37,6	81,98	277,07	277,1	322,79
Загальновиробничі витрати	788	1620,4	489,19	503,19	613,19
Повна собівартість	896,28	1826,19	1972,29	2130,07	2300,48
З повної собівартості:					
постійні витрати (37%)	331,62	331,62	331,62	331,62	331,62
змінні витрати (63%)	564,66	1494,57	1640,67	1798,45	1968,86

Визначимо джерела фінансування інвестиційно-інноваційного проєкту (таблиця 3.4). На кінець звітного періоду підприємство накопичило 1827,451 млн грн чистого прибутку. Прийнято рішення співпрацювати із АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [38]

Таблиця 3.4 – Фінансування інвестиційних потреб для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	78,38	1827,45	25
Залучений капітал	21,62	503,98	23
Всього (табл. 2, ряд. 21)	100	2331,43	24

Тож, для фінансування інвестиційних потреб використаємо 78,38% власного капіталу та 21,62% залученого капіталу.

У таблиці 3.5 наведені вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн грн	2331
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	78,38
5	вартість власного капіталу, %	25
6	вартість залученого капіталу, %	23
7	виручка від реалізації у перший рік, млн грн	1195,04
8	постійні витрати у перший рік, млн грн	331,62
9	змінні витрати у перший рік, млн грн	564,66
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	28,73
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	127,85
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	64,24
13	термін служби обладнання, років	7
14	вартість обладнання, тис. грн (табл. 2)	711,35
15	вартість оборотних коштів, тис. грн (у даному прикладі)	41,76

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства за формулою 3.2:

$$T_{дз} = \frac{365 \cdot ДЗ}{V_p}, \quad (3.2)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

V_p – виручка від реалізації, млн грн;

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, млн грн

$$T_{дз} = \frac{365 \cdot 850,309}{10812,093} = 28,73$$

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за формулою (3.3):

$$T_{\text{КЗ}} = \frac{365 \cdot \text{КЗ}}{B_p}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{КЗ}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, млн грн

$$T_{\text{КЗ}} = \frac{365 \cdot 3787,05}{10812,093} = 127,85$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за формулою (3.4):

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 \cdot \text{ТМЗ}}{S_p}, \quad (3.4)$$

де $T_{\text{ТМЗ}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

S_p – собівартість реалізованої продукції, млн грн;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, млн грн

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 \cdot 1075,845}{6112,613} = 64,24$$

Для побудови графіку обслуговування боргу знайдемо розмір річної виплати із рівняння (3.5):

$$S = \frac{\text{PMT}}{(1+i)^1} + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^n}, \quad (3.5)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), млн грн;

РМТ – невідомий розмір річної виплати, млн грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, млн грн;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Відтак, РМТ знаходимо за рівнянням (3.6), використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}}, \quad (3.6)$$

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+0,2)^1} + \frac{1}{(1+0,2)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,2)^6}} = 151,55 \text{ млн грн}$$

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проекту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредити погашають.

Складемо графік обслуговування боргу у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Графік обслуговування боргу, млн грн

Рік	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Початковий баланс	503,98	459,22	403,26	333,32	245,89	136,61
2. Річна виплата	151,55	151,55	151,55	151,55	151,55	151,55
3. Процентні платежі	100,8	90,65	78,46	63,85	46,31	25,26
4. Основна частина	50,75	60,9	73,09	87,7	105,24	126,29
5. Кінцевий баланс	453,23	392,32	319,24	231,53	126,29	0

У даному випадку було застосовано метод власного капіталу, за яким оцінюється ефективність лише власних коштів ПрАТ «Карлсберг Україна». Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто при прогнозуванні прибутку процентні платежі враховуються у складі валових витрат, а при прогнозуванні грошових потоків враховується погашення основної частини боргу.

Вирахуємо амортизацію, застосовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи формулу 3.7

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.7)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, млн грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, млн грн;

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.;

a – термін служби обладнання, років.

$$A_p = \frac{711,35 * (1 - 0,08)}{7} = 93,49 \text{ тис грн}$$

Тобто, протягом усього терміну реалізації проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками. Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Розрахунок прогнозу чистого прибутку від реалізації проекту наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз чистого прибутку, млн грн

Рік	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Виручка	1195,04	2480,02	2728,02	3000,82	3300,90
2. Змінні витрати	564,66	1494,57	1640,67	1798,45	1968,86
3. Постійні витрати без амортизації	331,62	331,62	331,62	331,62	331,62
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	298,76	653,83	755,73	870,75	1000,42
5. Амортизація	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	205,27	560,33	662,24	777,26	906,93
7. Процентні платежі	100,80	90,65	78,46	63,85	46,31
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	104,48	469,69	583,77	713,41	860,62
9. Податок на прибуток	18,81	84,54	105,08	128,41	154,91
10. Чистий прибуток	85,67	385,14	478,69	584,99	705,71

Прогнозується, що за перший рік реалізації проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна» отримає 85,67 млн грн чистого прибутку, у 2029 р. ця сума підвищиться до 705,71 млн грн.

