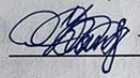


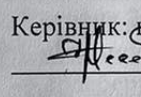
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська дипломна робота на тему:

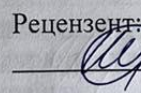
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕК-206
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва спеціальності)

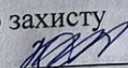
 - Лаптева К.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.т.н., доц. кафедри ММЕ
 Несен Л.М.
(прізвище та ініціали)

« 10 » червня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ФІМ
 Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)

« 11 » червня 2024 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
« 12 » червня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 05 Соціальні та поведінки науки
Спеціальність – 051 – «Економіка»
Освітньо-професійна програма – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Лаптевій Катерині Максимівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)

Керівник роботи Несен Л.М., к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

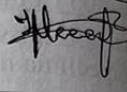
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства; оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: класифікація стратегій розвитку підприємства; сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»; основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства; показники, які характеризують фінансовий стан підприємства; результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна»; оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; структура середніх витрат бізнес-проекту створення мережі пивних пабів ПрАТ «Карлсберг Україна» в розрахунку на один паб-ресторан. Рисунки: етапи формування стратегії розвитку на підприємстві; «дерево цілей» ПрАТ «Карлсберг Україна»; інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; правила мерчендайзингу, які застосовує ПрАТ «Карлсберг Україна».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л.М., к.т.н., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

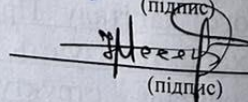
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР.	1-а декада червня
6	Рецензування БДР	2-а декада червня
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)

Студент

Керівник роботи




(підпис)

Лаптева К.М.

Несен Л.М.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 108 сторінок формату А4, на яких є 12 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел містить 55 найменувань.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

В першому розділі розкрито теоретико-прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства та здійснено аналізування методичних підходів визначення та оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства. В другому розділі проведено аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» та здійснено оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». В третьому розділі розроблено заходи щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегія розвитку, ефективність, управління.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 108 A4 pages, which have 12 figures, 11 tables, a list of sources used contains 55 titles.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the formation of the company's development strategy, which will allow to increase the efficiency of the company's functioning and improve its position on the market.

In the first chapter, the theoretical and applied principles of the formation of the company's development strategy were disclosed and the methodical approaches of determining and evaluating the effectiveness of the company's development strategies were analyzed. In the second chapter, an analysis of the financial and economic activity of the PJSC “Carlsberg Ukraine” enterprise was carried out and an assessment of the development strategy of the PJSC "Carlsberg Ukraine" enterprise was carried out. In the third section, measures were developed to improve the development strategy of PJSC “Carlsberg Ukraine”.

Keywords: strategy, development, development strategy, efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	7
1.2 Процес формування стратегії розвитку підприємства	14
1.3 Методичні підходи визначення та оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства	20
2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	36
2.2 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	48
2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	55
3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	70
3.1 SWOT і PEST-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» як передумова формування стратегії розвитку підприємства	70
3.2 Рекомендації щодо розробки стратегічної моделі розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»	74
3.3 Мерчендайзинг як інструмент покращення стратегії розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»	90
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи на наявність текстових запозичень	110
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2022 роки	111
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	124

ВСТУП

Актуальність теми. Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання, є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику. Відповідно, ефективність діяльності економічних суб'єктів у значній мірі визначається їхньою стратегією розвитку. Підприємства, що приділяють увагу актуальним питанням власної стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Інтерес до проблеми формування стратегій розвитку підприємства поширений серед вітчизняних дослідників. Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна виділити таких авторів, як Клименко С.М., Погорєлов Ю.С., Брінь П.В., Голтвянська Ю.В., Гудзь О.І., Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В., Бланк О.І., Семенча І.Є., Гордієнко С.О., Олійник Л.В., Кузнецова А.П., Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. та ін. У своїх наукових працях вони обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, визначають методи, інструменти й механізми, за допомогою яких підприємства досягають стійкої позиції на ринку. Проте окремі питання, пов'язані з розробленням стратегії розвитку підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів в умовах економічної невизначеності зовнішнього середовища, залишаються малодослідженими.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких *основних задач*:

- розкрити сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»;
- визначити класифікацію стратегій та процес формування стратегії розвитку підприємства;
- розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- оцінити стратегію розвитку підприємства та проаналізувати інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»).

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності стратегії розвитку; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу формування стратегії розвитку підприємства; статистичні методи – для дослідження впливу факторів на зміну чистого прибутку; системний підхід – для формування системи показників оцінювання стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», а саме економічно обґрунтували три можливі варіанти стратегічних моделей розвитку підприємства: організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу; диверсифікація діяльності; нова стратегія просування продукції.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку.

Аналіз наукових робіт дає змогу розглянути поняття стратегії з різних точок зору та проаналізувати наявні класифікаційні підходи. Розглядаючи та вивчаючи думки вчених щодо тлумачення поняття «стратегія», можемо зробити висновок, що не існує єдиного визначення, щоб повністю характеризувало термін «стратегії» та давало повноту розуміння її значення. Так, В.В. Македон називає стратегією «головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [1]. Тобто поняття «стратегії» ототожнюється з планом зі стратегічних цілей, який покликаний привести бізнес до поставленої цілі. С.М. Клименко називає стратегією «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [2]. На думку автора, стратегія пов'язана з довгостроковим

плануванням, глобальним напрямом руху бізнесу та його діяльності. Тобто із цих робіт можемо зробити висновок, що стратегія – рушійна сила; те, що має бути створено до початку діяльності і пов'язане з фундаментальними цілями діяльності та зародженням бізнесу. Якщо розглянути поняття «стратегія» з іншого боку, то Ю.С. Погорелов називає стратегію процесом; автор говорить, що «стратегія – безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [3]. Тобто він розкриває це поняття з погляду постійного процесу, який відбувається за заздалегідь створеним планом. У роботі В.М. Кобелєва та Ю.В. Захарченко стратегія – «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [4]. А. Томпсон і А. Стрікланд наполягають, що стратегія – це план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам [5]. Варто додати, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна спиратися на конкурентну перевагу [6], тобто наш товар (послуга) повинен мати певні характеристики, які є кращими порівняно з конкурентами, при цьому такі конкурентні переваги повинні бути сформовані на базі принципів сталого розвитку [7]. Підсумовуючи, можемо відзначити, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-

які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків.

Узагальнення існуючих точок зору [1–7] дає можливість зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у ході дослідження:

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності бізнесу, при цьому, зважаючи на мінливість середовища існування, стратегія адаптується та видозмінюється. Тобто можемо зазначити, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін. Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Так, П.В. Брінь та Ю.В. Голтвянська пропонують розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей [8]. Автори виділяють такі види стратегій:

- 1) Продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації).
- 2) Стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності.

3) Стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування.

4) Маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності.

5) Конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі.

6) Стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій.

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [9]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо). Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів. С.В. Писаренко розглядає лише класифікації стратегій зростання [10]. Автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання. На базі проведеного аналізу можемо об'єднати згадані думки і запропонувати класифікацію саме за періодом існування бізнесу. Так, ми маємо стратегії, що є фундаментальними чи базисними, тобто такі, що прописуються і розраховуються до створення підприємства, фірми, організації та інвестування в них. Вони зазвичай дають правила діяльності глобального характеру на

загальних підставах та допомагають на початку розвитку діяльності. Така стратегія обов'язково потребує корегування в період, коли будуть наявні реакція галузі на нового гравця, дані про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо. Наступна група стратегій – стратегії розвитку. Вони розробляються уже безпосередньо в команді, ураховують перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [11]. Ще одна група стратегій – стратегії підтримки, це заключна група стратегій у циклі розвитку, що спрямована на утримання результатів від діяльності та підтримки заданого рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжний варіант між проведенням змін, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, або ж як постійні у тому разі, коли будь-яке масштабування не розглядається, як і вибір інших стратегій покращення і розвитку діяльності. І остання група стратегій – стратегії згасання або згортання діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згортання діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегій можливе використання принципів реінжинірингу [12]. Детальніше групи стратегій розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Безумовно, в будь-якій сфері стратегічний розвиток підприємства є динамічним процесом, який обумовлений необхідністю рухатися до поставленої мети, незважаючи на вплив дисфункційних факторів оточуючого середовища. Необхідно відмітити, що співвідношення понять «стратегія розвитку» та «розвиток підприємства» доцільно охарактеризувати як процес змін стану підприємства, що спрямований на реалізацію його стратегії розвитку та забезпечує перехід до нового якісно-кількісного стану за рахунок утримання або створення конкурентних переваг з метою підвищення ринкової стійкості.

Хотілося б відзначити, що співвідношення понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства» можна представити у наступному вигляді (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»

Основні поняття	Характеристика
Стратегія	План, що передбачає визначення орієнтирів діяльності підприємства із врахуванням його потенційних можливостей та змін стану зовнішнього середовища
Стратегія розвитку підприємства	Сукупність управлінських інструментів, що використовуються для забезпечення розвитку підприємства в межах визначених стратегічних пріоритетів
Стратегічний розвиток підприємства	Процес змін стану підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку

Джерело: [8–12].

Отже, стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність. Нині існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. У роботі висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

1.2 Процес формування стратегії розвитку підприємства

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку, і на сьогоднішній день стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з

ринковою економікою [13]. На нашу думку, стратегія підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища на сьогоднішній день розглядається як результат, а також як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства. В сучасних умовах єдиного підходу до формування стратегії не існує. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати погляди вчених щодо формування стратегії [13–18].

Таблиця 1.3 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

№з/п	Автор	Характеристика підходу
1	2	3
1	І.О. Бланк [13]	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації.
2	Л.Є. Довгань [14]	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації.
3	М.М. Лещенко [15]	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
4	Н.Д. Падерін [16]	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії.
5	О.Ю. Масленніков [17]	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання.
6	Ж. Франшон, І. Романе [18]	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії.

Розглядаючи табл. 1.3, можемо підсумувати, що спільні риси притаманні всім підходам: визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей стратегії та їх досягнення, розробка й виконання стратегічного плану, проекту та програми. На практиці процес стратегічного управління не має таких відокремлених один від одного етапів. Тому в залежності від особливостей сфери, в якій функціонує

підприємство, та особливостей зовнішнього середовища необхідно обирати конкретний підхід формування стратегії.

Інформація опрацьованих наукових видань [13–18] дає змогу виділити декілька основних моментів щодо формування стратегії розвитку підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

- уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку;
- удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис.

1.1. Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами

розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19; 20].

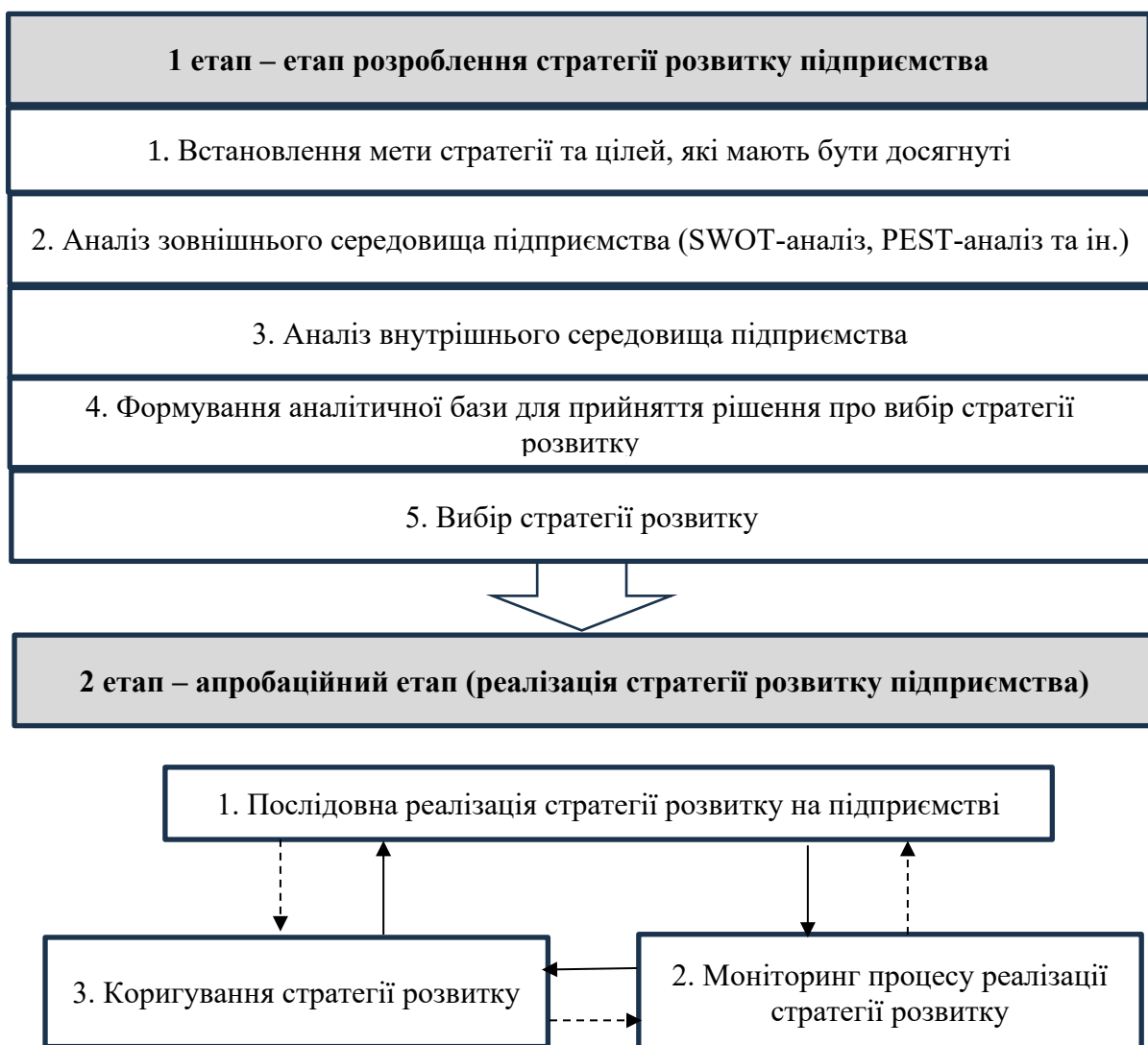


Рисунок 1.1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії

розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [21; 22].

Отже, на сьогоднішній день підприємство повинно мати обґрунтовану стратегію дій, а також бути готовим адаптуватися до можливої зміни умов зовнішнього середовища. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби. Процеси у зовнішньому середовищі набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого повинна стати стратегія розвитку підприємства, яка має відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Враховуючи це, стратегія підприємства повинна сприяти розвитку його діяльності, формуванню резервів, ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури [23–27].

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища.

Таким чином, формування стратегії розвитку завжди закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія має бути гнучкою з метою внесення, у разі необхідності,

відповідних коректив, які підвищуватимуть та / або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

1.3 Методичні підходи визначення та оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [28].

Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства – це один з етапів формування стратегії розвитку підприємства (див. рис. 1.1). Остаточний вибір стратегії розвитку підприємства доцільно здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу систематизувати значну кількість факторів, як кількісних, так і якісних.

Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у табл. 1.4.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1)$$

де I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} \cdot B_j \right), \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузових. Вагомість відповідного

показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу.

Таблиця 1.4 – Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріало-місткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машино-змін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: згруповано на основі інформації періодичних видань [29–42]

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.5).

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перепорою для досягнення відповідних цілей і,

як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Таблиця 1.5 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

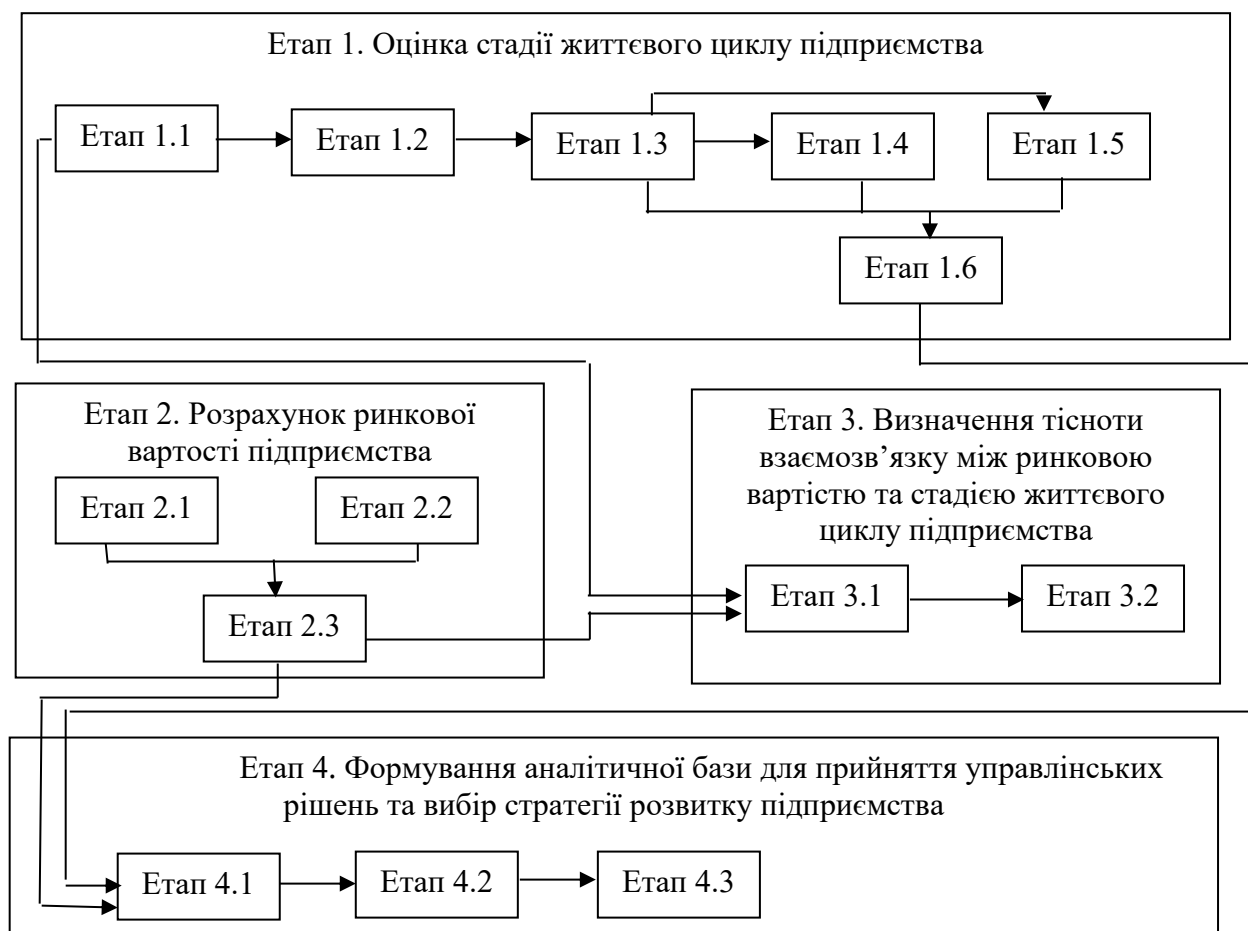
Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0–0,4	Захисна стратегія
0,41–0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74–1	Стратегія ринкової ніші
>1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [30; 32; 33; 35–41]

Окрім зазначених підходів до оцінювання стратегій розвитку підприємства, достатньо обґрунтованим є методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства на базі аналізу взаємозв'язку стадії життєвого циклу підприємства та оцінки його ринкової вартості (рис. 1.2) [43].

Етап 1 має на меті визначення положення підприємства на кривій життєвого циклу. В межах даного завдання Хаустова В.Є., Хоменко О.І. [43] розробили методику оцінки стадії життєвого циклу, що базується на аналізі динаміки загального інтегрального показника діяльності підприємства (ЗПДП) у часі.

Зазначимо, що визначення загальної стратегії розвитку на базі ЗПДП передбачає окреслення основних напрямів руху підприємства у довгостроковій перспективі. Втілення ж конкретних дій та тактичних завдань передбачається через вибір та імплементацію функціональних стратегій. Вибір функціональної та оперативної стратегій підприємства залежить від обраної загальної стратегії, а також стану його окремих сфер діяльності (фінансової, виробничої, маркетингової та ін.).



Етап 1.1 – Розрахунок загального інтегрального показника діяльності підприємства (ЗПДП);
 Етап 1.2 – Побудова кривої життєвого циклу підприємства (ЖЦП);
 Етап 1.3 – Знаходження рівняння апроксимації для кривої ЖЦП;
 Етап 1.4 – Визначення точки зміни стадії ЖЦП методом дослідження функції на екстремуми;
 Етап 1.5 – Визначення меж стадії стабільності методом знаходження довірчого інтервалу;
 Етап 1.6 – Визначення стадій ЖЦП на основі кривої ЖЦП, екстремумів функції та довірчого інтервалу;
 Етап 2.1 – Визначення ринкової вартості простих акцій підприємства (котирування на фондовій біржі);
 Етап 2.2 – Визначення кількості простих акцій підприємства в обігу;
 Етап 2.3 – Розрахунок ринкової вартості підприємства;
 Етап 3.1 – Побудова статистичних вибірок ЗПДП та ринкової вартості за період, що аналізується;
 Етап 3.2 – Визначення тісноти взаємозв'язку ЖЦП та його ринкової вартості методом визначення коефіцієнта кореляції;
 Етап 4.1 – Побудова графіку ЖЦП та ринкової вартості;
 Етап 4.2 – Аналіз відповідності ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу;
 Етап 4.3 – Вибір стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та стадії життєвого циклу

Рисунок 1.2 – Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням стадії його ЖЦ та динаміки ринкової вартості

Отже, при розрахунку ЗПДП згідно з розробленим підходом було застосовано системний підхід, що передбачає оцінку всіх підсистем підприємства.

В межах даного дослідження було доведено, що підприємство як система формується з таких підсистем: фінансової, виробничо-технічної, соціальної, адміністративно-управлінської та маркетингової. Кожній із зазначених підсистем відповідає окрема функціональна стратегія. Кожна із зазначених підсистем згідно з розробленим підходом оцінена за допомогою окремого інтегрального показника, розрахованого на основі обґрунтованого переліку показників, які шляхом застосування методу ентропії були згорнені до нього. Динаміка цих інтегральних показників та відповідність їх значень середньогалузевим є основою виявлення наявності та глибини проблем в тій чи іншій сфері діяльності підприємства, та, таким чином, й індикатором необхідності перегляду та підвищення ефективності відповідної функціональної стратегії.

Аналогічно ЗПДП був розрахований шляхом згортання інтегральних показників, що характеризують функціонування підсистем підприємства.

ЗПДП є основою моделі оцінки стадії життєвого циклу підприємства. Його було досліджено на залежність від часової складової шляхом побудови функціональної залежності $F(x) = y$ за допомогою методів апроксимації. У результаті було сформовано класичну криву життєвого циклу підприємств галузі чорної металургії України, що дозволило візуалізувати циклічність розвитку підприємства у часі.

Наступним кроком у межах 1 етапу є визначення меж стадій життєвого циклу підприємства за допомогою дослідження функцій ЖЦП на екстремуми. Відповідно до застосованої методики точки зміни стадії життєвого циклу відповідають точкам екстремумів функції, якою описується життєвий цикл підприємства. Оцінку стадії стабільності здійснено шляхом розрахунку достовірного інтервалу, в межах якого похибка випадкової величини з обраною

надійністю може вважатися несуттєвою, а отже коливання ЗПДП можуть бути прирівняні до статичного стану.

Етап 2 передбачає розрахунок ринкової вартості підприємства. На базі аналізу теоретичних засад оцінки ринкової вартості та враховуючі цілі дослідження було доведено, що підходами, які можуть бути застосовані в ньому, є доходний та ринковий. Якщо в межах дослідження розглядаються підприємства, акції яких котируються на біржі, доведено, що доцільним і найбільш обґрунтованим є використання ринкового підходу, а саме методу ринку капіталу. В межах цього методу ринкова вартість підприємства розраховується як його ринкова капіталізація.

Етап 3 має на меті визначення тісноти зв'язку між ринковою вартістю та стадіями життєвого циклу підприємства. Важливість визначення зазначеного зв'язку полягає у такому припущенні: у разі відповідності динаміки та тенденцій зміни ринкової вартості підприємства на ринку фазам його життєвого циклу є доцільність проведення аналізу недооціненості або переоціненості підприємства задля формування стратегічних та тактичних заходів щодо управління вартістю підприємства в межах тієї чи іншої стадії його життєвого циклу для менеджменту організації. У разі якщо такого зв'язку між показниками не існує, підтверджується припущення відсутності залежності величини ринкової капіталізації від стадії життєвого циклу підприємства.

Для оцінки зв'язку між двома ознаками, що виміряні в метричних шкалах (в нашому випадку маємо на увазі ринкову капіталізацію підприємства та ЗПДП), досить часто використовують коефіцієнт кореляції Пірсона (його ще називають коефіцієнтом добутку моментів). Цей показник завжди набуває значення в числовому інтервалі від -1 до $+1$. Знак коефіцієнта показує «напрямок» зв'язку.

Додатний коефіцієнт кореляції ($r > 0$) свідчить про «прямий» зв'язок між ознаками (тобто такий, коли збільшення значення однієї ознаки збільшує значення іншої ознаки), а від'ємний ($r < 0$) – про «зворотний» зв'язок (такий, коли зростання однієї ознаки веде до зменшення іншої ознаки).

Щільність зв'язку оцінюється за абсолютним значенням коефіцієнта кореляції. Нуль ($r = 0$) свідчить про відсутність лінійного зв'язку між ознаками. Максимальні значення ($r = 1$ та $r = -1$) коефіцієнта свідчать про повний (або функціональний) лінійний зв'язок між ознаками (відповідно функціональний прямий зв'язок та функціональний зворотний зв'язок). Проміжні значення ($-1 < r < 0$ та $0 < r < 1$) інтерпретуються так: чим більшим є абсолютне значення показника, тим тісніший кореляційний зв'язок. Кореляція між двома ознаками свідчить про причинний зв'язок між ними, коли або одна з ознак є частковою причиною іншої, або обидві ознаки пов'язані спільними причинами. Для одержання висновків про практичну значимість кореляційного відношення використовують шкалу Чедока.

Етап 4 передбачає формування на основі дослідження відповідності динаміки ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу аналітичної бази як основи для розробки та прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства. У межах даного етапу передбачено побудову графіків ЖЦП і ринкової вартості та аналіз поведінки зазначених кривих у часі, а також розробка дерева сценаріїв прийняття рішень.

У науковій літературі питання взаємозв'язку стадій життєвого циклу та стратегій підприємства розроблялося такими авторами: І. Бланк, З. Шершньова, О. Килин, Н. Свелеба, О. Ковтун та ін. [31; 44; 45].

Так, О. Ковтун [44] пропонує наступну відповідність стратегії підприємства стадії його життєвого циклу:

Стадія зростання $\Leftrightarrow$ Стратегія прискореного зростання.

Стадія зростання та стабілізації $\Leftrightarrow$ Стратегія обмеженого зростання або «збереження становища».

Стадія занепаду $\Leftrightarrow$ Стратегія скорочення.

У свою чергу, І. Бланк [31] зазначає такі відповідності між стратегіями підприємства та тим, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться:

Стадія «народження», «дитинство», «юність» $\Leftrightarrow$ Стратегія прискореного зростання.

Стадія «рання зрілість» $\Leftrightarrow$ Стратегія обмеженого зростання.

Стадія «кінцева зрілість» $\Leftrightarrow$ Стратегія збереження позицій.

Стадія «старіння» $\Leftrightarrow$ Стратегія збереження діяльності.

Однак, варто зазначити, що жоден із зазначених авторів, які займалися проблематикою вибору стратегії в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, не звертався до критерію ринкової вартості як фактору, що специфікує вибір його стратегії на тій чи іншій стадії [46].

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що одним з найефективніших методів визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства є матричний підхід. Отже, в даному випадку пропонується застосування матриці 3*5, за допомогою якої передбачається визначення найбільш прийнятної стратегії розвитку підприємства, виходячи з наступних параметрів:

- стадія життєвого циклу підприємства;
- динаміка ринкової капіталізації підприємства.

Отже, на основі критерію відповідності ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу, у відповідному квадранті матриці, наведеної на рис. 1.3, пропонуються типи загальної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, наведений методичний підхід може слугувати дієвим інструментом вибору стратегії розвитку підприємства, а також коригуючим важелем при прийнятті стратегічних рішень у межах функціональних стратегій, оскільки стадія життєвого циклу позиціонує підприємство на стратегічній карті його розвитку та сигналізує про перспективи його подальшого руху, а динаміка ринкової вартості демонструє відношення ринку до продукції підприємства, його іміджу та взагалі виступає узагальнюючим показником та індикатором ефективності його функціонування.

Отже, досліджено розбіжності у підходах науковців щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення. Стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства.

Динаміка ринкової вартості Стадія ЖЦП	Зростання	Стагнація	Падіння
Народження	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 2 ↓ Стратегія концентрованого зростання	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 3 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Зростання	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 4 ↓ Стратегія концентрованого зростання	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 5 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 6 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Стабілізації	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 7 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 8 ↓ Стратегія утримання модифікації	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 9 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Занепад	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія диверсифікованого зростання	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія скорочення: розвороту або відділення	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія скорочення відділення
Відродження або ліквідація	1	1	Ринкова капіталізація відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія скорочення: ліквідації

Рисунок 1.3 – Матриця вибору стратегії розвитку підприємств з урахуванням стадії його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості

Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

Уточнено кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку. Запропоновано розглядати два етапи формування стратегії – етап розроблення та апробаційний внутрішнього середовища, формування аналітичної бази для вибору стратегії та вибір стратегії. Апробаційний етап передбачає послідовну реалізацію стратегії, її моніторинг та коригування. Виявлено, що етап розроблення є більш важливим, тому що від належно сформованої стратегії залежить процес її реалізації та кількість правок.

Удосконалено аналітичну базу щодо обґрунтування стратегії розвитку. Для оцінювання стратегії розвитку підприємства вважаємо доцільним використовувати методику, яку запропонували Гудзь О.І. та Мусійовська О.Б. [33], що передбачає використання інтегрального показника розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

Отже, підсумовуючи, можемо відзначити, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику

пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків. Узагальнюючи позиції низки науковців, вважаємо, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

Визначено, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища. Таким чином, формування стратегії розвитку завжди закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія має бути гнучкою з метою внесення, у разі необхідності, відповідних коректив, які підвищуватимуть та / або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

Проведено дослідження сукупності методичних підходів до оцінювання стратегії розвитку підприємства і як результат запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники виробничої стійкості; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Із моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють близько 40 000 осіб, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України. Бренд Carlsberg є одним з найвідоміших пивних брендів в світі, а такі бренди як Балтика та Tuborg входять в число найбільш популярних пивних брендів в Європі [47].

Основним видом діяльності Компанії "Карлсберг Україна" є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв.

До складу Компанії входять заводи у м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції:

- ПрАТ "Карлсберг Україна" (69123, місто Запоріжжя, Хортицький район, вулиця Василя Стуса, будинок 6);
- Філія ПрАТ "Карлсберг Україна" – "Львівська пивоварня" (79007, місто Львів, Шевченківський район, вулиця Клепарівська, будинок 18);
- Філія ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Київ (03026, місто Київ, Голосіївський район, вулиця Пирогівський шлях, будинок 137).

В Компанії працює більше 1300 чоловік. В портфель Компанії в Україні входять пиво та безалкогольні напої таких торгових марок, як "Львівське", Robert Doms, Балтика, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, "Арсенал", "Жигулівське Запорізького розливу", "Хмільне", "Квас Тарас", Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Запорізький завод Компанії ввійшов до Групи Карлсберг в 1996 році. Інвестиції були направлені на встановлення нового обладнання, виготовлене провідними компаніями пивоварної світової промисловості. Завдяки цьому завод став передовим підприємством європейського типу з ефективним виробництвом та високим рівнем автоматизації технологічних процесів.

Львівська пивоварня, що була заснована в далекому 1715 році приєдналася до Групи Карлсберг в 1999 році. З цього моменту в модернізацію заводу було інвестовано понад 54 млн. доларів США, вдосконалено технології пивоваріння, якість продукції приведена у відповідність з найвищими світовими стандартами.

Київський пивоварний завод, що розпочав діяльність в 2004 році, на сьогодні є найсучаснішою броварнею в Україні. У ньому втілилися самі передові світові інновації в пивоварінні та будівництві. На заводі встановлено новітнє обладнання пивної промисловості виробництва Бельгії, Німеччини і Швейцарії. А сам технологічний процес побудований з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Перевагою Київського пивоварного заводу є зручне і функціональне планування приміщення.

У своєму складі Компанії має три представництва:

- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Харків: 61001, місто Харків, Червонозаводський район, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 13;
- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Одеса: 65005, місто Одеса, Малиновський район, вулиця Дальницька, будинок 23/4;
- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Донецьк: 83031, місто Донецьк, Пролетарський район, вулиця Будьонівських партизан, будинок 19А (з середини 2014 року фактична діяльність даного представництва призупинена [47]).

Представництва не є відокремленими юридичними особам, діють у відповідності до Положень про представництво та здійснюють захист і представництво інтересів Компанії за своїм місцезнаходженням та на

прилеглих територіях. Питання щодо закриття/ліквідації філій чи представництв керівництвом підприємства протягом звітного періоду не розглядались. Подальшого розвитку мережі філій та представництв Компанія поки не планує.

Також ПрАТ "Карлсберг Україна" має дочірнє підприємство зі 100% долею володіння – ICS "Carlsberg" SRL, з місцем реєстрації в Молдові. Компанія ICS "Carlsberg" SRL працює на території Молдови як дистриб'ютор продукції ПрАТ "Карлсберг Україна".

Основні види продукції:

В портфель ПрАТ "Карлсберг Україна" входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок як: "Львівське", "Балтика", "Арсенал", Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg, Robert Doms, Garage, "Квас Тарас", Somersby, Guinness (Ірландія), Kilkenny (Ірландія), Harp (Ірландія), Warsteiner (Німеччина), Grimbergen (Бельгія) та інші.

Свою продукцію компанія випускає в пляшках, кегах, ПЕТ-упакуванні та алюмінієвій банці. За підсумками 2022 року частка ринку Компанії ПрАТ "Карлсберг Україна" склала 31,3% в натуральних одиницях.

Лідерами продажів у портфелі Компанії за 2022 рік є продукція під ТМ "Львівське", "Балтика" та "Арсенал". Сидр Somersby та "Квас Тарас" продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях.

У 2022 році Компанією виготовлено 6 633 553,4 гл продукції на суму 12 537 372,1 тис. грн. (всі суми вказані з акцизом без ПДВ), з яких:

- пива 5 763 928,6 гл на суму 11 281 022,4 ис. грн. (90% в загальному обсязі виробленої продукції);
- сидру 183 807,1 гл на суму 565 690,1 тис. грн. (4.5% в загальному обсязі виробленої продукції);
- напоїв 685 817,7 гл на суму 690 659,5 тис. грн. (5.5% в загальному обсязі виробленої продукції).

Фактично протягом року реалізовано продукції на суму 10 760 053,5 тис. грн. (без ПДВ), середньореалізаційна ціна – 1 645 грн./гл.

Продукція Компанії реалізується не тільки в Україні, а й більше ніж у 20-ти країнах світу.

До країн з найбільшою часткою експорту увійшли Молдова (51% від загальної частки експорту), Китай (22%), Придністров'є (6,4%), Польща (4,7%) та Німеччина (4,5%). Продукція компанії також постачається у Канаду, США, Австралію, В'єтнам, Великобританію та ще цілу низку європейських країн. Загальна сума експорту в 2022 році склала 284 950 тис. грн., що становить 2,65% від продажів в цілому.

Перспективність виробництва [48]:

У 2022 році ПрАТ "Карлсберг Україна" є Компанією № 1 на ринку пива з часткою 31,3% у літрах і 32,4% у гривні, що перевищує показники минулого року. Для порівняння частка конкурентів у літрах становить: АВ Inbev Efes – 30,6%, Оболонь – 19,5%, ППБ – 12,6%.

Лідерами продажів на ринку є пиво "Львівське" (14,4%), "Балтика" (5,6%), "Арсенал" (3,0%), "Garage" (2,9%).

Компанія також високо оцінює перспективи непивних брендів та докладає значних зусиль до їх розвитку, про що свідчить розвиток таких торгівельних марок як "Квас Тарас", Garage, Somersby, Robert Doms та інших.

Щодо сидру і квасу компанія так само займає лідируючу позицію у порівнянні з конкурентами:

- частка сидру на ринку 49,1% (конкуренти: АВ Inbev Efes – 18,3%, Оболонь – 8,3%, New Product Group – 12,4%);
- частка квасу 33,0% (конкуренти: АВ Inbev Efes – 20,2%, Оболонь – 15,0%, ППБ – 8,4%).

ПрАТ "Карлсберг Україна" постійно докладає максимум зусиль для просування на ринку безалкогольної продукції. На шляху до досягнення цієї цілі компанія розширює її асортимент і намагається у кожній точці продажу запропонувати споживачу безалкогольну альтернативу. З початку впровадження програми портфель безалкогольних брендів компанії був розширений на 4%.

Вся продукція компанії вже традиційно високо оцінюється експертами і завойовує найвищі нагороди різноманітних конкурсів.

Залежність від сезонних змін: ринок пива має чітко виражену сезонність: найменше споживання у зимові місяці, тоді як під час потепління та літа воно досягає найбільшого свого значення. Враховуючи сезонність ринку, виробництва та реалізації продукції, компанія розробляє та впроваджує виважену маркетингову політику, яка сприяє врівноваженню сезонності.

Основним ринком збуту продукції компанії є ринок України, на якому реалізується понад 97% продукції. ПрАТ "Карслберг Україна" співпрацює з ключовими торгівельними мережами, такими як "АТБ", "Ашан", "Білла", "Сільпо-Фуд", "Фора", "Фуршет", "Метро", "Новус" "Фудком" тощо.

Доля експорту компанії становить близько 3%, продукція реалізується у більше ніж двадцять країн світу.

Основні ризики в діяльності емітента, заходи щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва і ринків збуту: стан економічної кризи та падіння внутрішнього виробництва у галузях народного господарства України в минулі роки призвели до погіршення економічної ситуації. Лише у 2018 році ринок пива показав незначний ріст у розмірі 1,8% згідно внутрішньої оцінки компанії. Позитивна динаміка галузі була тісно пов'язана із впроваджуваною зваженою акцизною політикою та позитивними макроекономічними змінами в країні.

Ринок пива має великі перспективи розвитку тільки при поверненні економіки країни до зростання, сповільненні темпів інфляції та зростанні рівня реальної заробітної плати. Галузеві ризики та ризики державного регулювання мають досить суттєвий вплив на діяльність компанії.

До основних проблем можна віднести такі як збільшення ставки акцизу, посилення політики держави в частині обмеження реклами вживання і продажу пива, зростання цін на сировину як наслідок світових економічних тенденцій та тенденції ситуації всередині країни, дії природних монополій у сфері регулювання тарифів і обмеження доступу до їх потужностей (теплоенергія,

електроенергія, залізничні перевезення тощо), економічний спад у державі, воєнні дії, запровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією (призупиненням роботи кафе, ресторанів, готелів, пивних магазинів в період карантину) тощо. Значну частину ризиків у виробника також провокують агресивні дії конкурентів (існує велика конкуренція в галузі) та несприятливі погодні умови.

Для посилення позиції в галузі та зменшення впливу галузевих та інших ризиків компанія розробляє комплекс заходів, в числі яких слід виділити наступні: оптимізація рентабельності і управління виробничими витратами, реалізація маркетингової стратегії компанії з фокусом на побудову сильних брендів, інновації, розробка і випуск нових видів продуктів, розвиток системи дистрибуції і каналів просування, подальше розширення географії продажів і розвиток суміжних напрямів, оптимізація інвестиційної діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів та операційна досконалість.

Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 30 дистриб'юторів по всій Україні. Окрім того компанія здійснює прямі продажі. В основному, це супермаркети та гіпермаркети. Роздрібних продажів компанія не здійснює.

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.

Динаміка цін постачальників залежить від загальних економічних умов в країні. Ціни на сировину у звітному році мали тенденцію до збільшення, що негативно впливало на собівартість продукції компанії.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент: економічна та політична ситуація в країні не сприяють сталому розвитку галузі. Втім, ПрАТ "Карлсберг Україна" за рахунок реалізації маркетингової стратегії та запуску нових для ринку продуктів на внутрішньому

ринку вдалось за підсумками 2022 року посісти перше місце на ринку пива в Україні.

Прибутковість пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту та платоспроможного населення. Відповідно однією з конкурентних переваг є наявність прямого доступу до сировини. Однією з проблем, попри наявний в Україні потенціал в вирощенні ячменю, є нестача його для виготовлення солоду. В Україні виробляється переважно світлий солод, якість якого за ДСТУ відповідає II класу. Солоду I класу виробляється небагато через відсутність достатньої кількості пивоварного ячменю відповідної якості. Також сировинний голод викликаний не тільки дефіцитом солоду. Нестачу пивовари відчують і в іншій сировині – хмелі. Причому саме тут ситуація ще більш складна. З одного боку, врожаї щорічно ростуть, з іншого боку, якість продукту далеко не завжди влаштовує. Крім того, не слід забувати про те, що хміль на пивзаводах використовується або у виді гранул, або у виді екстракту, а єдиний український гранулятор здатний забезпечити зростаючі потреби в гранулах хмелю приблизно на 30%. Екстракт хмелю в Україні не виробляється взагалі, а без нього не обійтися при виробництві елітних сортів пива. Таким чином, ще на невизначену кількість часу українське пивоварство залишиться імпортозалежним.

Сьогодні пивоварна галузь є одним з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, так як пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку: враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживача, який увесь час потребує інновацій, ПрАТ "Карлсберг Україна" має високий рівень впровадження нових технологій. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних пивних брендів та

безалкогольних напоїв, відзначається впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

У 2022 році Компанія витратила на інновації (включаючи витрати на виконання робіт власними силами підприємства та інші відповідні витрати) близько 4 000 тис. грн. Насамперед ці витрати пов'язані із запровадженням нової маркетингової концепції/стратегії нових продуктів, які раніше не випускались Компанією, а саме: розробка нової торгової марки, розробка нових смаків і зміни у дизайні продукції та її пакуванні, що додає продукту оригінального вигляду та дозволяє залучити нову групу покупців.

Конкуренція в галузі, особливості продукції (послуг) емітента: основними конкурентами в галузі залишаються: Компанії "AB Inbev Efes", "Оболонь" та ТВК "Перша Приватна Броварня". Також конкуренцію в галузі частково представляють приватні броварні, які досить активно відкриваються останнім часом, але не завжди мають достатню якість своєї продукції. Конкуренція в галузі змушує Компанію постійно покращувати якість продукту, слідкувати за трендами та загальною ситуацією присмаків споживачів.

Так останнім часом продовжує зростати кількість слабоалкогольних та безалкогольних брендів і молодше покоління від пива, як напою, переходить на готові слабоалкогольні коктейлі або на безалкогольне пиво. Пандемія підштовхнула компанію до розвитку інших форматів продажу та обсягів одиниці продукції (тари). Нові формати хмелевих продуктів дозволяють створювати популярні мутні і не гіркі сорти слабоалкогольних напоїв. Слідкуючи за всіма останніми трендами Компанії вдається утримувати лідируючі позиції на ринку пива в Україні.

Перспективні плани розвитку емітента: за підсумками 2023 року ПрАТ "Карлсберг Україна" продовжує займати одну з лідируючих позицій на ринку пива як в натуральному, так і в грошовому виразі. Протягом звітного періоду Компанія збільшила обсяги виробництва напоїв і зміцнила портфель щодо балансу ціна/мікс. Крім того, компанія продемонструвала невелике зростання частки ринку, що обумовлено високою продуктивністю локального

бренду "Львівське", а також Carlsberg, Kronenbourg 1664 і Seth & Riley's Garage. Зростання преміум-брендів компанії сприяло значному поліпшенню загальних результатів [49].

ПрАТ "Карлсберг Україна" є членом провідних платформ, які об'єднують бізнес спільноту в Україні, включаючи Американську торговельну палату в Україні та Європейську бізнес-асоціацію. Також Компанія увійшла до складу Союзу Українських Підприємців (СУП), щоб разом з іншими компаніями працювати над створенням сприятливого бізнес-середовища всередині країни. Компанія є членом Всеукраїнської мережі Добročесності та Комплаєнсу (UNIC).

Керівництво заводу постійно намагається залучати до підприємства висококваліфікованих працівників, які зможуть запровадити у виробництво нові досягнення науки і техніки. Кадрова програма ПрАТ «Карлсберг Україна» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам та покращенні умов та ефективності праці [47].

Організаційна структура управління підприємством представлена на рис. 2.1.

Товарно-функціональна структура дає можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. ПрАТ «Карлсберг Україна» усвідомлює свій вплив на співтовариства, в яких працює, та бере зобов'язання зробити свій позитивний вклад в їх розвиток.

Carlsberg став Офіційним пивом Чемпіонату Європи УЄФА Євро 2012™. Спеціально для продажу на стадіонах під час проведення матчів компанія почала випуск пива Carlsberg безалкогольне, звареного за оригінальною рецептурою, аналогічно безалкогольному сорту Carlsberg, що випускається в Данії.