Прогноз балансу інвестиційного проєкту складений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Баланс інвестиційного проєкту, млн грн

Стаття балансу	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	711,35	711,35	711,35	711,35	711,35
2. Накопичена амортизація	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49
3. Необоротні активи, залишкова вартість	617,86	617,86	617,86	617,86	617,86
4. Запаси	174,20	337,86	363,58	391,35	421,34
5. Дебіторська заборгованість	94,06	195,21	214,73	236,20	259,82
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	886,12	1150,93	1196,16	1245,41	1299,02
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1907,14	2332,66	2396,76	2464,06	2533,91
8. Грошові кошти	335,19	418,03	431,15	445,14	459,95
9. Фінансові вкладення	1571,95	1914,63	1965,60	2018,93	2073,96
10. Оборотні активи, всього	2175,40	2865,73	2975,06	3091,61	3215,08
11. Активи, всього	2793,26	3483,59	3592,92	3709,47	3832,93
ПАСИВ					
12. Власний капітал	1827,45	1827,45	1827,45	1827,45	1827,45
13. Нерозподілений прибуток	93,99	395,13	490,68	599,38	722,97
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	453,23	392,32	319,24	231,53	126,29
15. Кредиторська заборгованість	418,59	868,69	955,55	1051,11	1156,22
16. Пасиви, всього	2793,26	3483,59	3592,92	3709,47	3832,93

Наступним кроком є прогноз грошових потоків, які ПрАТ «Карлсберг Україна» отримає внаслідок реалізації інвестиційного проєкту. Розрахунок прогнозу грошових потоків наведений у таблиці 3.9.

З таблиці 3.9 можемо зробити висновок, що чистий грошовий потік збільшуватиметься з кожним роком. Від початку реалізації проєкту у 2025 р. сума чистого грошового потоку становитиме 276,91 млн грн, а у 2029 р. – 1824,85 млн грн.

Таблиця 3.9 – Прогноз грошових потоків ПрАТ «Карлсберг Україна» від впровадження інвестиційного проекту, млн грн

Рік	2025 р	2026 р	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чистий прибуток	93,99	395,13	490,68	599,38	722,97
2. Амортизація	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49
3. Вивільнення обігових коштів	-	-	-	-	41,76
4. Залишкова вартість необоротних активів	-	-	-	-	617,86
5. Сума надходжень	187,49	488,63	584,17	692,87	1476,08
6. Сплата основної частини боргу	60,90	73,09	87,70	105,24	126,29
7. Зміна дебіторської заборгованості	94,06	195,21	214,73	236,20	259,82
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	174,20	337,86	363,58	391,35	421,34
9. Зміна кредиторської заборгованості	418,59	868,69	955,55	1051,11	1156,22
10. Чистий грошовий потік	276,91	751,15	873,72	1 011,19	1 824,85

Заключним етапом аналізу і впровадження інвестиційного проекту є оцінка її ефективності за показниками. Показник чистого сучасного значення інвестиційного потоку NPV показує різницю між приведеною вартістю грошових потоків, що очікуються від інвестиційного проекту, і початковими інвестиційними витратами. NPV розраховується за формулою 3.8:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.8)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), млн. грн.;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), млн грн.;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу.

Тож з використанням електронних таблиць EXCEL вираховано показник NPV – 334,31 млн грн. Отже, NPV запропонованого інвестиційного проекту є додатнім, що свідчить про привабливість проекту для інвесторів.

Другий показник внутрішньої норми рентабельності (IRR) – це така дисконтна ставка, при якій чиста поточна вартість (NPV) всіх грошових потоків

(як позитивних, так і негативних) від проєкту дорівнює нулю. IRR показує, наскільки чутливий проєкт до змін в прогнозованих грошових потоках. Якщо реальні грошові потоки значно відрізняються від прогнозованих, фактична рентабельність проєкту може відрізнятись від розрахованого IRR. Формула розрахунку (3.9):

$$INV_E = \sum_{j=i}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j}, \quad (3.9)$$

Внутрішню норму прибутковості (IRR) для заданих грошових потоків було визначено за допомогою електронних таблиць EXCEL. IRR даного інвестиційного проєкту становить 31,59%. Це перевищує вартість власного капіталу на 6,59%, тож запропонований проєкт може бути розглянуто.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра виявлено, що постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності продукції є стимулятором розвитку, науково-технічного прогресу, удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень та оптимізації ресурсів для компаній.