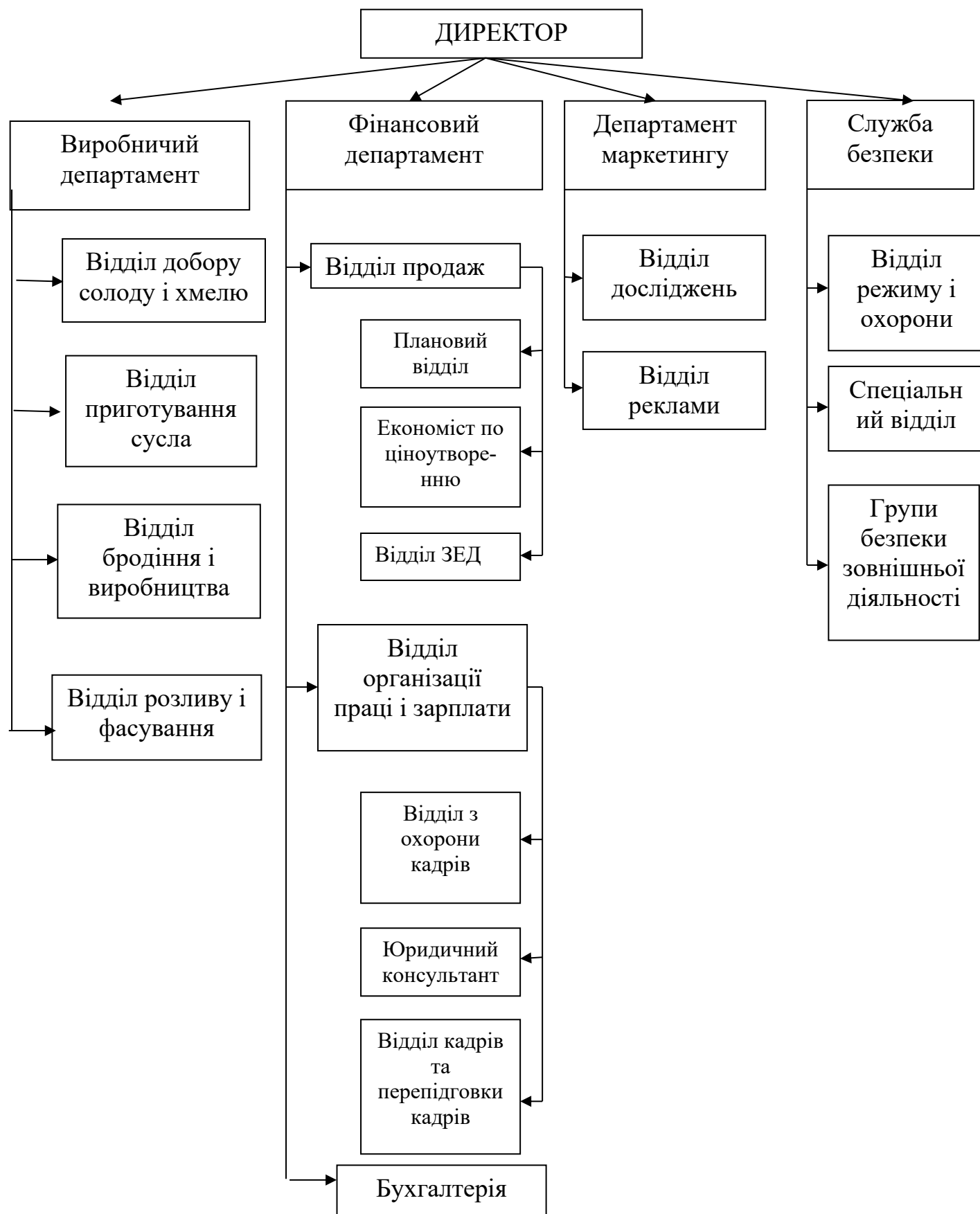


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Під час Чемпіонату Європи з футболу УЄФА Євро 2012™ ТМ Carlsberg, офіційний спонсор турніру, став ініціатором ряду соціальних активностей, спрямованих на підвищення культури споживання пива серед футбольних уболівальників. Так, в офіційних фан-зонах українських приймаючих міст Євро 2012™ за весь час Чемпіонату було роздано 150 тисяч фірмових браслетів Carlsberg з написами, що нагадують про необхідність відповідального споживання. Також нагадування про важливість відповідального споживання демонструвалося на рекламних щитах по периметру футбольного поля стадіонів під час матчів.

За підсумками 2018 року компанія Carlsberg Ukraine офіційно зайняла перше місце на ринку пива в Україні за даними компанії Nielsen. У 2020 році Carlsberg Ukraine залишилась лідером у категорії сидру, квасу та безалкогольного пива. А бренд "Львівське" став №1 на ринку пива України.

Carlsberg Ukraine як частина глобальної пивоварної компанії Carlsberg Group втілює стратегію зі сталого розвитку, назва якої – «програма «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього», а саме – НУЛІ вуглецевого сліду, НУЛІ втрат води, НУЛІ безвідповідального споживання та НУЛІ нещасних випадків. Carlsberg Ukraine велику увагу приділяє одному з наших основних ресурсів – воді. Станом на 2022 рік підприємство є лідером Carlsberg Group із бережливого використання води на виробництві. Із серпня 2022 року ПрАТ «Карлсберг Україна» розширило стратегію й до відомих 4 «НУЛІВ» додалися й інші пріоритети – НУЛІ сліду від сільськогосподарської діяльності та НУЛІ відходів упаковки. А також – відповідальний вибір постачальників, реалізація політик Різноманітності, Рівності та Інклюзії, Права людей, «Життя за нашим компасом» та відповідальна взаємодія з громадами.

Потрібно відзначити, що 2022 р. став роком безпрецедентного виклику – повномасштабна війна росії проти України [50]. Із початком великої війни пріоритетом були й залишаються для підприємства люди як основна цінність. У компанії працював і продовжує працювати антикризовий комітет, мета якого – гарантувати безпеку нашим співробітникам, зберегти робочі місця,

продовжувати забезпечувати гідні умови праці, виплату заробітних плат та операційну діяльність трьох пивоварень. 24 лютого Компанія прийняла рішення призупинити діяльність пивоварень у Києві, Львові та Запоріжжі. Сфокусувалися на безпеці працівників – евакуація у більш безпечні регіони України та за кордон, облаштування укриттів, створення гуманітарного хабу, куди надходила допомога від колег із Польщі та Болгарії. Підприємство продовжили виплачувати зарплатню, передчасно виплатили річний бонус, зберегли усі робочі місця, у тому числі для мобілізованих колег. Разом із Carlsberg Group створили Фонд відновлення житла для співробітників, чії домівки зазнали руйнувань внаслідок війни. Протягом 2022 р. опрацювали 13 заявок та підтримали колег у відбудові житла. Уже в березні запустили Львівську пивоварню, де спочатку виробляли тільки питну воду на гуманітарні потреби. У квітні запрацював Київський завод, у червні – Запорізький. ПрАТ «Карлсберг Україна» зіштовхнувся із багатьма кризами – логістична, паливна, сировинна, пізніше – блекауті. Однак підприємству вдалося налагодити роботу та відновити операційну діяльність компанії. Carlsberg Group однією з перших міжнародних компаній заявила про вихід бізнесу з ринку росії, а на підтримку України виділила 75 млн данських крон. Налагодження роботи бізнесу у воєнних умовах і підтримка співробітників також здійснюються спільно зі штабквартирою. У період блекаутів Група забезпечила працівників необхідним обладнанням для змоги продовжувати роботу за відсутності електроенергії. Ларс Леманн, віцепрезидент регіону Центральної та Східної Європи компанії Carlsberg Group, тричі відвідав Україну впродовж повномасштабної війни, щоразу засвідчуючи підтримку Групи для всіх співробітників та країни. Carlsberg Ukraine завжди приділяє велику увагу взаємодії з громадами, підтримці суспільства. Війна не стала винятком. Carlsberg Ukraine підтримала понад 10 благодійних фондів в Україні і вже на початку березня 2022 року почала виробляти питну воду для потреб українців – понад 3 млн літрів води доставлено українцям упродовж 2022 року. ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримало ініціативу Президента України UNITED24. ВІДБУДУЙ УКРАЇНУ, Національний реабілітаційний центр

«UNBROKEN», облаштування у Львові модульного містечка Маріуполіс для переселенців, відновлення Макарівської амбулаторії, данський проєкт Bikes4Ukraine, який забезпечує велосипедами українських соціальних працівників тощо. Carlsberg Group підтримувала й підтримує ПрАТ «Карлсберг Україна» та Україну загалом та продовжує інвестувати в державу – 1,5 млрд гривень інвестицій підтверджено на 2023 рік.

У Carlsberg Ukraine працює 1 395 співробітників. Водночас один працівник Carlsberg Ukraine створює 16 робочих місць у суміжних галузях. Зокрема, в готельно-ресторанному бізнесі, на підприємствах постачальників, у сільському господарстві, у роздрібній торгівлі. Таким чином, працівники компанії у 2022 році створили 22 320 робочих місць у суміжних галузях. У 2022 році Carlsberg Ukraine до держбюджету України сплатила податків на суму понад 3 030 млн грн. Компанія підтримує українську економіку не тільки сплатою податків. Для виробництва продукції Carlsberg Ukraine використовує матеріали, які в структурі витрат компанії займають 95% українських постачальників.

2.2 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Для виявлення стану та тенденцій розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» проведемо розрахунок основних показників та коефіцієнтів і проведемо динаміку їх зміни [51]. Розглянемо основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 2.1).

Наведені показники в табл. 2.1 показують, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2020-2022 років загалом мають тенденцію до збільшення. Тобто збільшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 1451793,5 тис. грн. (29,10%), необоротні активи – на 94920,5 тис. грн. (4,06%), оборотні активи – на 1356873 тис. грн. (51,24%), власний капітал – на 895172 тис. грн. (29,25%), залучений капітал – на 556621,5 тис. грн.

(28,87%), чистий дохід від реалізації продукції – на 1015674 тис. грн. (12,67%), собівартість реалізованої продукції – на 707946 тис. грн. (16,74%).

Таблиця 2.1 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	4988572	5468915,5	6440365,5	480343,5	9,63	971 450	17,76
Необоротні активи, тис. грн.	2340309,5	2442766,5	2435230	102457	4,38	-7 536,5	-0,31
Оборотні активи, тис. грн.	2648262,5	3026149	4005135,5	377886,5	14,27	978 986,5	32,35
Власний капітал, тис. грн.	3060777	3185322	3955949	124545	4,07	770 627	24,19
Залучений капітал, тис. грн.	1927795	2283593,5	2484416,5	355798,5	18,46	200823	8,79
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8 017 392	8 340 977	9 033 066	323 585	4,04	692 089	8,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 228 507	4 617 137	4 936 453	388 630	9,19	319 316	6,92
Валовий прибуток, тис. грн.	3 788 885	3 723 840	4 096 613	-65 045	-1,72	372 773	10,01
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2 023 761	1 682 310	2 052 783	-341 451	-16,87	370 473	22,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 008 606	1 649 888	1 866 993	-358 718	-17,86	217 105	13,16
Чистий прибуток, тис. грн.	1 635 402	1 341 539	1 528 878	-293 863	-17,97	187339	13,96
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,628	0,672	0,733	0,044	7,01	0,061	9,08
Коефіцієнт покриття	1,417	1,366	1,655	-0,051	-3,59	0,289	21,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,117	1,119	1,361	0,002	0,18	0,242	21,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,728	0,720	0,950	-0,008	-1,09	0,23	31,94
Коефіцієнт фінансової автономії	0,614	0,582	0,614	-0,032	-5,21	0,032	5,49
Коефіцієнт фінансової залежності	1,629	1,718	1,629	0,089	5,46	-0,089	-5,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	-0,083	-25,30	-0,008	-3,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	-0,113	-21,16	-0,035	-8,31
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,204	0,161	0,169	-0,043	-21,08	0,008	4,97
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,896	0,807	0,829	-0,089	-9,93	0,022	2,73
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,607	1,525	1,403	-0,082	-5,10	-0,122	-0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,619	2,619	2,283	0	–	-0,336	-12,83
Чисельність робітників, осіб	1470	1341	1359	-129	-8,76	18	1,34

При цьому негативним є зменшення фінансових результатів в 2021 році порівняно із 2020 роком, але позитивні зміни спостерігались в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Показники платоспроможності підприємства, за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності, не зовсім відповідають нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,244, що є позитивним. Коефіцієнт покриття збільшився на 0,238 протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню (більше 0,5) і в 2022 році збільшився на 0,222.

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» показують про незмінність ситуації щодо залежності від інвесторів і кредиторів. Оптимальне (рекомендоване) значення коефіцієнта автономії більше 0,5, і в порівнянні з 2022 році цей показник склав 0,614.

Результати аналізування рентабельності свідчать про наступне. Коефіцієнт рентабельності активів протягом 2020-2022 років зменшився на 9,1%. Також негативним є зменшення рентабельності власного капіталу на 14,8%. Проте позитивним є збільшення рентабельності продаж та рентабельності витрат в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Оцінюючи показники ділової активності підприємства доцільно зробити такі висновки. Коефіцієнт оборотності активів відповідає нормативному значенню, але при цьому відбувається його зменшення протягом 2020-2022 років на 12,69%. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020 році показник становив 2,619, а у 2022 році зменшився до 2,283. Отже, ефективність використання власного капіталу на підприємстві зменшилась на 12,83%.

Аналізування показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало покращення діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в розрізі платоспроможності. Проте є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Доцільно зазначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 році

порівняно із 2020 роком, а в 2022 році ситуація поступово покращується. Хоча події 2022 року здійснили значний негативний вплив на розвиток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$Рвк = a \times b \times v \times z \times d, \quad (2.1)$$

де a – рентабельність продаж;

b – коефіцієнт фінансового левериджу;

v – коефіцієнт поточної заборгованості;

z – коефіцієнт покриття;

d – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2020 рік	2022 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт рентабельності продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}$	0,203982	0,169253
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,629838	1,628020
Коефіцієнт поточної заборгованості	$v = \frac{ПЗ}{A}$	0,374676	0,375713
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,416865	1,655199

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\partial = \frac{ЧД(В)P}{ОА}$	3,027416	2,255371
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}$	0,534309	0,386476

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta P_{вк} = P_{вк2022} - P_{вк2020} \quad (2.2)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,386476 - 0,534309 = -0,147833$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta P_{вк^a} = (a_{2022} - a_{2020}) \times \bar{b}_{2020} \times \bar{v}_{2020} \times \bar{c}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{вк^a} = (0,169253 - 0,203982) \times 1,629838 \times 0,374676 \times 1,416865 \times 3,027416 = -0,090969$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{вк^b} = a_{2022} \times (\bar{b}_{2022} - \bar{b}_{2020}) \times \bar{v}_{2020} \times \bar{c}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{вк^b} = 0,169253 \times (1,628020 - 1,629838) \times 0,374676 \times 1,416865 \times 3,027416 = -0,000495$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\begin{aligned}\Delta P_{вк^6} &= a_{2022} \times b_{2022} (e_{2022} - e_{2020}) \times z_{2020} \times d_{2020} \\ \Delta P_{вк^6} &= 0,169253 \times 1,628020 \times (0,375713 \\ &\quad - 0,374676) \times 1,416865 \times 3,027416 = 0,001226\end{aligned}\quad (2.5)$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\begin{aligned}\Delta P_{вк^2} &= a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times (z_{2022} - z_{2020}) \times d_{2020} \\ \Delta P_{вк^2} &= 0,169253 \times 1,628020 \times 0,375713 \times (1,655199 - 1,416865) \\ &\quad \times 3,027416 = 0,074698\end{aligned}\quad (2.6)$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\begin{aligned}\Delta P_{вк^d} &= a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times z_{2022} \times (d_{2022} - d_{2020}) \\ \Delta P_{вк^d} &= 0,169253 \times 1,628020 \times 0,375713 \times 1,655199 \\ &\quad \times (2,255371 - 3,027416) = -0,132296\end{aligned}\quad (2.7)$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\begin{aligned}\Delta P_{вк} &= \Delta P_{вк^a} + \Delta P_{вк^b} + \Delta P_{вк^e} + \Delta P_{вк^2} + \Delta P_{вк^d} \\ \Delta P_{вк} &= -0,090969 - 0,000495 + 0,001226 + 0,074698 - 0,132296 \\ &= -0,147833\end{aligned}\quad (2.8)$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.3.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» рентабельність власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 14,78%. Така зміна є

достатньо негативною для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,147833
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,090969
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,000495
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,001226
- коефіцієнта покриття	+0,074698
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,132296

Негативну зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.3): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок зменшення рентабельності продаж на 3,47% рентабельність власного капіталу зменшилась на 9,09%. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2022 році на 0,0018, і за рахунок такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,05%. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,7720 призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 13,23%.

Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості та коефіцієнта покриття. Так, збільшення коефіцієнта покриття на 0,2383 привело до збільшення рентабельності власного капіталу на 7,47%. За рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,001 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,12%. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів та рентабельність продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне

співвідношення між доходами і витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Розглянемо чинники розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Місією підприємства є прагнення задовольняти потреби населення України у якісному вітчизняному пиві, а також підвищувати культуру його споживання.

Основні ринки збуту, цільова аудиторія, основні постачальники та конкуренти:

Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою по всій території України, а також експортується у 21 країну світу, ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 61 дистрибуторів по всій Україні. Окрім того компанія здійснює прямі продажі. В основному, це супермаркети та гіпермаркети. Роздрібних продажів компанія не здійснює.

Ринок пива, на якому функціонує підприємство, за основними товарними якостями пива може бути розподілений на 5 основних сегментів за показником спиртової міцності пива: сегмент безалкогольного пива; сегмент «легкого» пива; сегмент пива «середньої» міцності; сегмент «міцного» пива; сегмент пива «максимальної міцності» без додавання спирту.

ПрАТ «Карлсберг Україна» працює в усіх сегментах ринку.

Цільова аудиторія: чоловіки, 25-45 років, переважно міські жителі, одружені або в постійних стосунках.

Основні конкуренти: Незважаючи на велику кількість виробників (понад 50 броварень), головними конкурентами ПрАТ «Карлсберг Україна» є: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «САН ІнБев Україна», «Міллер Брендз України» (філія SABMiller Plc).

Основними постачальниками сировини та матеріалів ПрАТ «Карлсберг Україна» є спеціалізовані підприємства:

- солоду: ПрАТ "Славутський солодовий завод" (100%);
- ячменю: ТОВ "Гранд-зерно", ПП "Аграрник-Н", ТОВ "Агро-Трейд-Поділля" (100%);
- хмелю: компанія "John Barth&Sohn Gmbh" (Швейцарія) (100%);
- кронепробки: ТзОВ "Кен-Пак Яворів" (57%), Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія) та Japan Crown Cork Co Ltd (Японія) - 43%;
- патока: ТОВ Торговий дім "Інтеркорн" (100%);
- етикетки: ТОВ "Торговий дім "Мікко" (90%), Бліц-Інформ Флекс (10%);
- банка: ТОВ "Кен-Пак (Україна)" Київська обл. (100%);
- ПЕТ-преформа, закрутка: ТзОВ "ТД Дніпро Пласт" Дніпропетровськ (100%);
- Нова пляшка: АТ "Ветропак Гостомельський Склозавод" та ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" (81%);
- інші матеріали: українські виробники (98%).

Основними постачальниками обладнання для виробництва є закордонні спеціалізовані підприємства:

- варильні порядки – MEURA (Бельгія);
- бродильні танки – HOLVRIEKA (Данія);
- технологічне устаткування – ALFA LAVAL (Бельгія) та GEA (Німеччина);
- лінії наливу пива та безалкогольних напоїв – KHS та KRONES (Німеччина);
- енергетичне обладнання – LOOS (Німеччина), VEA – (Швеція), Jurby (Англія), JCI (Данія).

Філософія бізнесу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Філософія бізнесу: Базові переконання підприємства засновані на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування, одним з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). (КСВ) була

створена у 2008 році. Її мета полягає у побудові глобальної основи для КСВ, яку можна ефективно адаптувати до діяльності підприємства.

Управління КСВ на підприємстві багатофункціональне. Керівний комітет КСВ виконує загальне стратегічне управління, тоді як місцеві та функціональні експерти відповідають за щоденну реалізацію принципів.

Соціальна активність підприємства базується на стратегії відкритості та охоплює вісім напрямків: навколишнє середовище, відповідальне споживання, турбота про суспільство, маркетингові комунікації, трудові права і права людини, охорона здоров'я і техніка безпеки, бізнес-етика, управління постачанням.

Основною ідеєю виробництва пива стало збереження трьох ключових факторів успіху пива в XIX столітті:

- особливі ячмінь, хміль, вода;
- тільки природний процес дозрівання пива;
- жодних домішок.

Керівництво заводу постійно намагається залучати до підприємства висококваліфікованих працівників, які зможуть запровадити у виробництво нові досягнення науки і техніки. Кадрова програма ПрАТ «Карлсберг Україна» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам та покращенні умов та ефективності праці.

Стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» включає наступні цілі:

- збереження лідерства на внутрішньому ринку;
- збільшення загального обсягу продажу;
- збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство;
- приріст обсягів продажу;
- приріст частки ринку.

Дані цілі можуть бути реалізовані через задоволення потреб споживачів, зростання прибутку та задоволення потреб споживачів. Розглянемо механізм

досягнення поставлених цілей підприємства. Для цього побудуємо дерево цілей для ПрАТ «Карлсберг Україна» (рис. 2.2).

1. Задоволення потреб споживачів

1.1. Розширення асортименту продукції:

- вивчення потреб споживачів;
- розробка нових продуктів і технологій;
- придбання патентів і ліцензій;
- збалансування портфеля продукції;
- адаптація «knowhow» до умов виробництва.

1.2 Зниження собівартості продукції – досягається шляхом:

- збільшення масштабу виробництва;
- зменшення рівня виробничих і збутових витрат;
- раціональне використання ресурсів;
- підвищення рівня якості виробництва;
- збільшення рівня ефективності виробництва;
- упровадження нових методів виробництва і технологій.

1.3. Розроблення продукції з потрібними для споживачів різних цільових груп параметрами:

- визначення цільових ринків;
- визначення потреб споживачів на цих ринках;
- врахування матеріальних можливостей споживачів;
- вивчення і аналіз конкурентної продукції.

1.4 Удосконалення форм продажу:

- купівля телефоном або поштою;
- продаж через каталог або іншу літературу з продажу;
- продаж через виставки, ярмарки тощо;
- співпраця з новим торговими посередниками;
- відкриття нових каналів в дистрибуції;
- продаж через Інтернет-замовлення.

1.5 Проведення широкомасштабних PR- та рекламних компаній:

- розроблення плану PR- та рекламних компаній;
- визначення цілей та філософії рекламної компанії;
- підписання договорів з компанія рекламних послуг;
- створення тимчасової групи в відділі маркетингу, відповідальної за проведення PR- та рекламних компаній.

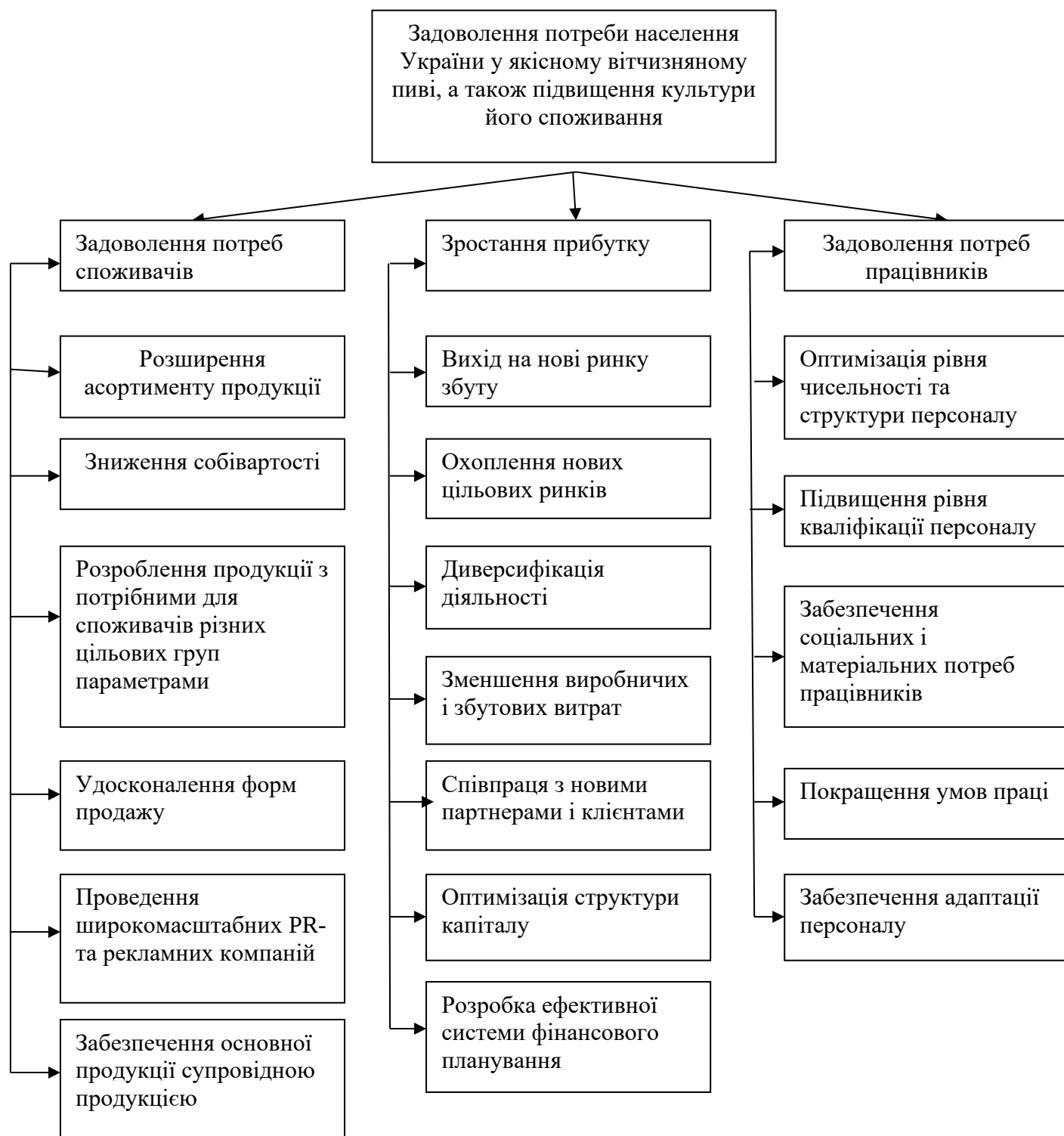


Рисунок 2.2 – «Дерево цілей» ПрАТ «Карлсберг Україна»

1.6 Забезпечення основної продукції супровідною продукцією:

- аналіз потреб споживачів, на основі чого визначити асортимент супровідної продукції;
- підписання договорів спільного просування продукції з надійними компаніями;
- встановлення акцій на продукцію з супровідною продукцією.

2. Зростання прибутку

2.1 Вихід на нові ринку збуту:

- дослідження зовнішніх ринків, їх динаміки, тенденцій розвитку і пріоритетів та визначення доцільності виходу на них;
- визначення основних суб'єктів, що діють на цих ринках, особливостей їх поведінки і мотивації;
- визначення характеристики основних параметрів міжнародного маркетингового середовища;
- розробка стратегії виходу та діяльності на потенційному зарубіжному ринку;
- визначення проблем та специфіки зовнішньоекономічної діяльності на конкретних зовнішніх ринках.

2.2. Охоплення нових цільових ринків:

- виробництво нової продукції;
- створення конкретних конкурентних переваг;
- вивчення стратегії конкурентів;
- розробка стратегій по кожному конкретному цільовому ринку.

2.3 Диверсифікація діяльності:

- визначення перспективних видів діяльності;
- складання бізнес-планів по кожному конкретному виду діяльності та визначення найбільш економічно вигідного;
- пошук спонсорів або партнерів для пришвидшення реалізації диверсифікації.

2.4 Зменшення виробничих і збутових витрат:

- збільшення масштабу виробництва;
- раціональне використання ресурсів;
- підвищення рівня якості виробництва;
- упровадження нових методів виробництва;
- використання новітніх технологій;
- створення ефективної системи збуту продукції;
- перегляд основних положень контрактів з дистриб'юторами.

2.5 Співпраця з новими партнерами і клієнтами:

- пошук потенційних фінансово стійких і з хорошою репутацією партнерів і клієнтів;
- розроблення договорів співпраці.

2.6 Оптимізація структури капіталу:

- мінімізація ризиків діяльності;
- збільшення розміру власного і залученого капіталу і зменшення зобов'язань;
- диференціація вибору джерел фінансування;
- використання механізму фінансового левериджу;
- мінімізація вартості капіталу.

2.7 Розробка ефективної системи фінансового планування:

- створення і ефективне використання фінансових ресурсів;
- обґрунтування управлінських рішень щодо фінансового забезпечення;
- оптимізація передбачуваних витрат і отримання високих фінансових результатів.

3. Задоволення потреб працівників

3.1 Оптимізація рівня чисельності та структури персоналу:

- розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу;
- розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу.

3.2 Підвищення рівня кваліфікації персоналу:

- організація навчання персоналу без відриву від виробництва;
- проведення стажувань;
- проведення навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

3.3 Забезпечення соціальних і матеріальних потреб працівників:

- дотримання законодавства України щодо охорони праці і оплати праці працівників;
- дотримання умов трудових договорів;
- співпраця з профспілками.

3.4 Покращення умов праці:

- розробка ефективної кадрової політики;
- постійне удосконалювання кадрової роботи на підприємстві;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
- створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;
- впровадження соціальної політики, в якій важливу роль відіграють матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування.
- здійснення комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів.

3.5 Забезпечення адаптації персоналу:

- проведення інструктажів;
- створення системи наставництва.

Надалі проведемо оцінювання наявних позицій підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» і як наслідок стратегії розвитку на сьогодні. Кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників буде здійснювати за методикою Гудзя О.І. та Мусійовської О.Б. [33]. Науковці пропонують здійснювати вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства на

підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і включатиме у себе такі групи показників, як: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості (див. табл. 1.4). Показники забезпечення інформацією не розраховуватимемо з огляду на відсутність інформаційних даних. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначали експертним шляхом, в якості експертів були залучені менеджери вищої та середньої ланки управління підприємством ПрАТ «Карлсберг Україна» (кількість експертів – 15 менеджерів).

Розрахунки показників здійснюємо на підставі фінансової звітності підприємства [51] і узагальнюємо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Назва показника	Роки			Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1.Показники продукції				
1.1. Якість продукції	5	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,025	0,0221	0,0265	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,29	0,36	0,1
2.Показники фінансової стійкості				
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,417	1,366	1,655	0,4
2.2. Коефіцієнт автономії	0,614	0,582	0,614	0,35

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,629	0,717	0,628	0,25
3. Показники виробничої стійкості				
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,531	0,553	0,622	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,180	0,178	0,177	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,464	0,496	0,506	0,25
1.4. Фондовіддача	3,725	4,168	5,326	0,3
4. Техніко-технологічні показники				
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,61	0,62	0,67	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,372	0,328	0,267	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,94	0,3
5. Показники рентабельності				
5.1. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,204	0,161	0,169	0,4
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	0,3
5.3. Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	0,3
6. Показники соціальної стійкості				
6.1. Плинність кадрів	0,07	0,09	0,11	0,2
6.2. Продуктивність праці	5454,01	6219,97	6646,85	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,16	0,16	0,18	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,15	1,18	1,21	0,2

Розраховуємо на основі отриманих показників за формулою 1.2 (див. п.1.3) інтегральні значення показників продукції; показників фінансової стійкості; показників виробничої стійкості; техніко-технологічних показників; показників рентабельності та показників соціальної стійкості.

1. Інтегральний показник продукції:

$$\Pi_{1\ 2020} = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,025}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,27}{0,4} \cdot 0,1 = 0,683$$

$$\Pi_{1\ 2021} = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,0221}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,29}{0,4} \cdot 0,1 = 0,686$$

$$\Pi_{1\ 2022} = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,0265}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,36}{0,4} \cdot 0,1 = 0,706$$

2. Інтегральний показник фінансової стійкості:

$$\Pi_{2\ 2020} = \frac{1,417}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,614}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,629}{1,0} \cdot 0,25 = 1,154$$

$$\Pi_{2\ 2021} = \frac{1,366}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,582}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,717}{1,0} \cdot 0,25 = 1,133$$

$$\Pi_{2\ 2022} = \frac{1,655}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,614}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,628}{1,0} \cdot 0,25 = 1,249$$

3. Інтегральний показник виробничої стійкості:

$$\Pi_{3\ 2020} = \frac{0,531}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,180}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,464}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{3,725}{5,0} \cdot 0,3 = 0,723$$

$$\Pi_{3\ 2021} = \frac{0,553}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,178}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,496}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{4,168}{5,0} \cdot 0,3 = 0,771$$

$$\Pi_{3\ 2022} = \frac{0,622}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,177}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,506}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{5,326}{5,0} \cdot 0,3 = 0,867$$

4. Інтегральний техніко-технологічний показник:

$$\Pi_{4\ 2020} = \frac{0,61}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,372}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,89}{1,0} \cdot 0,3 = 1,381$$

$$\Pi_{4\ 2021} = \frac{0,62}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,328}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,91}{1,0} \cdot 0,3 = 1,37$$

$$\Pi_{4\ 2022} = \frac{0,67}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,267}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,94}{1,0} \cdot 0,3 = 1,407$$

5. Інтегральний показник рентабельності:

$$\Pi_{5\ 2020} = \frac{0,204}{0,25} \cdot 0,4 + \frac{0,534}{0,25} \cdot 0,3 + \frac{0,328}{0,25} \cdot 0,3 = 1,85$$

$$\Pi_{5\ 2021} = \frac{0,161}{0,25} \cdot 0,4 + \frac{0,421}{0,25} \cdot 0,3 + \frac{0,245}{0,25} \cdot 0,3 = 1,057$$

$$\Pi_{5\ 2022} = \frac{0,169}{0,25} \cdot 0,4 - \frac{0,386}{0,25} \cdot 0,3 - \frac{0,237}{0,25} \cdot 0,3 = 1,043$$

6. Інтегральний показник соціальної стійкості:

$$\Pi_{6\ 2020} = \frac{0,07}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{5454,0}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,16}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,15}{2} \cdot 0,2 = 1,013$$

$$\Pi_{6\ 2021} = \frac{0,09}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{6219,97}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,16}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,18}{2} \cdot 0,2 = 1,133$$

$$П_{6\ 2022} = \frac{0,11}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{6646,85}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,18}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,21}{2} \cdot 0,2 = 1,246$$

Експертним шляхом також визначили вагомість відповідного інтегрального показника у межах інтегрального показника розвитку підприємства:

- інтегральний показник якості – 0,2;
- інтегральний показник фінансової стійкості – 0,15;
- інтегральний показник виробничої стійкості – 0,15;
- інтегральний техніко-технологічний показник – 0,2;
- інтегральний показник рентабельності – 0,15;
- інтегральний показник соціальної стійкості – 0,15.

Визначаємо інтегральний показник розвитку підприємства за формулою 1.1:

$$I_{рп\ 2020} = 0,683 \cdot 0,2 + 1,154 \cdot 0,15 + 0,723 \cdot 0,15 + 1,381 \cdot 0,2 + 1,85 \cdot 0,15 + 1,013 \cdot 0,15 = 1,124$$

$$I_{рп\ 2021} = 0,686 \cdot 0,2 + 1,133 \cdot 0,15 + 0,771 \cdot 0,15 + 1,37 \cdot 0,2 + 1,057 \cdot 0,15 + 1,133 \cdot 0,15 = 1,025$$

$$I_{рп\ 2022} = 0,706 \cdot 0,2 + 1,249 \cdot 0,15 + 0,867 \cdot 0,15 + 1,407 \cdot 0,2 + 1,043 \cdot 0,15 + 1,246 \cdot 0,15 = 1,083$$

Наведемо значення і динаміку інтегрального показника розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» на рис. 2.3.

Отримані значення інтегрального показника розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 роки знаходяться в межах 1,025–1,124, тобто більше 1. Отже згідно табл. 1.5 стратегія розвитку підприємства – активно-наступальна стратегія.

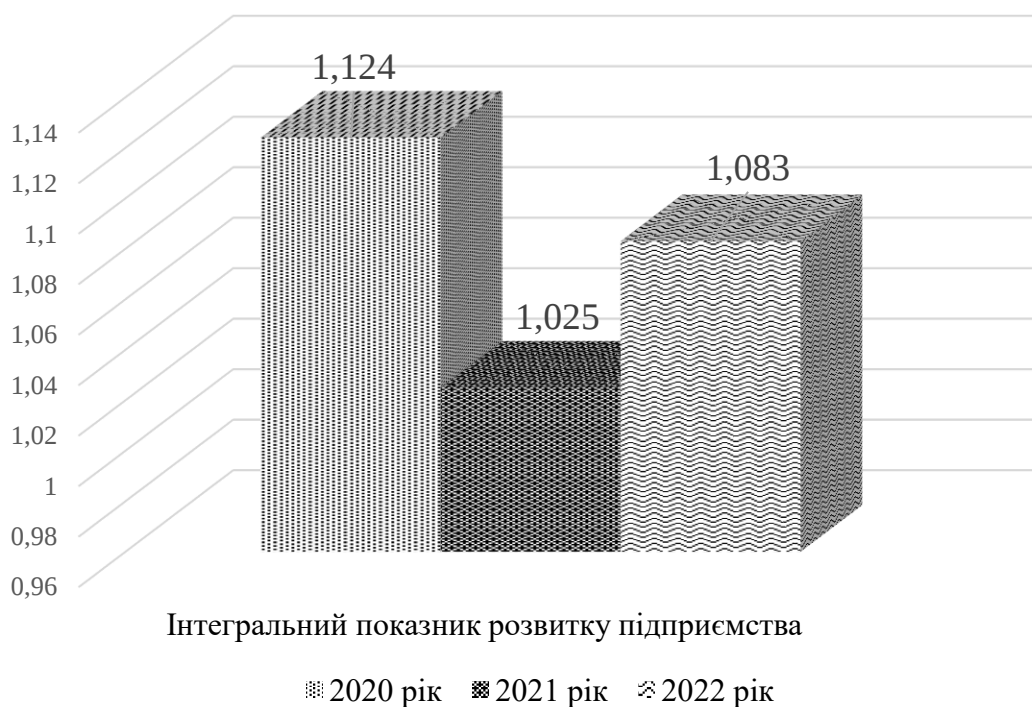


Рисунок 2.3 – Інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Активно-наступальна стратегія (стратегія лідерства) – означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. ПрАТ «Карлсберг Україна» на сьогодні є лідером на ринку пивоварної промисловості і займає 31,3%.

Нова стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна» SAIL'27 є еволюцією стратегії SAIL'22, але з планом прискореного зростання та значними змінами, необхідними для пристосування до ринкових тенденцій та підвищеними амбіціями підприємства. SAIL'27 – це спільна робота всієї компанії, створена понад 200 співробітниками Carlsberg з більш ніж 30 різних ринків. Еволюція SAIL'27 побудована навколо мети пивоваріння для кращого сьогодні та завтра, а також амбіцій бути найбільш успішним, професійним та привабливим пивоваром на ринках. SAIL'27 зосереджується на п'яти стратегічних важелях: портфолію, географія, виконання, культура та фінансування.

Отже, досліджуване підприємство – ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Основним видом діяльності компанії «Карлсберг Україна» є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв. До складу компанії входять заводи у м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції: ПрАТ «Карлсберг Україна»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» – «Львівська пивоварня»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» у місті Київ. Основні види продукції: в портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок як: "Львівське", "Балтика", "Арсенал", Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg, Robert Doms, Garage, "Квас Тарас", Somersby, Guinness (Ірландія), Kilkenny (Ірландія), Harp (Ірландія), Warsteiner (Німеччина), Grimbergen (Бельгія) та інші.

Оцінювання абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2020-2022 років загалом мають тенденцію до збільшення. Тобто збільшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 1451793,5 тис. грн. (29,10%), необоротні активи – на 94920,5 тис. грн. (4,06%), оборотні активи – на 1356873 тис. грн. (51,24%), власний капітал – на 895172 тис. грн. (29,25%), залучений капітал – на 556621,5 тис. грн. (28,87%), чистий дохід від реалізації продукції – на 1015674 тис. грн. (12,67%), собівартість реалізованої продукції – на 707946 тис. грн. (16,74%). При цьому негативним є зменшення фінансових результатів в 2021 році порівняно із 2020 роком, але позитивні зміни спостерігались в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Аналізування відносних показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало покращення діяльності підприємства в розрізі платоспроможності. Проте є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Доцільно зазначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 році порівняно

із 2020 роком, а в 2022 році ситуація поступово покращується. Хоча події 2022 року здійснили значний негативний вплив на розвиток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

При оцінюванні стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» побудували дерево цілей і визначили стратегічні цілі: збереження лідерства на внутрішньому ринку; збільшення загального обсягу продажу; збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку. Для оцінювання існуючої стратегії розвитку підприємства розрахували інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Отримані значення інтегрального показника розвитку підприємства за 2020-2022 роки знаходяться в межах 1,025–1,124, тобто більше 1. Отже згідно зі шкалою обґрунтування стратегії розвитку визначили, що стратегія розвитку підприємства – активно-наступальна стратегія. Активно-наступальна стратегія (стратегія лідерства) означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. ПрАТ «Карлсберг Україна» на сьогодні є лідером на ринку пивоварної промисловості і займає 31,3%. Отже, стратегічна мета і на перспективу – зберегти лідерські позиції та примножувати прибутки.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 SWOT і PEST-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» як передумова формування стратегії розвитку підприємства

SWOT-аналіз застосовується досить широко в різних сферах економіки та управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях і для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т.д. Цей метод як інструмент управлінського аналізу можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його попаданню в кризову ситуацію.

Технологія SWOT-аналізу, як її найчастіше зображують у навчальній та спеціальній літературі, полягає в послідовній детальній характеристиці:

1. Внутрішнього середовища (з виділенням сильних і слабких сторін).
 2. Зовнішнього середовища (з виділенням можливостей і загроз)
- підприємства опис виконується за допомогою факторів, що не мають кількісної оцінки.

Як показує практика багато аналітиків і економісти-менеджери, які працюють в режимі недопущення підприємства до кризового стану, використовують саме цей варіант аналізу.

Нижче подано узагальнений аналіз сильних і слабких сторін підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», розглянуто зовнішні можливості та загрози впливу на розвиток підприємства (SWOT-аналіз).

SWOT- аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. Сильні сторони (S):

- великий досвід;
- висока якість продукції (відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO: 9001:2008, 14001:2004, 22000:2005 з систем

управління якістю, охорони навколишнього середовища і безпеки продукції);

- достатньо висока популярність підприємства на ринку;
- наявність інноваційних технологій, патентів;
- відпрацьовані бізнес-потоки;
- налагоджена збутова система з надійними каналами-дистрибуції (Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається за дистриб'юторською системою по всій території України, а також експортується у 20 країн світу, ближнього та далекого зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 82 дистриб'юторів по всій Україні. Окрім того підприємство здійснює прямі продажі. В основному, це супермаркети та гіпермаркети. Роздрібних продажів компанія не здійснює;
- надійні постачальники, постійні клієнти;
- якісне, нове обладнання;
- широкий асортимент продукції;
- навчений і згуртований колектив;
- високий контроль якості;
- фокусування на споживачі;
- соціальна відповідальність перед споживачем (маркетингові комунікації призначені тільки для дорослих. Підприємство не розглядає в якості цільової групи неповнолітніх. Тому всі бренди підприємства не просуваються в ЗМІ за допомогою громадських заходів та програм, якщо відомо, що більше 30% їхньої аудиторії складають неповнолітні. Також не використовуються теми та способи реалізації, які особливо привабливі для неповнолітніх);
- конкурентоздатна цінова політика.

2. Слабкі сторони (W):

- незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький;

- висока залежність від постачальників сировини;
- рівень продажу продукції має чітко виражений сезонний характер (65% річної виручки припадає на II і III квартал).

3. Можливості (O):

- випуск нових видів продукції;
- вдосконалення технології виробництва;
- співпраця з іншими компаніями;
- впровадження в нові сегменти ринку;
- активна участь у спонсорській діяльності (це може бути своєрідною рекламою для продукції);
- співпраця з великими супермаркетами по всій території України;
- збільшення реклами ;
- формування зв'язків з громадськістю.

4. Загрози (T):

- Військові дії в Україні;
- поява нових гравців на ринку;
- зміна тенденцій попиту;
- законодавче регулювання (нові митні бар'єри та законодавчі акти);
- активність конкурентів (нові програми просування продукції, надання додаткових послуг);
- сезонний спад;
- економічний спад в країні;
- скорочення попиту внаслідок зменшення платоспроможності населення;
- відсутність належної державної підтримки;
- несприятливі погодні умови, що призводять до дефіциту сировинної бази;
- нестабільність курсу як національної, так і іноземної валюти призводить до негативних наслідків (непорозуміння з іноземними постачальниками через підвищення ціни на сировину, і як наслідок

цього вимушене підняття цін на готову продукцію і незадоволеність у зв'язку із цим споживачів).

Проведемо PEST-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна».

1. Політика (P):

- недосконала і складна податкова система, яка призводить до встановлення високих цін на продукцію підприємства;
- нові законодавчі ініціативи;
- місцеві органи самоврядування забороняють продаж пива в нічний час, у свята, в певних місцях (наприклад, поруч зі школами, дитячими садками, університетами тощо). Така заборона на даний час діє в 18 обласних центрах України.

2. Економіка (E):

- складність здійснення валютних операцій у зв'язку з нестабільністю національного валютного курсу;
- складнощі при довгостроковому плануванні у зв'язку з високим рівнем інфляції;
- нестабільність економічної ситуації зменшує розмір зовнішніх інвестицій;
- високі процентні ставки на кредит.