Систематизація теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції дала можливість визначити сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності, а також описати параметри та показники конкурентоспроможності продукції й методи її оцінки. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, виявив основні чинники, які слід враховувати при розробці управлінських рішень. У ході роботи було виявлено, що оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, можна вирішити кілька важливих завдань: визначити рівень конкурентоспроможності на певний момент часу, відстежити його динаміку за певний період, виявити слабкі місця та потенційні резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Пивний ринок в Україні характеризується своєю складністю та динамічністю, маючи високі бар'єри для входу та значну конкуренцію. Водночас, збільшення популярності крафтового пива та продуктів із диференційованими смаковими якостями створює нові можливості для виробників, готових адаптуватися до змін у вподобаннях споживачів та ринкових умовах. На ринку домінують кілька великих компаній, проте кількість малих пивоварень, що пропонують унікальні крафтові сорти, постійно зростає.

Виявлено, що споживачі все частіше обирають якісний та натуральний продукт, що стимулює розвиток сегменту крафтового пива. Крім того, зміни в економіці країни, включаючи валютні коливання та економічні кризи, можуть впливати на виробництво і продаж пива. Регуляторні заходи щодо алкоголю,

зміни в податковій політиці та стандартизація також можуть суттєво впливати на ринок.

У підсумку можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є платоспроможним та ліквідним. Прибуток зріс на 19,53%, що в період повномасштабної війни є дуже добрим показником для підприємства. Попри зріст прибутку, більшість показників рентабельності зменшуються, особливо рентабельність активів. ПрАТ «Карлсберг Україна» варто ефективніше використовувати активи для більшого обсягу продажів та потенційного прибутку. Попри це, ПрАТ «Карлсберг Україна» посідає перше місце за виручкою у 2023 р. серед конкурентів на ринку українського пива.

Наразі зростає попит на безалкогольне пиво у зв'язку з тенденцією до здорового способу життя. Зміна споживчих уподобань, зокрема перехід до здорового способу життя, може знижувати попит на традиційне пиво, водночас стимулюючи попит на безалкогольні та низькокалорійні варіанти. Виходячи з цього ПрАТ «Карлсберг Україна» було рекомендовано розширити асортимент пива із фруктовими спеціалітетами, нестандартними смаками, тобто запустити ТМ крафтового пива (включаючи безалкогольні види) та відкрити бренд-бар, який стане маркетинговим інструментом для просування продукції.

У ході обґрунтування ефективності даного проєкту була доведена доцільність його запуску. В результаті реалізації проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна» отримає 722,97 млн грн за 2029 р.. Вартість грошових потоків, що очікуються від інвестиційного проєкту перевищує початкові інвестиційні витрати на 334,31 млн грн., значення показника IRR проєкту перевищує вартість власного капіталу, що доводить доцільність впровадження запропонованого рішення. Реалізація цього проєкту сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку пива в Україні та відповідатиме сучасним тенденціям та вимогам споживачів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 16.05.2024)
3. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6 (1). С. 272-279. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9774845d-fdb7-4b73-92b9-4da6cde89e9c/content>
4. Акімова І.М. Промисловий маркетинг: монографія. Київ: Знання, 2001. 294 с.
5. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова та ін. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
6. Зоря С.І. Взаємозалежність між сільським господарством та макроекономікою в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 216 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З. Є.; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2003. №13 (27) С. 387-399. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7586>
9. Янков О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 13.06.2024).

10. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. Мукачево, 2016. №6 С. 8-13. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-6-2016.pdf#page=8> (дата звернення 13.06.2024).

11. Злидень І. М. Конкурентні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна. Економічна серія*. 2008. С. 63-67

12. Уланчук В.С., Жарун О.В., Соколюк С.Ю. Кореляційно-регресійний аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства. *Молодий вчений*. Жовтень, 2020. № 10 (86). С. 238-241. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/10/50.pdf> (дата звернення 13.06.2024).

13. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. 2012. Вип. 35. С. 97-103. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf (дата звернення 13.06.2024).

14. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 124-133. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/140919/20-Kovchuga.pdf?sequence=1> (дата звернення 13.06.2024).

15. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П.. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

16. Юрчишина Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 18. С. 41-47. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf (дата звернення 13.06.2024).

17. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення 13.06.2024).

18. Бурлака Н.С., Павлова О.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення: зб. тез доп. III Всеукраїн. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчен. з міжнар. участю [м. Тернопіль, 19-20 трав. 2020 р.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 55-59. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37842> (дата звернення 13.06.2024).

19. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 66-71. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення 13.06.2024).

20. Скотнікова Л.П., Майстренко О.В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємств олійно-жирової промисловості. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 47 (1323). С. 136-141. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a75bcf02-7334-4187-93f2-02ea93f95136/content> (дата звернення 13.06.2024).

21. Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки. *Економіка України*. 2007. № 12. С. 4-11.

22. Русс, Д., & Кучеренко, С. (2021). Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 97-103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12> (дата звернення 13.06.2024).

23. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення 20.06.2024).

24. Пиво «Славутич» прокредитували майже на \$100 млн. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2007/04/18/150157/> (дата звернення 20.06.2024).

25. S&N shareholders approve takeover. *BBC News*. URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7322668.stm> (дата звернення 20.06.2024).

26. Will Kenton. What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp#citation-2> (дата звернення 20.06.2024).

27. Skye Schooley. What is a SWOT Analysis? (And When To Use It). *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> (дата звернення 20.06.2024).

28. Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення - Грудень 2023: основні результати. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/m/item/alcohol-consumption-in-ukraine-key-findings> (дата звернення 20.06.2024).

29. Аналіз ринку пива в Україні. *Inventure*. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-piva-v-ukraine> (дата звернення 20.06.2024).

30. Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2023 року. *Ukrpivo*. URL: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-12-misyatsiv-2023-roku/> (дата звернення 20.06.2024).

31. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. *delo.ua*. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення 20.06.2024).

32. Статистика та реєстри. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення 20.06.2024).

33. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідної аналітикині Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushhego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj> (дата звернення 20.06.2024).

34. Аналіз ринку крафтового пива в Україні та країнах ЄС. 2024 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2024-god> (дата звернення 20.06.2024).

35. Кредит на розвиток бізнесу. *Credit Agricole*. URL: <https://credit-agricole.ua/biznesu/kredytuvannya/kredit-na-rozvitok-biznesu> (дата звернення 20.06.2024).

ДОДАТОК А

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2023 р., та за рік, що закінчився на зазначену дату. Окремий звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	82 893.00	94 137.00
первісна вартість	1001	237 368.00	274 624.00
накопичена амортизація	1002	154 475.00	180 487.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291 993.00	485 542.00
Основні засоби	1010	1 695 992.00	2 270 078.00
первісна вартість	1011	6 350 127.00	7 263 541.00
знос	1012	4 654 135.00	4 993 463.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 663.00	4 445.00
Відстрочені податкові активи	1045	338 194.00	450 808.00
Усього за розділом I	1095	2 443 669.00	3 326 944.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	847 564.00	1 075 845.00
Виробничі запаси	1101	384 435.00	513 511.00
Незавершене виробництво	1102	95 384.00	84 732.00
Готова продукція	1103	361 011.00	385 269.00
Товари	1104	6 734.00	92 333.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	453 229.00	748 376.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	512 219.00	101 933.00
з нарахованих доходів	1140	9 246.00	7 659.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 970 234.00	5 135 363.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 080.00	929.00
Інші оборотні активи	1190	112.00	115.00
Усього за розділом II	1195	4 793 684.00	7 070 220.00
Баланс	1300	7 237 353.00	10 397 164.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00

Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 489 969.00	5 317 420.00
Усього за розділом I	1495	4 720 388.00	6 547 839.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	69 407.00	62 275.00
Усього за розділом II	1595	69 407.00	62 275.00
III Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	47 027.00	42 249.00
товари, роботи, послуги	1615	1 347 052.00	2 387 102.00
розрахунками з бюджетом	1620	365 342.00	291 731.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	103 305.00	84 732.00
розрахунками з оплати праці	1630	97 200.00	109 243.00
за одержаними авансами	1635	3 499.00	5 207.00
Поточні забезпечення	1660	487 421.00	821 394.00
Інші поточні зобов'язання	1690	100 017.00	130 124.00
Усього за розділом III	1695	2 447 558.00	3 787 050.00
Баланс	1900	7 237 353.00	10 397 164.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 812 093.00	9 033 066.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 112 613.00	5 125 335.00
Валовий: прибуток	2090	4 699 480.00	3 907 731.00
Інші операційні доходи	2120	120 566.00	352 983.00
Адміністративні витрати	2130	493 355.00	365 997.00
Витрати на збут	2150	2 102 123.00	1 972 788.00
Інші операційні витрати	2180	112 468.00	76 055.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 112 100.00	1 845 874.00
Інші фінансові доходи	2220	262 070.00	92 584.00
Інші доходи	2240	15 900.00	9 559.00
Фінансові витрати	2250	1 063.00	13 360.00
Інші витрати	2270	143 915.00	67 664.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 245 092.00	1 866 993.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-417 641.00	-338 115.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 827 451.00	1 528 878.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 456 909.00	4 569 419.00
Витрати на оплату праці	2505	881 283.00	745 726.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	156 520.00	131 394.00
Амортизація	2515	554 777.00	705 299.00
Інші операційні витрати	2520	1 674 182.00	1 503 261.00
Разом	2550	8 723 671.00	7 655 099.00