3. Соціальні умови (S):

- низька платоспроможність населення та її подальше падіння;
- старіння населення, що призводить до скорочення попиту на пиво;
- відданість споживачів вітчизняній продукції.

4. Технології (T):

- недостатня завантаженість обладнання;
- прискорення темпів науково-технічного процесу;
- скорочення життєвого циклу технологій;
- підвищення рівня науко місткості продукції.

Проведене аналізування показало, що підприємство має досить сильну позицію на ринку і має можливості до розвитку. Однак, негативний вплив

чинять політичні та економічні фактори. Це свідчить про значну політичну нестабільність в країні, а також низьку активність держави в сфері економічної підтримки громадян та вітчизняних підприємств.

3.2 Рекомендації щодо розробки стратегічної моделі розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»

У попередньому розділі роботи було проаналізовано стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Хоча стратегія є досить ефективною і прибутковою, однак, результати аналізу свідчать про те, що наявна ситуації в ПрАТ «Карлсберг Україна» досить типова для українських підприємств галузі пивоваріння.

До проблем підприємства, які можна вирішити за допомогою використання стратегічної маркетингової моделі слід зазначити:

- гостру конкуренцію на ринку (національному і міжнародному);
- сезонність споживання пива;
- недосконалість каналів збуту за кордон;
- повторюваність стратегій, які застосовують різні виробники.

Щоб вирішити дані проблеми ПрАТ «Карлсберг Україна» може розробити моделі розвитку в наступних напрямках:

1. Створення товарів, які можуть привернути увагу споживачів, незважаючи на наявність на ринку безлічі повних та функціональних аналогів. Сюди входить розробка концепції абсолютно нового товару, який би повністю враховував потреби і властивості споживачів, зовнішні фактори та можливості підприємства.

Можна, наприклад, скористатися іноземним досвідом. Так на Заході стало досить популярним пиво, яке отримують у результаті дозрівання протягом 8-15 місяців в дубових бочках "pinot noir". Ці бочки частіше використовують для дозрівання в них вина, оскільки це надає йому вишуканий смак. З тією ж метою бочки "pinot noir" застосовують і для дозрівання пива. Таке пиво має легкий

фруктовий аромат, приємний гіркуватий смак з присмаком ванілі і шоколаду. Довгий приємний післясмак напою робить його схожим на гарне червоне вино. Дана марка дуже добре підійде до червоного м'яса з солодкуватим соусом, ванільного морозива, шоколадного десерту і чорного шоколаду. Виготовлення такого виду пива надасть підприємству певні конкурентні переваги, оскільки така новинка серед великого різноманіття українського пива швидко зацікавить споживачів. А звернувши увагу на те, що напій відноситься до класу люкс або ж виходить лімітованою партією, збільшить бажання його спробувати. До речі, цей напій можна робити і безалкогольним. Також можна робити його на основі інших фруктів, тобто поекспериментувати з смаками. Враховуючи цікавість молоді до чогось нового і не стандартного, можна сміливо виготовляти таку продукцію і розглядати молодь, як основний цільовий сегмент.

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

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

4. Використання нової стратегічної моделі просування продукції (див. п.3.2).

5. Створення мережі пабів-ресторанів по всій території України від ПрАТ «Карлсберг Україна» (див. п.3.2);

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

7. Незважаючи на те, що продукція підприємства продається у 21 країну світу, доцільно буде завойовувати нові ринки.

За результатами SWOT- і PEST-аналізу, а також аналізу ринку пива, проведених в попередніх розділах, на нашу думку, ПрАТ «Карлсберг Україна» буде доцільно розробити стратегічні моделі розвитку в наступних напрямках:

- організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу;
- диверсифікація діяльності;
- нова стратегія просування продукції.

Розглянемо можливі стратегічні моделі розвитку для ПрАТ «Карлсберг Україна» конкретніше.

Першим напрямком може бути організація мережі пивних пабів ПрАТ «Карлсберг Україна» по всій території України. Оцінюючи закордонний досвід використання системи франчайзингу, зокрема у пивній сфері, можна

стверджувати, що цей механізм реалізації продукції вже давно використовується і набув значної популярності. На Заході виробники вже давно усвідомили, що справжні цінителі пива при виборі місця його споживання завжди виберуть пивний паб порівняно з іншими закладами громадського харчування. В Україні ситуація не така як на Заході, однак друге місце по споживанню займають саме заклади ресторанного господарства (рис. 3.1).

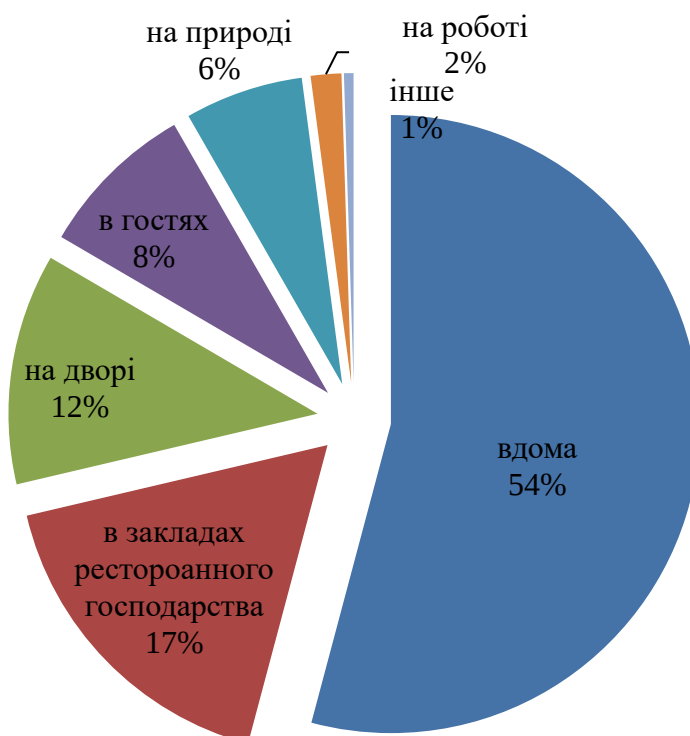


Рисунок 3.1 – Місця споживання пива в Україні

Аналізуючи дані державної статистики за останні роки, можна зробити висновок, що спостерігається помітне зростання продажу пива як у роздрібній торгівлі, так і в мережі ресторанного господарства. Аналогічне зростання спостерігається і мережі ресторанного господарства. Зважаючи на отримані дані, можна стверджувати про перспективність організації мережі пивних пабів.

У пабах атмосфера закладу сприяє кращому засвоєнню пива і створює відчуття легкості. Порівняно із звичайними кафе, пивні паби мають переваги, наведені нижче:

- традиційно вважається, що у пабах пиво завжди свіже;
- асортимент пива завжди ширший, ніж у інших барах;
- в меню завжди можна знайти закусочні страви до пива;
- існує можливість скуштувати пивні коктейлі, що зазвичай відсутні в інших закладах громадського харчування;
- в пабах панує особлива “пивна” атмосфера.

Організація фірмових пивних пабів повинна супроводжуватися спеціальною пропозицією пива від підприємства. Так, наприклад, ПрАТ «Карлсберг Україна» можна скористатися методом, який використала мережа пивних закладів «Тинькофф» в Чехії.

Звичайно всі пивні бари, паби, пропонують споживачам тільки пляшкове або привезене із заводу пиво в бочках, що пройшло попередню обробку – фільтрацію, пастеризацію тощо. Ресторан «Тинькофф», аналогії якого сьогодні розповсюджені у Європі, докорінно відрізняється від численних пивних закладів. Безпосередньо в пабі, на очах відвідувачів, у величезних чанах вариться свіже пиво «Тинькофф» – 9 сортів нефільтрованого й 2 сорти фільтрованого пива. Все пиво, що пропонується, особливе для гурманів тим, що воно натуральне, не оброблене сучасними технологіями, які застосовуються лише для збільшення строку реалізації пива й знижують його смакові якості.

Створити мережу фірмових пивних закладів можна за допомогою різних підходів. Однак, на нашу думку, найдоцільніше буде застосувати систему франчайзинг. Світова практика довела, що франчайзинг – один з найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, що вже домоглися успіху й бажають розвивати його далі.

Створення абсолютно нового каналу збуту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» вимагає розробки чіткого бізнес-плану. Для реалізації власної мережі спеціалізованих закладів громадського харчування, тобто пивних пабів пропонується сформулювати бюджет проекту в розмірі 7900 тис. грн. Приблизна площа ресторану: 200 м², який розрахований на 100 посадочних місць. Запропонована структура середніх витрат наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення мережі пивних пабів ПрАТ «Карлсберг Україна» в розрахунку на один паб-ресторан

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
2400	Безпосередньо будівництво
440	Отримання ліцензій та дозвільної документації
480	Додаткові елементи живлення електрики
80	Послуги дизайнера-декоратора, який працює над проектом і дизайном
60	Оплата послуг інженера, що стежить за правильним виконанням проекту
40	Пожежна сигналізація
40	Система водоочищення
320	Опалення та системи вентиляції
60	Освітлення
320	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
1120	Меблі, вивіска, дрібна обробка інтер'єру
440	Обладнання для кухні (холодильне, теплове та механічне)
360	Барне обладнання
140	Посуд
80	Кухонне начиння
40	Форма співробітників
160	Оргтехніка
240	Музика
40	Комутація для ТБ-сигналу, музики, комп'ютера
80	Касова система
120	Зарплата персоналу до відкриття (шеф-кухар, керуючий і заступники, лінійний персонал)
80	Опрацювання страв
200	Реклама
320	Створення стратегічного запасу плюс поточні продукти і напої на п'ять перших днів
200	Непередбачені витрати
Разом: 7900 тис.грн. або 197,5 тис. дол.	

Розглянемо статті витрат:

1. Реєстрація підприємства

1.1. Підготовка і підписання франчайзингової угоди

1.2. Відкриття поточного рахунку в банку

- 1.3. Підготовка документів до реєстрації в державній реєстраційній палаті
- 1.4. Сплата державних мит за реєстрацію
- 1.5. Формування і виплата статутного фонду
- 1.6. Проведення процедури реєстрації підприємства в державній реєстраційній палаті
- 1.7. Реєстрація в податковій інспекції, відділі статистики, Пенсійному фонді, фондах соціального захисту

2. Створення пабу

- 2.1. Побудова приміщення для пабу
- 2.2. Підготовка і отримання документів дозвільного характеру
 - 2.2.1. Узгодження проекту з санепідстанцією
 - 2.2.3. Узгодження проекту пабу з пожежною інспекцією
 - 2.2.4. Узгодження проекту пабу з відділом архітектури і будівництва
 - 2.2.5. Складання і затвердження проектно-кошторисної документації
 - 2.2.6. Підписання договору з постачальниками теплової, електричної енергії, підприємствами водоканалізаційної служби
- 2.3. Оснащення пабу
 - 2.3.1. Розробка дизайну пабу
 - 2.3.2. Формування загальної концепції пабу, вимог до дизайну і оснащення
 - 2.3.3. Укладення договору з агенством по дизайну
 - 2.3.4. Розробка дизайну пабу агенством по дизайну
 - 2.3.5. Затвердження дизайну пабу
 - 2.3.6. Проведення ремонтних і оформлювальних робіт, закупівля і установка устаткування і оснащення
 - 2.3.6.1. Закупівля витратних матеріалів
 - 2.3.6.2. Ремонт приміщення
 - 2.3.6.3. Дизайнерське оформлення
 - 2.3.6.4. Закупівля меблів
 - 2.3.6.5. Закупівля техніки

2.3.6.6. Закупівля інвентарю

2.3.6.7. Облаштування робочих місць

2.3.6.8. Закупівля засобів пожежогасіння і безпеки

2.4. Прийом приміщення до експлуатації

2.5. Підбір персоналу

2.5.1. Визначення чисельності, вимог до персоналу і штатного розкладу

2.5.2. Підбір персоналу власними силами або за допомогою рекрутингового агентства

2.5.3. Оголошення в ЗМІ про пошук необхідного персоналу

2.5.4. Проведення співбесіди

2.5.5. Остаточний вибір персоналу

2.5.6. Укладання договорів із співробітниками

2.5.7. Реєстрація необхідного персоналу, проведення інструктажу по техніці безпеки

2.5.8. Формування і підписання колективного договору

2.6. Отримання дозвільних документів на відкриття пабу

2.6.1. Отримання свідоцтва торгової точки

2.6.2. Отримання дозволу санепідстанції

2.6.3. Отримання дозволу пожежної інспекції

2.6.4. Сплата і отримання ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями

2.7. Укладання договорів на матеріально-технічне постачання сировини, матеріалів, продуктів та напоїв (договір про співпрацю з постачальниками; договір про поставки продуктів харчування; договір про поставки алкогольних і безалкогольних напоїв і тютюнових виробів)

2.8. Створення суббренду

2.8.1. Створення робочої групи для розробки суббренду

2.8.2. Розробка назви пабу

2.8.3. Розробка макета логотипу

2.8.4. Упровадження логотипу на зразках візиток, фірмової канцелярії

2.9. Розробка цінової політики послуг пабу

2.9.1. Складання пакетів послуг

2.9.2. Оцінка вартості пакету

2.9.3. Складання цін меню

2.10. Розробка рекламної кампанії

2.10.1. Складання плану рекламної кампанії

2.10.2. Розробка рекламних текстів і рекламних роликів

2.10.3. Проведення рекламної компанії

3. Запуск пабу

3.1. Підготовка до відкриття

3.2. Урочисте відкриття пабу (святковий фуршет)

Основними статтями витрат будуть маркетингові заходи з формування нового суббренду, маркетингових досліджень, за результатами яких можна було б правильно позиціонувати пивний паб-ресторан по всій території України, а також асоціювати його з брендом ПрАТ «Карлсберг Україна», під яким випускається продукція ПрАТ «Карлсберг Україна».

Після формування повного пакета пропозиції, пропонується відкрити перший пивний паб-ресторан у Львові, який би повністю належав заводу ПрАТ «Карлсберг Україна», що матиме певні переваги. По-перше, відкриття першого пивного паб-ресторану у Львові було б позитивно сприйняте громадськістю, завдяки прихильності до продукції ПрАТ «Карлсберг Україна». По-друге, підприємство має можливість використати власну територію для розміщення пабу-ресторану. По-третє, сьогодні існує логічна передумова створення пабу-ресторану від ПрАТ «Карлсберг Україна», а саме “Музей пивоваріння”, що знаходиться на території заводу ПрАТ «Карлсберг Україна». По-четверте, розміщення пивного пабу-ресторану біля заводу дасть змогу використовувати знання фахівців пивоваріння, і оптимально здійснювати варку пива безпосередньо у закладі згідно з оригінальною рецептурою.

Потреба у створенні нового бренду для мережі паб-ресторанів ґрунтується на низці причин. Зокрема йдеться про можливість його легкого сприйняття по всій території України. Безумовно, позиціонування пивних паб-ресторанів повинно бути зроблено в руслі, яке б не заважало просувати його на всій території України. Концепція спеціалізованих пивних закладів передбачає наявність широкого асортименту пива. Основою пивної пропозиції має бути продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» у пляшці. Альтернативою КЕГ пива, що використовується в барах, кафе, має стати пиво, безпосередньо виготовлене на міні-пивоварні за рецептурою ПрАТ «Карлсберг Україна». Таке пиво повинно позиціонуватись як фірмове. Також важливо подати в асортименті пиво закордонних виробників, проте ціна на нього має бути порівняно високою. Основною умовою є відсутність пива інших українських виробників.

Важливе місце в культурі споживання пива займають страви, що споживаються з ним. Склад холодних закусок до пива повинен містити вже традиційні для українців позиції, такі, як: горішки, фісташки, чіпси, смажені сухарики, копчені сири, м'ясні страви – суджук, бастурма, мюнхенські ковбаски, морепродукти – копчена риба, тарань, сушений кальмар тощо. Також пропозиція закладу повинна містити солену випічку під пиво. Додатком до «фірмового» пива можуть слугувати фірмові салати з вищеперелічених закусок. Допоміжною складовою пропозиції пивного пабу-ресторану повинна стати наявність в меню гарячих страв переважно української кухні.

Здійснення економічної діяльності на умовах франчайзингу передбачає єдину систему цін на товарну пропозицію. У межах цього бізнес-проекту, передбачається встановлення єдиної ціни на основну пропозицію, передбачену франчайзинговою угодою, тобто на пиво, а також фірмові закуски. Безперечно, у разі підписання угоди з кожним франчайзі, необхідно в індивідуальному порядку розглядати економічну доцільність встановлення певного рівня ціни на товарну пропозицію, враховуючи територіальний показник доходу. Детальніший розрахунок ціни на пропозицію потрібно здійснити з урахуванням витрат та порівняно з аналогічною пропозицією в закладах-конкурентах.

Враховуючи той факт, що ведення ресторанного бізнесу передбачає кінцеве споживання продукції безпосередньо в місці покупки, можна говорити про створення нульового каналу розподілу, за схемою виробник-споживач. Об'єкти розгляду – паб-ресторани є кінцевими заключними ланками окремого каналу збуту ПрАТ «Карлсберг Україна».

Важливими і витратними при реалізації бізнес-плану з створення мережі пивних пабів будуть заходи комунікаційної політики. Найбільшою складовою проекту бюджету є витрати на рекламу. Необхідність її широкого використання пояснюється важливістю поінформованості потенційних споживачів про створення подібного закладу, формування у споживачів пива особливого ставлення до його споживання. Варто зазначити, що за договорами франчайзингу, франчайзер здійснює рекламну діяльність бренду і закладів, діяльність яких підпадає під угоду. Франчайзингова діяльність передбачає діяльність усіх франчайзі під єдиним брендом. Можна запропонувати бренд під назвою «Пивна легенда», під яким би здійснювалась діяльність усіх пивних паб-ресторанів. Цей бренд слід позиціонувати з прямою асоціацією на якість, неповторність пива, свіжість, унікальність. Заклади «Пивна легенда» повинні асоціюватись у споживачів із затишним, спокійним місцем, де можна відпочити з друзями, попити смачного свіжого пива, провести пивні змагання тощо. Здійснення рекламної діяльності доречно буде доручити одній з провідних рекламних агенцій в Україні. Для реклами пабу слід застосовувати такі засоби:

- реклама на телебаченні;
- реклама на радіо;
- зовнішня реклама (в вигляді світлової вивіски або щитової конструкції);
- реклама в періодичних виданнях.

Обов'язковим елементом успішної діяльності фірмових пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» є реалізація системи лояльності, що передбачає використання комп'ютерних автоматизованих систем, персональних бонусних рахунків та випуск клубних карток, за якими будуть ідентифікуватися споживачі, а також наявність персональних бонусних рахунків. Використання

нагромаджувальної бонусної системи дасть змогу утримувати споживачів і сприятиме більшій лояльності до закладів «Пивна легенда». Це передбачає створення єдиної бази даних клієнтів з доступом через глобальну мережу Інтернет. Отже, постійні відвідувачі закладів «Пивна легенда» будуть мати можливість отримати знижку відповідно до нагромадження бонусів у закладах мережі по всій території України.

Відкриття кожного пивного пабу-ресторану «Пивна легенда» повинно супроводжуватись промоакціями, які мають бути розроблені в межах підтримання їх іміджу.

Важливим елементом діяльності мережі пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» на умовах франчайзингу є дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання. Досягти її ефективного функціонування можна завдяки використанню комп'ютерним систем прийняття замовлень і правильній організації логістичних процесів.

Розглянувши умови функціонування франчайзингових відносин між франчайзером і франчайзі, необхідно звернути увагу на вартість річної франчайзингової угоди, а також роялті.

Реалізація запропонованої ідеї створення мережі фірмових пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» від ПрАТ «Карлсберг Україна» на умовах франчайзингу, безумовно забезпечить певний позитивний економічний ефект, що відобразиться на діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» загалом.

Ринкові тенденції ресторанного бізнесу в Україні, до якого можна зарахувати паби, перебувають на стадії зростання. Крім того, відсутність конкуренції як такої, створює позитивні передумови їх входження на ринок. А це може свідчити про те, що створення такої мережі пивних пабів-ресторанів «Пивна легенда» від ПрАТ «Карлсберг Україна» буде користуватися популярністю, а отже, швидше окупиться.

Ще однією стратегічною моделлю розвитку для ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути диверсифікація діяльності. Напрямами диверсифікації ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути розробка нових прогресивних

технологій з використанням замінників цукру, на основі нових ароматизаторів, барвників, біологічно активних добавок та виробництва напоїв з нетрадиційних видів сировини, виробництво пивобезалкогольних виробів підвищеної фізіологічної цінності. В цьому напрямку необхідна розробка нових видів продукції:

- лікувально-профілактичного призначення;
- спортивні напої;
- групи напоїв, орієнтованих на дітей;
- приготування газованих фруктових вод для хворих діабетом.

Одним з перспективних напрямків розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» є добування та розлив мінеральних вод, оскільки підприємство знаходиться близько до самих джерел мінеральних вод. Приблизна вартість побудови заводу розливу мінеральної води коштує 100 млн. дол.

Також можливий варіант наступної стратегічної моделі маркетингової діяльності для ПрАТ «Карлсберг Україна», а саме нова стратегія просування продукції. Виходячи із специфіки продукції підприємства доцільно вже до існуючої реклами застосовувати ще й реклами таких видів:

- зовнішню рекламу (збільшити кількість білбордів, сітілайтів, брандмауерів);
- промоакції в магазинах, супермаркетах, торгових центрах (зокрема дегустація);
- рекламу на телебаченні (збільшити кількість рекламних роликів з 19:00 до 21:00);
- рекламу в журналах (спеціалізованих);
- розкрутку сайту;
- рекламу на інформаційних інтернет-порталах.

Середня ціна розміщення реклами в обласних центрах України на місяць наведена в таблиці 3.2 [52].

Проведемо аналіз чутливості описаних вище стратегічних моделей маркетингової діяльності.

Таблиця 3.2 – Середня ціна розміщення реклами на місяць в обласних центрах України

Місце розміщення реклами	Опис	Кількість	Ціна
1	2	3	4
Білборд	Щити з зовнішнім (в окремих випадках можуть пропонуватися з внутрішнім) підсвічуванням. Розмір рекламного поля щита 3*6 м або 4*8 м.	250	15200 грн. за 1 білборд 15200*250=3800000грн
Сітілайт	Яскрава підсвічувана конструкція, розташована на рівні очей людей. Стандартний розмір 1,2*1,8 м. Зазвичай розміщуються на зупинках громадського транспорту та у місцях, де заборонена установка білбордів.	200	17400 грн за 1 сітілайт 17400*200=3480000 грн
Брандмауер	Величезне рекламне полотно із банерної тканини, яке натягається завдяки спеціальній конструкції на фасад будівлі.	125	10 000 грн. за 1 бранмауер 2500*125=1 250 000 грн
Промоакції в супермаркеті	Дегустація з професійно підготовленими промоутерами, одягненими в промо одяг з фірмовим логотипом. Кількість промоутерів на один супермаркет – 2 особи. Тривалість промоакції 2-3 дня. 8-годинний робочий день (15 грн/год)	100	1920 грн/1 супермаркет 1920*100=192000 грн
Реклама на телебаченні з 19:00-21:00	Реклами на загальнодержавному телебаченні (30 секунд ефірного часу) з 19:00-21:00 (телеканали ICTV, 1+1, Новий канал, СТБ, М1, 5 канал)		987469 грн.
Реклама на радіо	Реклама на популярних радіостанціях (Хіт FM, KISS FM, ROCKS FM, Ретро FM, Авторадіо FM) за 4950 секунд		14,4 грн/сек. 3,6*4950=71280 грн.
Розкрутка сайту	В пошукових системах, на форумах, розсилка об'яв	20	12000 грн. з одного сайту 12000*20=240000 грн
Реклама на інформаційних інтернет-порталах	Містить офіційний блок (назва, адреса, телефон, e-mail тощо), логотип (або кілька логотипів та товарних знаків) та інформаційний блок (перелік послуг, види продукції тощо)		Від 8000 грн.
Мінімальні витрати на рекламу на місяць з урахуванням середніх цін (реклама на телебаченні бралася мінімальна – 30 секунд, в журналі – реклама площею 20 см ²), зовнішня реклама лише в обласних центрах України			9855949грн

1. Аналіз чутливості стратегічної моделі розвитку – відкриття пабу-ресторану від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу.

Побудуємо точку беззбитковості діяльності пабу-ресторану, тобто точку, яка визначає, яким має бути обсяг продажів для того, щоб паб-ресторан міг покрити всі свої витрати, не отримуючи прибутку (рис.3.2).

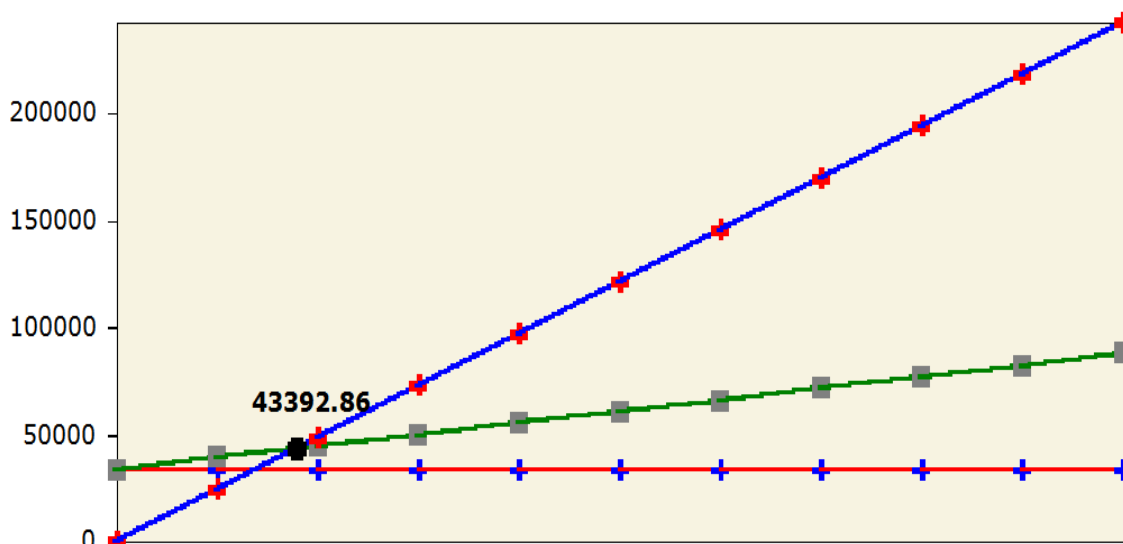


Рисунок 3.2 – Точка беззбитковості діяльності пабу-ресторану

Реалізація моделі окупиться за:

$$1916000:111856,14 = 17,1 \approx 17 \text{ міс. або 1 рік 5 місяців}$$

2. Аналіз чутливості стратегічної моделі розвитку диверсифікації діяльності – побудова заводу з добування та розливу мінеральних вод

Примітка: дані бралися приблизні до даних заводу розливу мінеральної води.

Побудуємо точку беззбитковості для заводу (рис. 3.3).

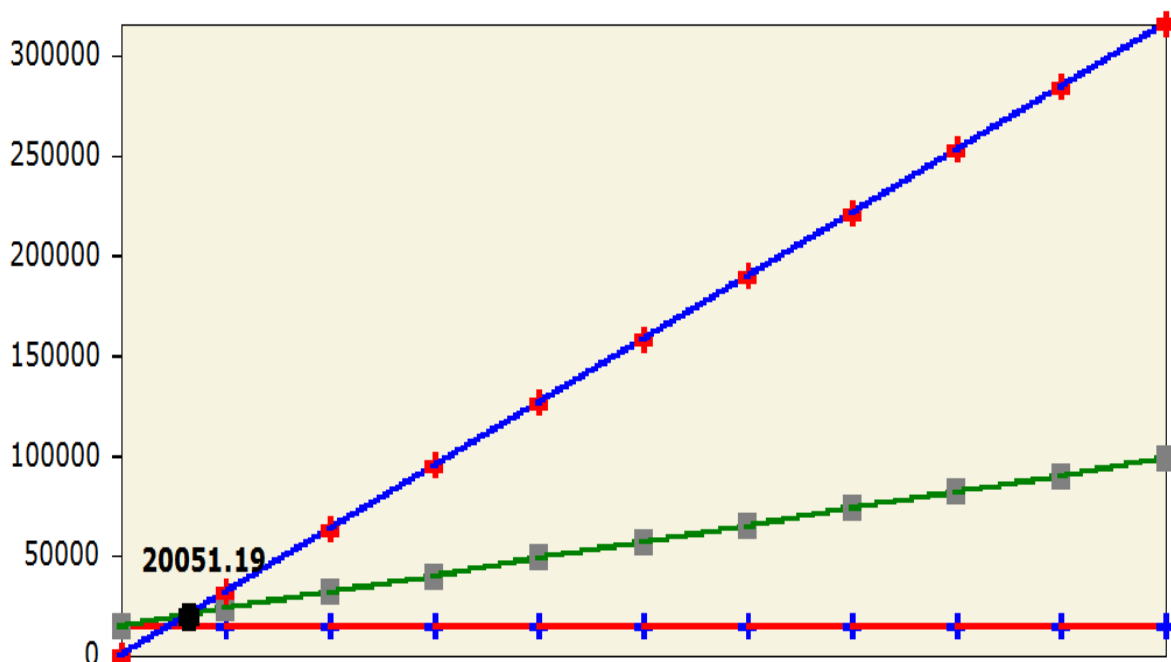


Рисунок 3.3 – Точка беззбитковості діяльності заводу з добування і розливу мінеральних вод

Проект окупиться за:

$$810000:20051,10 = 40,4 \text{ місяці} \approx 3 \text{ роки і 4 місяці}$$

3. Аналіз чутливості нової стратегічної моделі розвитку просування продукції.

Побудуємо точку беззбитковості для моделі (рис. 3.4).

Дана стратегія окупиться за:

$$1007110,156 : 303026,60 = 3,32 \approx 4 \text{ місяці}$$

Зі зроблених вище розрахунків можна зробити висновок, що найбільш економічно вигідним для підприємства є реалізація третьої стратегічної моделі розвитку, а саме нової стратегії просування продукції.

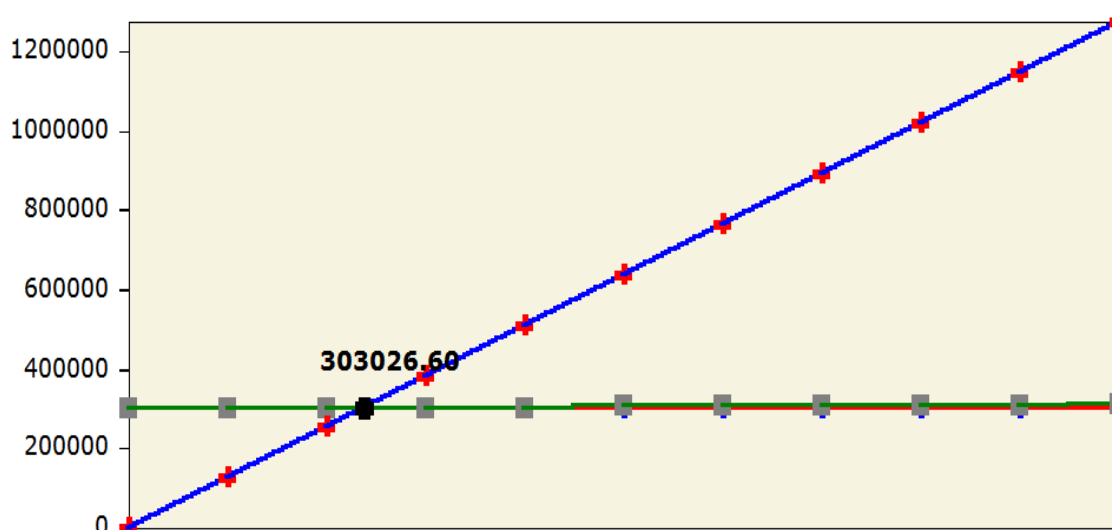


Рисунок 3.4 – Точка беззбитковості нової стратегічної моделі маркетингової діяльності просування продукції

Однак, враховуючи той факт, що в моделі використовується реклама, а підприємство займається виробництвом пива і, беручи до уваги, часті зміни в законі України «Про рекламу», на нашу думку, слід обрати стратегічну модель розвитку – відкриття мережі пабів-ресторанів під новим брендом «Пивна легенда» від ПрАТ «Карлсберг Україна». Дана стратегічна модель розвитку є менш ризикованою і в перспективі може бути більш прибутковою, оскільки буде здійснюватися на умовах франчайзингу.

3.3 Мерчендайзинг як інструмент покращення стратегії розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»

Мерчендайзинг набув активного розвитку в останні двадцять років. Відбулося це внаслідок удосконалення та насичення ринку, і зрозуміло, загострення конкурентної боротьби. Мерчендайзинг сьогодні – це напрямок у просуванні продажів, що швидко розвивається. Можна, звичайно, визначити його як маркетингову діяльність у торговому місці з метою оптимально

презентувати продукт покупцеві. Усе це так, але головне – за своєю сутністю мерчандайзинг є науковою методикою, що дозволяє, знаючи психологію покупця, значно збільшувати продажі.

Мерчендайзинг – це комплекс заходів щодо підготовки товарів до продажів в роздрібній мережі, що включає оформлення торговельних вітрин, прилавків, розташування товару в торговельному залі, надання інформації про сам товар, його виробництво і якість [53].

За даними Міжнародної асоціації реклами в місцях продажів (ROPAI), грамотно розмістивши в магазині товарні групи плюс враховуючи поведінку покупців, можна збільшити продаж в середньому на 10%. Вірне викладення підніме дохід ще на 15%, а прийоми акцентування (колір, розташування) - ще на 25%. В цілому ж, за інших рівних умов, продажі "правильного" магазину можуть бути на 200-300% вище, ніж в аналогічній торговій точці, де товар розкладений довільно. 70% товарів купуються в магазинах не тому, що вони кращі, а тому що в конкретний момент ці товари справили найбільш сприятливе враження на покупця [54].

На сьогоднішній день покупця у магазині зустрічає безліч брендів. Справжня боротьба за покупців розгортається не біля телеекрану або рекламного щита, а безпосередньо на місці продажів, тому що 70% рішень про купівлю товарів народного споживання приймаються у місцях продажу, а не біля телевізора.

На рішення покупця про придбання того чи іншого товару безпосередньо у магазині впливають такі чинники:

- 1) впізнаваність товару;
- 2) ціна товару;
- 3) зовнішній вигляд товару, упакування;
- 4) рекламно-інформаційні матеріали у місці продажу (POS);
- 5) привабливе викладення, доступність товару;
- 6) фірмове устаткування;
- 7) спеціальні акції: дегустації, лотереї тощо;

8) думка людей (продавців та інших покупців) [55].

Для здійснення ефективного продажу товарів ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує стратегію мерчендайзингу. Основні правила мерчендайзингу, які застосовує підприємство (рис. 3.5, 3.6):

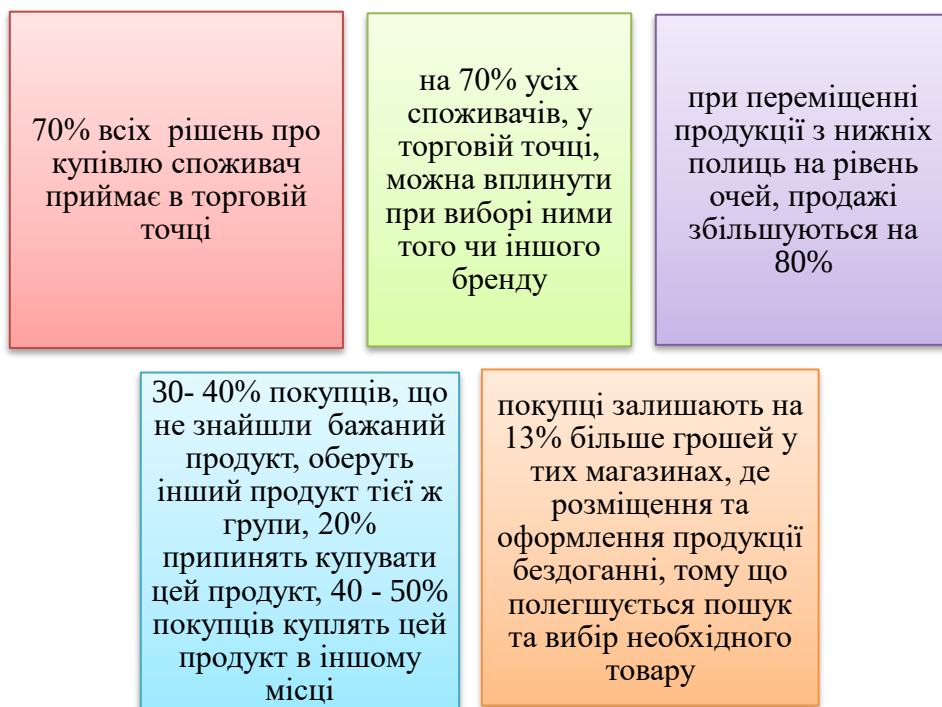


Рисунок 3.5 – Правила мерчендайзингу, які застосовує ПрАТ «Карлсберг Україна»

Характер будь-яких купівель можна розділити на три категорії або типи купівель:

- Чітко запланована купівля;
- Не чітко запланована купівля;
- Імпульсивна (спонтанна) купівля.



Рисунок 3.6 – Момент прийняття рішення про купівлю споживачем

Для максимально ефективного продажу, продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» повинна брати участь у всіх трьох типах купівель споживачів. У зв'язку з цим нова стратегія мерчандайзингу ПрАТ «Карлсберг Україна» зводиться до трьох ключових областей:

- організація оптимального запасу продукції;
- ефективне розміщення точок продажу в залі і викладка продукції;
- залучення уваги до продукту оформленням рекламними матеріалами.

На сьогоднішній день в супермаркетах ведеться гостра боротьба щодо розміщення товарів на полицях. Ніхто з товаровиробників не хоче опинитися у так званій «мертвій зоні». Мова йде про зони і полиці, найменш помітні для покупців, а отже, невдалих для викладення товарів. Традиційно до них належать вхідні зони, що залишаються за спиною споживача, далека частина магазину (доведено, що тільки 40-50% покупців заходять у внутрішню зону магазину самообслуговування), нижній лівий кут стелажа, початок і кінець полиці або стелажу, закутки і кути, вузькі проходи і тупики, відокремлені або ізолювані від основного купівельного потоку. Ці зони найчастіше залишаються непоміченими покупцями, і оборотність розташованого там товару набагато нижче, ніж у середньому по магазину [54].

Тому мерчандайзери ряду виробників використовують прийоми недобросовісної конкуренції, щоб насолити конкурентам. Наприклад, можуть без відома адміністрації перенести товар конкурента з вигідного місця прямо на склад, а натомість поставити власний. Інший варіант – переставити продукцію конкурента на іншу полицю, іноді навіть у «мертву зону». Ще простіше засунути товар конкурента вглиб полки, а передній ряд (фейсинг) заповнити своєю продукцією. Але вищий пілотаж – створення додаткових зон продажів.

Війни мерчендайзерів приносять збитки мереж. Тому мережі «розводять бюрократію»: вимагають від постачальників поіменний список мерчендайзерів, які мають право доступу до товару (із зазначенням паспортних даних, з медичними книжками), фіксують час їх приходу на точку і відходу з неї, щоб виявити порушників. Деякі ж мережі, щоб розтоптати «Мерчендайзинговий мурашник» забороняють стороннім працівникам доступ у свої зали. А особливо наполегливим запропонували договір, що передбачає штрафні санкції за порушення правил роботи мерчендайзерів аж до 2% від річного обороту постачальника, що в ряді випадків становить кілька мільйонів доларів.

Мережа Metro не дозволяє працювати у себе мерчендайзерам постачальників, чия продукція належить до категорії FMCG. У цій товарній групі діють категорійні мерчендайзери – незалежні співробітники мерчендайзингових агентств, які здійснюють викладку однієї категорії (наприклад, «пиво, соки, води») [55].

Враховуючи специфіку продукції підприємства, ПрАТ «Карлсберг Україна» не може розміщувати свою продукцію у так званих «гарячих точках», тобто в місцях візуальної цікавості, які розміщені в зонах з найбільшим рухом потоку покупців(вхід/вихід, каси) [54].

Беручи до уваги все вище сказане, можна запропонувати наступні місця розміщення продукції для ПрАТ «Карлсберг Україна» в великих торгівельних мережах:

1) продукція повинна розміщуватися на полках або стелажах на рівні очей до третього гудзика сорочки. Це, як правило, дві-три «найгарячіші» полиці продажу (збільшення рівня продажу на 63-78%);

2) розміщення продукції у додаткових місцях продажу (основні місця – полиці у спеціалізованій секції торгівельного залу): мобільний стелаж або стійка, холодильник з фірмовим візерунком (ріст рівня продажу на 2—30%). У ряді торгівельних мереж є так звана "експрес-петля", тобто короткий маршрут для заможних покупців і покупців, що відчують дефіцит часу, на якому присутні найбільш вигідні для мережі товари. Саме на цьому маршруті повинні розташовуватися додаткові точки продажу;

3) враховуючи той факт, що людський зір охоплює лише 1,25-1,5 м торгової площі, не слід розміщувати товар великим фейсингом. Зважаючи на те, що продукція підприємства досить різноманітна, то бажано розміщувати товар в 6-10 фейсів;

4) продукцію слід також розміщувати враховуючи кольорову гаму за принципом палітри: зліва направо від найсвітлішого до найтемнішого;

5) продаж продукції через торгівельні автомати. Для зростання обсягу продаж можна продавати не тільки власну продукцію, але і супровідну до власної (так, як продукцією підприємства є пиво, то можна як супровідну використовувати: горішки, сухарики, чіпси, сушену рибу тощо);

6) оскільки обсяг продажів пива з вечора п'ятниці до середини дня неділі може становити до 70% від тижневих продажів, важливо присутність повного асортименту в ці дні, своєчасність поставок, проведення презентацій і дегустацій;

7) викладати потрібно певну кількість товару. З психологічних причин покупець, побачивши на полиці невелику кількість продукції, може подумати, що це залишки, а така думка відбиває бажання купувати товар. Потрібно ж створити ефект затребуваності товару. Повна і широка викладка продукції на полиці приваблює покупця. Однак ще більше стимулює продаж відсутність на

полиці декількох проданих упаковок, створюється так званий ефект затребуваності продукції.

Сьогодні досить популярним є продаж пива в упаковках (по 3,4,6 штук). Однак, не завжди таке упакування товару супроводжується ростом продажу, незважаючи на свою популярність. Вся причина в тому, як здійснена вакуумна упаковка товару. На жаль, більшість таких упаковок (не тільки ПрАТ «Карлсберг Україна», але і інших його конкурентів) мають нульовий фейсінг. Причому як не постав упаковку, етикетку покупець так і не побачить. А як може покупець купити товар, якщо не видно етикетку, назву товару? Вихід один: переробити процес пакування. Однак, щоб продати вже наявний «бракований» товар в торгівельній мережі можна:

- привернути увагу покупця рекламними матеріалами;
- відслідковувати правильність розміщення і написів на цінниках (цінник повинен бути з повною назвою, місткістю і ціною товару. На ньому також повинна вказуватися додаткова інформація про товар: виробник, країна виробника).

Додатковою можливістю нагади про свою продукцію до того, як перед поглядом покупця з'явиться безліч однотипних товарів є застосування POS-матеріалів. Кожний сантиметр площі входу до магазину цінується дуже дорого. Адже кожен відвідувач, навіть якщо він проведе в магазині всього лише декілька хвилин, не зможе не пройти повз рекламні матеріали, розташовані безпосередньо біля входу. Рекламні матеріали ж, що розміщуються безпосередньо в торгівельному залі, повинні, передусім, спрямовувати покупця до місця викладення товару. Способи, які для цього використовуються різні і кожного року з'являється щось нове [53].

ПрАТ «Карлсберг Україна» може використовувати наступні POS-матеріали:

- мобайли – плакати, що кріпляться до стелі;
- спеціальні цінники або звичайні цінники, тільки збільшені в розмірі і з логотипом бренду;

- плакати в якості звичайної прикраси торгового приміщення;
- воблери – пластикові рекламні покажчики, які зазвичай кріпляться до верхньої полиці стелажа;
- листівки та диспенсери (лотки для рекламного матеріалу);
- шелф-токер – картонні, пластикові або металеві панелі, що прикріплюються до прилавків, полиць для візуального виділення групи товарів;
- нек-хенгери – цінники для пляшок, що одягаються на горлечко товару;
- джумби – об’ємні конструкції, що за формою повторюють товар, збільшений у декілька разів.

Мобайли, плакати, листівки та диспенсери, джумби, розкидані в різних частинах торгівельного залу будуть виконувати функцію нагадування про товар. Цінники, шелф-токери та нек-хенгери будуть стимулювати продаж безпосередньо на місці розміщення товару.

Метою розміщення даних POS-матеріали є:

- створити бажання, імпульс до купівлі;
- нагадати покупцеві про те, що в даному магазині він може придбати даний товар;
- проінформувати про ціну та акції.

Проведення вище вказаної стратегії мерчандайзингу повинно позитивно вплинути на обсяги продажу. До того ж, проведення даної стратегії буде коштувати менше, ніж будь-яка з описаних в п.3.2.стратегічних моделей розвитку підприємства.

Отже, в третьому розділі було здійснено SWOT- і PEST-аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Незважаючи на позитивні тенденції розвитку ринку, велика конкуренція провокує на виникнення ризиків у діяльності підприємства. На основі проведених SWOT- і PEST-аналізу можна виділити наступні ризики для діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»: поява нових гравців на ринку; зміна тенденцій попиту; нові митні бар’єри та законодавчі акти; підвищена активність конкурентів (нові програми просування

продукції, надання додаткових послуг);сезонний спад; економічний спад в країні; скорочення попиту внаслідок зменшення платоспроможності населення; відсутність належної держаної підтримки; несприятливі погодні умови, що призводять до дефіциту сировинної бази; нестабільність української економіки, що відлякуватиме потенційних зарубіжних партнерів та інвесторів; нестабільність курсу як національної, так і іноземної валюти, що може призвести до негативних наслідків (непорозуміння з іноземними постачальниками через підвищення ціни на сировину, і як наслідок цього вимушене підняття цін на готову продукцію і незадоволеність у зв'язку із цим споживачів).

Запропоновано і обгрунтовано три можливі варіанти стратегічних моделей розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», а саме: організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу; диверсифікація діяльності; нова стратегія просування продукції. Розглянувши всі три варіанти і з врахуванням даних SWOT- , PEST-аналізу і аналізу чутливості проєктів, а також можливостей підприємства, найбільш доцільно буде застосувати стратегічну модель розвитку – організацію мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу. Було запропоновано назву мережі пивних пабів-ресторанів «Пивна легенда», а також приблизне меню кухні та ціни на пиво. Окремий акцент робився на умови франчайзингу, тобто дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання. В разі неможливості реалізації вказаної вище стратегічної моделі розвитку, підприємство може реалізувати нову стратегію мерчандайзингу.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська дипломна робота виконана на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)). В результаті проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо формування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» визначили такі основні положення:

1. Обґрунтували, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків. Узагальнюючи позиції низки науковців, вважаємо, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

2. Визначили, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища. Таким чином, формування стратегії розвитку завжди закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія має бути гнучкою з метою внесення, у разі необхідності, відповідних коректив, які

підвищуватимуть та / або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

3. Проведено дослідження сукупності методичних підходів до оцінювання стратегії розвитку підприємства і як результат запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники виробничої стійкості; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією. На підставі значень розрахованого інтегрального показника розвитку підприємства здійснюється обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі шкали обґрунтування.

4. Провели аналізування діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», яке є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Основним видом діяльності компанії «Карлсберг Україна» є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв. До складу компанії входять заводи у м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції: ПрАТ «Карлсберг Україна»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» – «Львівська пивоварня»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» у місті Київ.

Оцінювання абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна», протягом 2020-2022 років загалом показало тенденцію до збільшення. Тобто збільшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 1451793,5 тис. грн. (29,10%), необоротні активи – на 94920,5 тис. грн. (4,06%), оборотні активи – на 1356873 тис. грн. (51,24%), власний капітал – на 895172 тис. грн. (29,25%), залучений капітал – на 556621,5 тис. грн. (28,87%), чистий дохід від реалізації продукції – на 1015674 тис. грн. (12,67%), собівартість реалізованої продукції – на 707946 тис. грн. (16,74%). При цьому негативним є зменшення фінансових результатів в 2021 році порівняно із 2020 роком, але позитивні зміни спостерігались в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Аналізування відносних показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало покращення діяльності підприємства в розрізі платоспроможності. Проте є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Доцільно зазначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 році порівняно із 2020 роком, а в 2022 році ситуація поступово покращується. Хоча події 2022 року здійснили значний негативний вплив на розвиток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

5. Оцінюючи стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» побудували дерево цілей і визначили стратегічні цілі: збереження лідерства на внутрішньому ринку; збільшення загального обсягу продажу; збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку. Для оцінювання існуючої стратегії розвитку підприємства розрахували інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Отримані значення інтегрального показника розвитку підприємства за 2020-2022 роки знаходяться в межах 1,025–1,124, тобто більше 1. Отже згідно зі шкалою обґрунтування стратегії розвитку визначили, що стратегія розвитку підприємства – активно-наступальна стратегія. Активно-наступальна стратегія (стратегія лідерства) означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. ПрАТ «Карлсберг Україна» на сьогодні є лідером на ринку пивоварної промисловості і займає 31,3%. Отже, стратегічна мета і на перспективу – зберегти лідерські позиції та примножувати прибутки.

6. На основі проведених SWOT- і PEST-аналізу виділили наступні ризики для діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»: поява нових гравців на ринку; зміна тенденцій попиту; нові митні бар'єри та законодавчі акти; підвищена активність конкурентів (нові програми просування продукції, надання додаткових послуг); сезонний спад; економічний спад в країні; скорочення попиту внаслідок зменшення платоспроможності населення; відсутність

належної держаної підтримки; несприятливі погодні умови, що призводять до дефіциту сировинної бази; нестабільність української економіки, що відлякуватиме потенційних зарубіжних партнерів та інвесторів; нестабільність курсу як національної, так і іноземної валюти, що може призвести до негативних наслідків (непорозуміння з іноземними постачальниками через підвищення ціни на сировину, і як наслідок цього вимушене підняття цін на готову продукцію і незадоволеність у зв'язку із цим споживачів).

7. Запропонували і обгрунтували три можливі варіанти стратегічних моделей розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», а саме: організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу; диверсифікація діяльності; нова стратегія просування продукції. Розглянувши всі три варіанти і з врахуванням даних SWOT- , PEST-аналізу і аналізу чутливості проєктів, а також можливостей підприємства, найбільш доцільно буде застосувати стратегічну модель розвитку – організацію мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Карлсберг Україна» на засадах франчайзингу. Було запропоновано назву мережі пивних пабів-ресторанів «Пивна легенда», а також приблизне меню кухні та ціни на пиво. Окремий акцент робився на умови франчайзингу, тобто дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). С. 369–373.
2. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 343–347.
3. Погорєлов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
4. Кобєлев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 42. С. 297–303.
5. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68.
7. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.

10. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 49. С. 127–130.

11. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.

12. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.

13. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В, Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2018. № 23. С. 347–356.

15. Лещенко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси, 2010. № 25. С. 78–81.

16. Падерін Н. Д., Полева Л. М. Стратегічне планування на промисловому підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 129–131.

17. Маслєнніков О.Ю., Шпачук А.Я. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Л. : НЛТУ України. 2017. Вип. 17.3. С. 260–262.

18. Дорофєєв М.Л. Особливості застосування матриці фінансових стратегій Фраштона і Романа в стратегічному фінансовому плануванні. URL: <http://www.1-fin.ru/?id=417>

19. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. С. 142–151.

20. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського*

національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_7%282%29_23

21. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування : автореф. дис. ... д. е. н. : спец. 08.01.01; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2006. 21 с.

22. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2019. Вип. 19. С. 46–55.

23. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55–58.

24. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2012. №6. С. 131–134.

25. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 423–427.

26. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143–150.

27. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 118–126.

28. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 334–340.

29. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2020. № 19. С. 12–14.

30. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.

31. Деева К.А., Лейко О.С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2017. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

32. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 33. С. 48–60.

33. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

34. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

35. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

36. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 8. С. 343–347.

37. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 2, Вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

38. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).

39. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Сер.: Економічні науки. 2019. № 3. Т. 3. С. 168–172.

40. Суслов О.П., Тішков Б.О. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2017. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

41. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

42. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

43. Хаустова В.Є., Хоменко О.І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25.

44. Ковтун О. І., Килин О.В., Свелеба Н.А. Стратегія фірми (підприємства). Львів : ЛКА , 2018. 132 с.

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

46. Івашко Л.М. Економіко-математичне моделювання вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 19. Вип. 2 (45). С. 210–233.

47. Сайт ПрАТ «Карлсберг Україна»: веб-сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/>

48. Carlsberg Ukraine представила нову виробничу лінію, що збільшує потужність виробництва продукції на 80%. URL: <https://allretail.ua/news/78237-investiciji-diji-carlsberg-ukraine-predstavila-novu-virobnichu-liniyu-shcho-zbilshuye-potuzhnist-virobnictva-produkciji-u-banci-na-80>

49. Тихий героїзм працівників та відновлення бізнесу: як Carlsberg Ukraine працює в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/company/tikhiy-geroizm-pratsivnikov-ta-vidnovlennya-biznesu-yak-carlsberg-ukraine-pratsyue-v-umovakh-viyni-12082022-7584>

50. ESG Звіт CARLSBERG UKRAINE 2022. URL: https://carlsbergukraine.com/media/57939/2022_report_ukr.pdf

51. Звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/00377511/finances?current_year=2022

52. Прайс реклами в ЗМІ України. URL: http://brandmauer.at.ua/index/reklama_u_zmi/0-46

53. Лазуткіна А.В. Мерчандайзинг як партнерська взаємодія виробника та роздробу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2010_4/st9.pdf

54. Бичікова Л.А., Хитра К.П., Фесенко Т.С. Мерчейданзинг як інструмент отримання додаткового прибутку та досягнення конкурентних переваг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/ekon/2009_5_3/028-031.pdf

55. Мурована Л.В. Візуальний мерчендайзинг – новий погляд на асортимент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/ekon/2009_5_3/028-031.pdf

ДОДАТКИ

110

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи
на наявність текстових запозичень

Тема роботи: Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі
товариства акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)

Тип роботи: бакалаврська дипломна робота
Кафедра: ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 77,3% Схожість 22,7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак
плагиату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагиату, але їх надмірна
кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її
автора. Роботу направити на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагиату
бо в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби
уникнення недобросовісних запозичень.

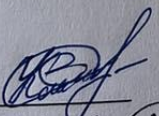
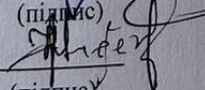
Відповідальна за перевірку 
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Додаток оформлений з повним звітом подібності, який був згенерований системою
Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Рецензент роботи


(підпис)

(підпис)

Лаптева К.М.
(прізвище, ініціали)

Несен Л.М.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ПрАТ «Карлсберг Україна»
за 2020-2022 роки

Підприємство		Дата, рік, місяць, число	КОДИ		
ПрАТ "Карлсберг Україна"		за	2020	12	31
Територія		ЄДРПОУ	00377511		
Україна		за	2310137300		
Організаційно-правова форма господарювання		КОАТУУ	230		
Приватне акціонерне товариство		за КОПФГ	11.05		
Вид економічної діяльності		за КВЕД			
Виробництво пива					
Середня кількість працівників			1470		
Адреса, телефон		Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня** 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	48 391	49655
первісна вартість	1001	138 658	157870
накопичена амортизація	1002	(90 267)	(108 215)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31 905	40 219
Основні засоби	1010	1 950 645	2 152 563
первісна вартість	1011	5 232 897	5 801 261
Знос	1012	(3 282 252)	(3 648 698)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 284	19 462
Відстрочені податкові активи	1045	156 718	174 909
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	2 221 877	2 458 742
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	596 011	511 191
Виробничі запаси	1101	328 850	229 648
Незавершене виробництво	1102	50 915	51 669
Готова продукція	1103	208 026	220 567
Товари	1104	8 220	9 307
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	643 229	678 601
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55 436	75 986
з бюджетом	1135	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	234	16

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	118
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 159 142	1 563 300
Витрати майбутніх періодів	1170	6 635	6 274
Інші оборотні активи	1190	127	225
Усього за розділом II	1195	2 460 814	2 835 711
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 682 691	5 294 453
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 712 001	1 948 715
Неоплачений капітал	1425	-	
Вилучений капітал	1430	-	
Усього за розділом I	1495	2 942 420	3 179 134
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 111	76 280
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	41 111	76 280
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	25
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41 111	51 595
товари, роботи, послуги	1615	1 155 570	1 427 546
розрахунками з бюджетом	1620	239 725	221 605
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 948	30 564
розрахунками зі страхування	1625	-	
розрахунками з оплати праці	1630	106 073	107 378
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 789	1 629
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	
Поточні забезпечення	1660	114 521	177 933
Доходи майбутніх періодів	1665	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	40 371	51 328
Усього за розділом III	1695	1 699 160	2 039 039
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	
Баланс	1900	4 682 691	5 294 453

Підприємство ПрАТ “Карлсберг Україна”
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ

2020 12 31

00377511

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 017 392	8 215 886
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 228 507)	(4 554 070)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 788 885	3 661 816
Збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120	210 696	57 124
Адміністративні витрати	2130	(303 957)	(276 156)
Витрати на збут	2150	(1 671 109)	(1 612 395)
Інші операційні витрати	2180	(754)	(171 141)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 023 761	1 659 248
Збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200		-
Інші фінансові доходи	2220	35 921	78 014
Інші доходи	2240	22 299	17 916
Фінансові витрати	2250	(4 181)	(14 212)
Втрати від участі в капіталі	2255		-
Інші витрати	2270	(69 194)	(25 571)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 008 606	1 715 395
Збиток	2295		-
Витрати з податку на прибуток	2300	(373 204)	(315 999)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 635 402	1 399 396
Збиток	2355		-

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та	2465	1 635 402	1 399 396

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 716 427	4 024 566
Витрати на оплату праці	2505	617 035	590 401
Відрахування на соціальні заходи	2510	121 684	108 200
Знос та амортизація	2515	570 290	496 963
Інші операційні витрати	2520	1 131 627	1 308 725
Разом	2550	6 157 063	6 528 855

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,6045	1,3490
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,6045	1,3490
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Генеральний директор ПрАТ
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер
ПрАТ “Карлсберг Україна”

Дорошенко К. В.

		КОДИ		
		2021	12	31
Підприємство	ПрАТ "Карлсберг Україна"	00377511		
Територія	Україна	2310137300		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	11.05		
Середня кількість працівників	1341			
Адреса, телефон	Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня** **2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД	1801001
-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	49655	89 939
первісна вартість	1001	157870	214 784
накопичена амортизація	1002	(108 215)	(124 845)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 219	111 574
Основні засоби	1010	2 152 563	2 001 121
первісна вартість	1011	5 801 261	6 093 812
Знос	1012	(3 648 698)	(4 092 691)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: ¹ які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 462	19 744
Відстрочені податкові активи	1045	174 909	182 479
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2 458 742	2 426 791
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	511 191	573 144
Виробничі запаси	1101	229 648	281 079
Незавершене виробництво	1102	51 669	47 825
Готова продукція	1103	220 567	236 962
Товари	1104	9 307	7 278
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 601	955 603
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	75 986	57 730
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	16	25
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118	131
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 563 300	1 627 770
Витрати майбутніх періодів	1170	6 274	1 955
Інші оборотні активи	1190	225	229
Усього за розділом II	1195	2 835 711	3 216 587
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 294 453	5 643 378
Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948 715	1 961 091
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3 179 134	3 191 510
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 280	59 966
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II ²	1595	76 280	59 966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25	12
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 595	42 382
товари, роботи, послуги	1615	1 427 546	1 785 694
розрахунками з бюджетом	1620	221 605	231 667
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 564	40 103
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	107 378	68 076
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 629	1 253
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	177 933	263 073
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	51 328	79 715
Усього за розділом III	1695	2 039 039	2 391 902
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5 294 453	5 643 378

Підприємство ПрАТ “Карлсберг Україна”
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	12	31
00377511		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

II. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 340 977	8 017 392
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 617 137)	(4 228 507)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 723 840	3 788 885
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	87 903	210 696
Адміністративні витрати	2130	(300 897)	(303 957)
Витрати на збут	2150	(1 764 575)	(1 671 109)
Інші операційні витрати	2180	(63 961)	(754)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 682 310	2 023 761
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	27 946	35 921
Інші доходи	2240	13 389	22 299
Фінансові витрати	2250	(20 578)	(4 181)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(53 179)	(69 194)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 649 888	2 008 606
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	(308 349)	(373 204)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 341 539	1 635 402
Збиток	2355	-	-

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та	2465	1 341 539	1 635 402

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 136 338	3 716 427
Витрати на оплату праці	2505	583 581	617 035
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 229	121 684
Знос та амортизація	2515	610 287	570 290
Інші операційні витрати	2520	1 234 112	1 131 627
Разом	2550	6 681 547	6 157 063

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,3082	1,6045
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,3082	1,6045
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Генеральний директор ПрАТ
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер
ПрАТ “Карлсберг Україна”

Дорошенко К. В.

		КОДИ		
		2022	12	31
Підприємство	ПрАТ "Карлсберг Україна"	00377511		
Територія	Україна	2310137300		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	11.05		
Середня кількість працівників	1359			
Адреса, телефон	Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня** 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	89 939	82 839
первісна вартість	1001	214 784	237 368
накопичена амортизація	1002	(124 845)	(154 475)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574	291 993
Основні засоби	1010	2 001 121	1 695 992
первісна вартість	1011	6 093 812	6 350 127
Знос	1012	(4 092 691)	(4 654 135)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: ¹ які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744	12 663
Відстрочені податкові активи	1045	182 479	338 194
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2 426 791	2 443 669
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	573 144	847 564
Виробничі запаси	1101	281 079	384 435
Незавершене виробництво	1102	47 825	95 384
Готова продукція	1103	236 962	361 011
Товари	1104	7 278	6 734
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955 603	453 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57 730	512 219
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140	25	9 246

нарахованих доходів			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 627 770	2 970 234
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955	1 080
Інші оборотні активи	1190	229	112
Усього за розділом II	1195	3 216 587	4 793 684
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 643 378	7 237 353
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 961 091	3 489 969
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3 191 510	4 720 388
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966	69 407
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	59 966	69 407
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382	47 027
товари, роботи, послуги	1615	1 785 694	1 347 052
розрахунками з бюджетом	1620	231 667	365 342
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103	103 305
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	68 076	97 200
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 253	3 499
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	263 073	487 421
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715	100 017
Усього за розділом III	1695	2 391 902	2 447 558
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5 643 378	7 237 353

Підприємство ПрАТ “Карлсберг Україна”
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ

2022 12 31

00377511

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2022 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 033 066	8 340 977
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 936 453)	(4 617 137)
Валовий:			
Прибуток	2090	4 096 613	3 723 840
Збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120	271 713	87 903
Адміністративні витрати	2130	(346 875)	(300 897)
Витрати на збут	2150	(1 926 996)	(1 764 575)
Інші операційні витрати	2180	(41 672)	(63 961)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 052 783	1 682 310
Збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200		-
Інші фінансові доходи	2220	92 584	27 946
Інші доходи	2240	9 559	13 389
Фінансові витрати	2250	(13 360)	(20 578)
Втрати від участі в капіталі	2255		-
Інші витрати	2270	(274 573)	(53 179)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 866 993	1 649 888
Збиток	2295		-
Витрати з податку на прибуток	2300	(338 115)	(308 349)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 528 878	1 341 539
Збиток	2355	-	-

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та	2465	1 528 878	1 399 396

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 569 419	4 136 338
Витрати на оплату праці	2505	745 726	583 581
Відрахування на соціальні заходи	2510	131 394	117 229
Знос та амортизація	2515	705 299	610 287
Інші операційні витрати	2520	1 215 081	1 234 112
Разом	2550	7 366 919	6 681 547

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,5	1,31
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,5	1,31

Генеральний директор ПрАТ
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер
ПрАТ “Карлсберг Україна”

Дорошенко К. В.

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження роботи

Мета роботи	обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.
Об'єкт дослідження	процес формування стратегії розвитку підприємства
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»)
Завдання дослідження	– розкрити сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»; – визначити класифікацію стратегій та процес формування стратегії розвитку підприємства; – розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства; – здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; – оцінити стратегію розвитку підприємства та проаналізувати інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; – визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2 – Сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»

Основні поняття	Характеристика
Стратегія	План, що передбачає визначення орієнтирів діяльності підприємства із врахуванням його потенційних можливостей та змін стану зовнішнього середовища
Стратегія розвитку підприємства	Сукупність управлінських інструментів, що використовуються для забезпечення розвитку підприємства в межах визначених стратегічних пріоритетів
Стратегічний розвиток підприємства	Процес змін стану підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку

Таблиця 3 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Таблиця 4 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

№з/п	Автор	Характеристика підходу
1	2	3
1	I.O. Бланк	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації.
2	Л.Є. Довгань	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації.
3	М.М. Лещенко	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії.
4	Н.Д. Падерін	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії.
5	О.Ю. Масленніков	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання.
6	Ж. Франшон, І. Романе	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії.

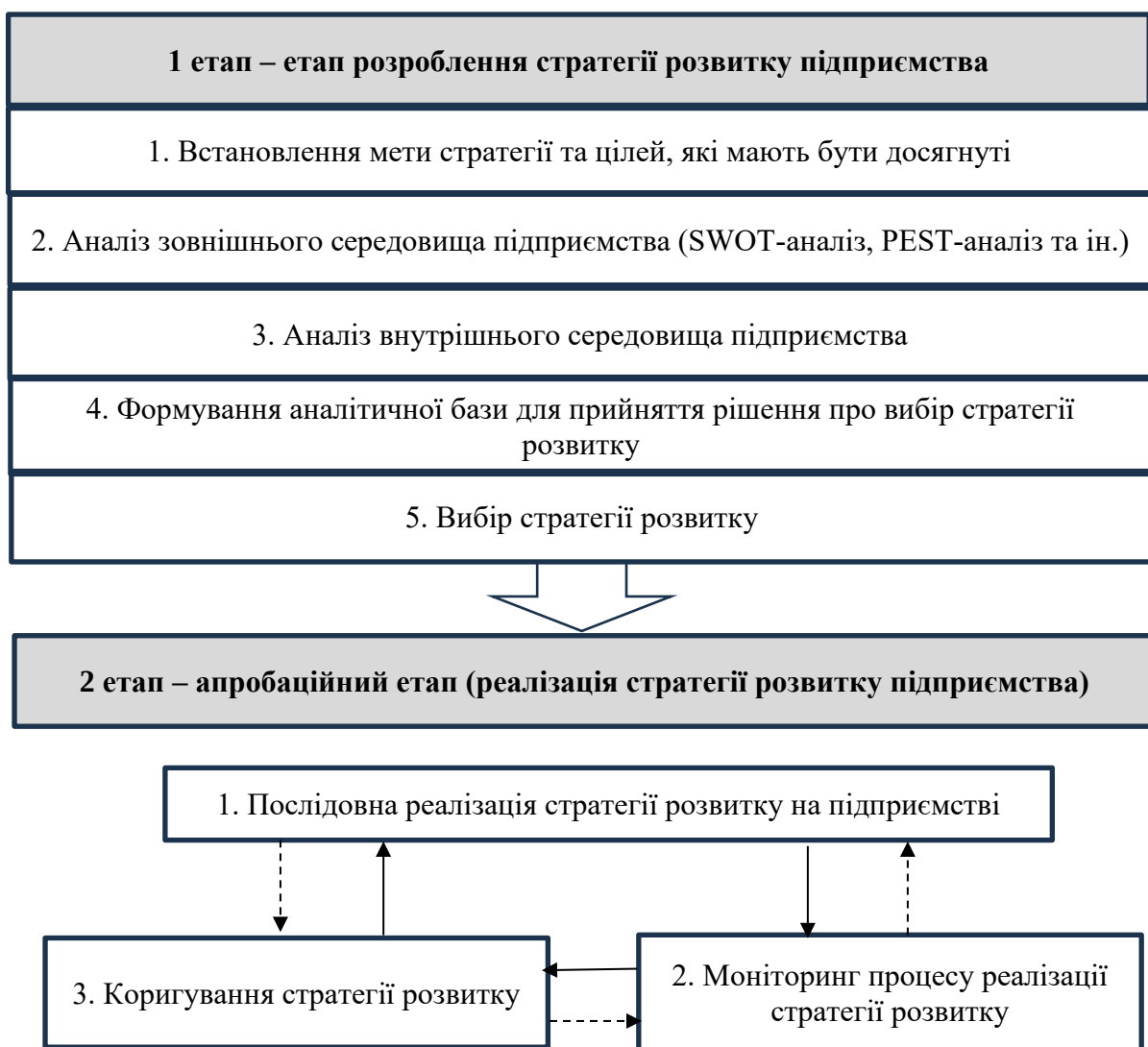


Рисунок 1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Таблиця 5 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0–0,4	Захисна стратегія
0,41–0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74–1	Стратегія ринкової ніші
>1	Активно-наступальна стратегія

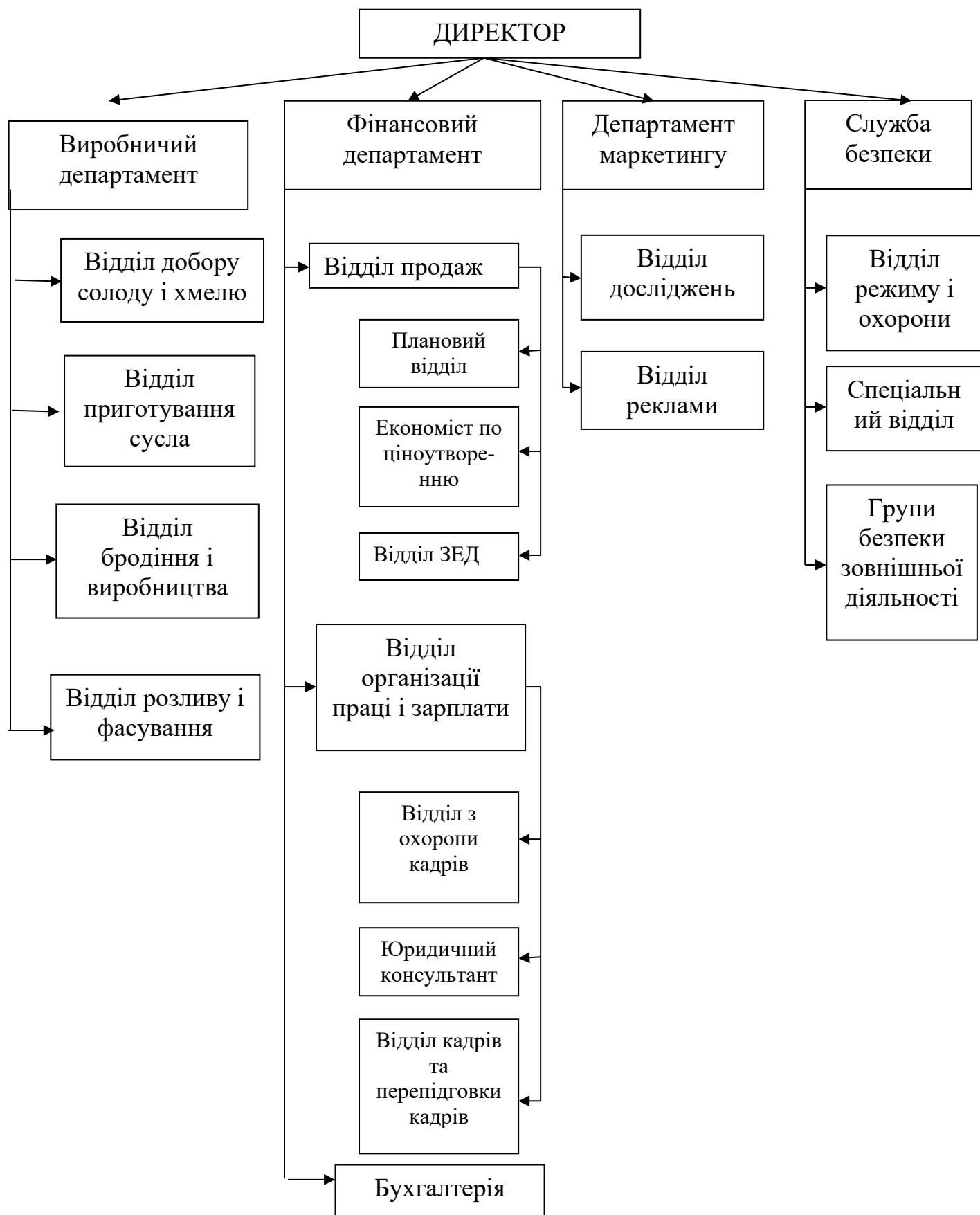


Рисунок 2 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 6 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	4988572	5468915,5	6440365,5	480343,5	9,63	971 450	17,76
Необоротні активи, тис. грн.	2340309,5	2442766,5	2435230	102457	4,38	-7 536,5	-0,31
Оборотні активи, тис. грн.	2648262,5	3026149	4005135,5	377886,5	14,27	978 986,5	32,35
Власний капітал, тис. грн.	3060777	3185322	3955949	124545	4,07	770 627	24,19
Залучений капітал, тис. грн.	1927795	2283593,5	2484416,5	355798,5	18,46	200823	8,79
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8 017 392	8 340 977	9 033 066	323 585	4,04	692 089	8,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 228 507	4 617 137	4 936 453	388 630	9,19	319 316	6,92
Валовий прибуток, тис. грн.	3 788 885	3 723 840	4 096 613	-65 045	-1,72	372 773	10,01
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2 023 761	1 682 310	2 052 783	-341 451	-16,87	370 473	22,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 008 606	1 649 888	1 866 993	-358 718	-17,86	217 105	13,16
Чистий прибуток, тис. грн.	1 635 402	1 341 539	1 528 878	-293 863	-17,97	187339	13,96
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,628	0,672	0,733	0,044	7,01	0,061	9,08
Коефіцієнт покриття	1,417	1,366	1,655	-0,051	-3,59	0,289	21,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,117	1,119	1,361	0,002	0,18	0,242	21,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,728	0,720	0,950	-0,008	-1,09	0,23	31,94
Коефіцієнт фінансової автономії	0,614	0,582	0,614	-0,032	-5,21	0,032	5,49
Коефіцієнт фінансової залежності	1,629	1,718	1,629	0,089	5,46	-0,089	-5,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	-0,083	-25,30	-0,008	-3,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	-0,113	-21,16	-0,035	-8,31
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,204	0,161	0,169	-0,043	-21,08	0,008	4,97
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,896	0,807	0,829	-0,089	-9,93	0,022	2,73
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,607	1,525	1,403	-0,082	-5,10	-0,122	-0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,619	2,619	2,283	0	–	-0,336	-12,83
Чисельність робітників, осіб	1470	1341	1359	-129	-8,76	18	1,34

Таблиця 7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2020 рік	2022 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт рентабельності продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$	0,203982	0,169253
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,629838	1,628020
Коефіцієнт поточної заборгованості	$e = \frac{ПЗ}{A}$	0,374676	0,375713
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,416865	1,655199
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$d = \frac{ЧД(В)P}{OA}$	3,027416	2,255371
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK}$	0,534309	0,386476

Таблиця 8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,147833
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,090969
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,000495
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,001226
- коефіцієнта покриття	+0,074698
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,132296

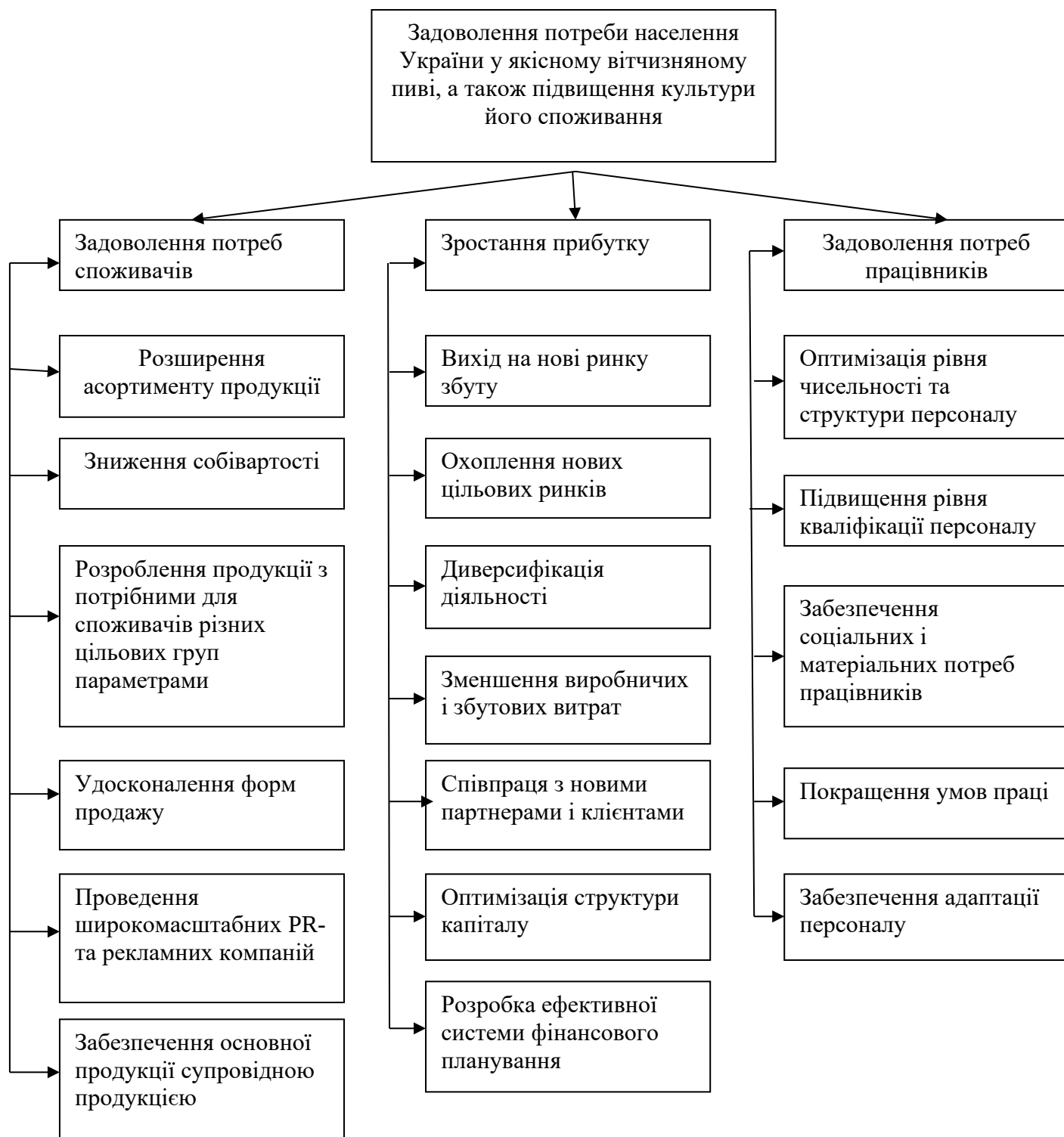


Рисунок 3 – «Дерево цілей» ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 9 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Назва показника	Роки			Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1.Показники продукції				
1.1. Якість продукції	5	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,025	0,0221	0,0265	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,29	0,36	0,1
2.Показники фінансової стійкості				
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,417	1,366	1,655	0,4
2.2. Коефіцієнт автономії	0,614	0,582	0,614	0,35
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,629	0,717	0,628	0,25
3.Показники виробничої стійкості				
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,531	0,553	0,622	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,180	0,178	0,177	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,464	0,496	0,506	0,25
1.5. Фондовіддача	3,725	4,168	5,326	0,3
4.Техніко-технологічні показники				
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,61	0,62	0,67	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,372	0,328	0,267	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,94	0,3
5.Показники рентабельності				
5.1.Коефіцієнт рентабельності продукції	0,204	0,161	0,169	0,4
5.2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	0,3
5.3.Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	0,3
6. Показники соціальної стійкості				
6.1. Плинність кадрів	0,07	0,09	0,11	0,2
6.2. Продуктивність праці	5454,01	6219,97	6646,85	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,16	0,16	0,18	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,15	1,18	1,21	0,2

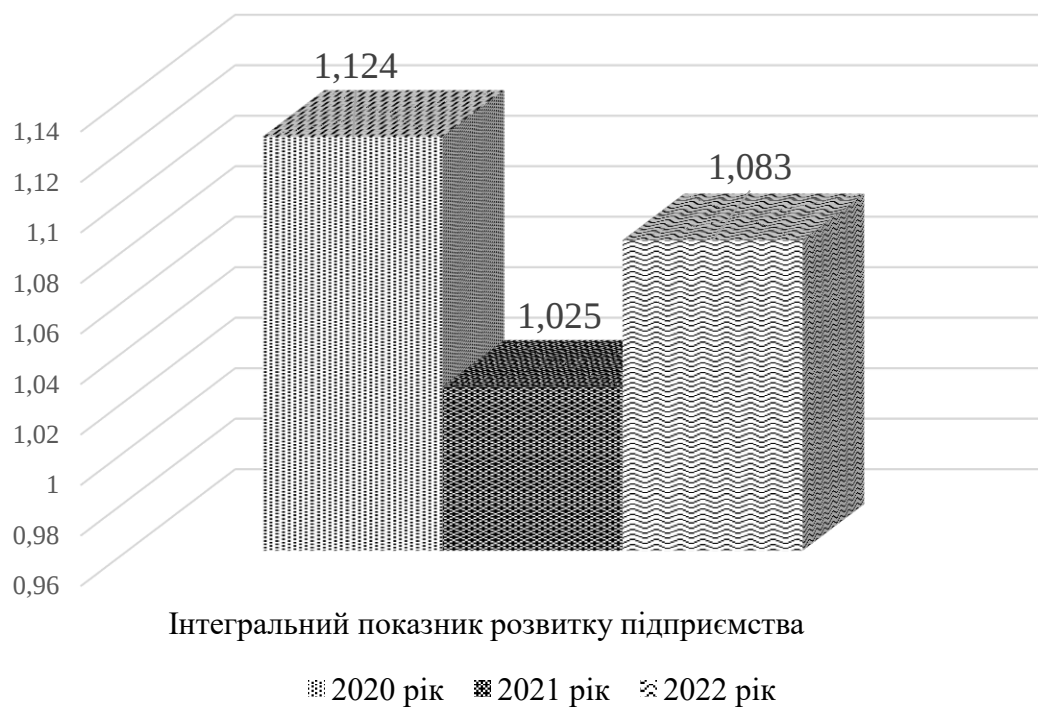


Рисунок 4 – Інтегральний показник розвитку підприємства
ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 10 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення мережі пивних пабів ПрАТ «Карлсберг Україна» в розрахунку на один паб-ресторан

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
2400	Безпосередньо будівництво
440	Отримання ліцензій та дозвільної документації
480	Додаткові елементи живлення електрики
80	Послуги дизайнера-декоратора, який працює над проектом і дизайном
60	Оплата послуг інженера, що стежить за правильним виконанням проекту
40	Пожежна сигналізація
40	Система водоочищення
320	Опалення та системи вентиляції
60	Освітлення
320	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
1120	Меблі, вивіска, дрібна обробка інтер'єру
440	Обладнання для кухні (холодильне, теплове та механічне)
360	Барне обладнання
140	Посуд
80	Кухонне начиння
40	Форма співробітників
160	Оргтехніка
240	Музика
40	Комутація для ТБ-сигналу, музики, комп'ютера
80	Касова система
120	Зарплата персоналу до відкриття (шеф-кухар, керуючий і заступники, лінійний персонал)
80	Опрацювання страв
200	Реклама
320	Створення стратегічного запасу плюс поточні продукти і напої на п'ять перших днів
200	Непередбачені витрати
Разом: 7900 тис.грн. або 197,5 тис. дол.	

Таблиця 11 – Середня ціна розміщення реклами на місяць в обласних центрах України

Місце розміщення реклами	Опис	Кількість	Ціна
1	2	3	4
Білборд	Щити з зовнішнім (в окремих випадках можуть пропонуватися з внутрішнім) підсвічуванням. Розмір рекламного поля щита 3*6 м або 4*8 м.	250	15200 грн. за 1 білборд $15200 \cdot 250 = 3800000$ грн
Сітілайт	Яскрава підсвічувана конструкція, розташована на рівні очей людей. Стандартний розмір 1,2*1,8 м. Зазвичай розміщуються на зупинках громадського транспорту та у місцях, де заборонена установка білбордів.	200	17400 грн за 1 сітілайт $17400 \cdot 200 = 3480000$ грн
Брандмауер	Величезне рекламне полотно із банерної тканини, яке натягається завдяки спеціальній конструкції на фасад будівлі.	125	10 000 грн. за 1 бранмауер $2500 \cdot 125 = 1\,250\,000$ грн
Промоакції в супермаркеті	Дегустація з професійно підготовленими промоутерами, одягненими в промо одяг з фірмовим логотипом. Кількість промоутерів на один супермаркет – 2 особи. Тривалість промоакції 2-3 дня. 8-годинний робочий день (15 грн/год)	100	1920 грн/1 супермаркет $1920 \cdot 100 = 192000$ грн
Реклама на телебаченні з 19:00-21:00	Реклами на загальнодержавному телебаченні (30 секунд ефірного часу) з 19:00-21:00 (телеканали ICTV, 1+1, Новий канал, СТБ, М1, 5 канал)		987469 грн.
Реклама на радіо	Реклама на популярних радіостанціях (Хіт FM, KISS FM, ROCKS FM, Ретро FM, Авторадіо FM) за 4950 секунд		14,4 грн/сек. $3,6 \cdot 4950 = 71280$ грн.
Розкрутка сайту	В пошукових системах, на форумах, розсилка об'яв	20	12000 грн. з одного сайту $12000 \cdot 20 = 240000$ грн
Реклама на інформаційних інтернет-порталах	Містить офіційний блок (назва, адреса, телефон, e-mail тощо), логотип (або кілька логотипів та товарних знаків) та інформаційний блок (перелік послуг, види продукції тощо)		Від 8000 грн.
Мінімальні витрати на рекламу на місяць з урахуванням середніх цін (реклама на телебаченні бралася мінімальна – 30 секунд, в журналі – реклама площею 20 см ²), зовнішня реклама лише в обласних центрах України			9855949 грн

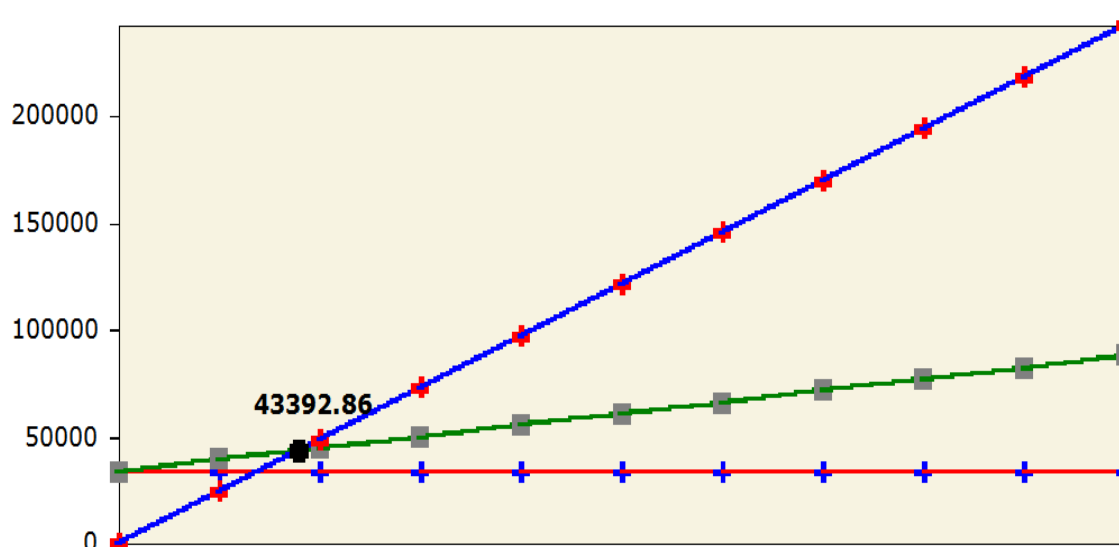


Рисунок 5 – Точка безбитковості діяльності пабу-ресторану

Термін окупності – 1 рік 5 місяців

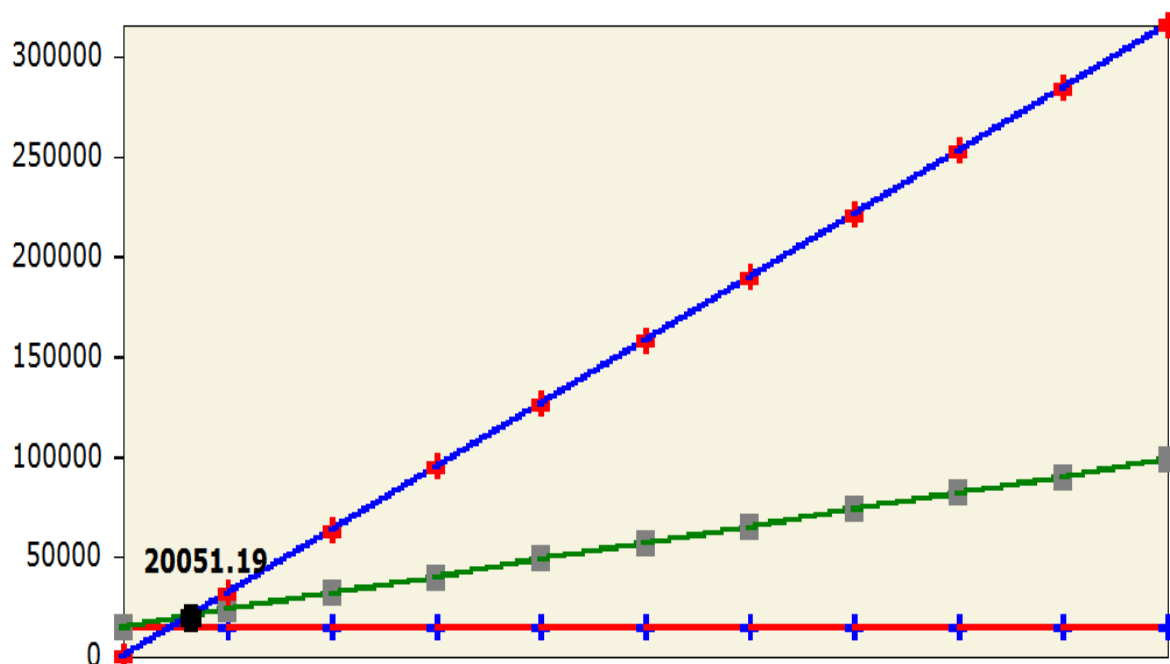


Рисунок 6 – Точка безбитковості діяльності заводу з добування і розливу мінеральних вод

Термін окупності – 3 роки і 4 місяці

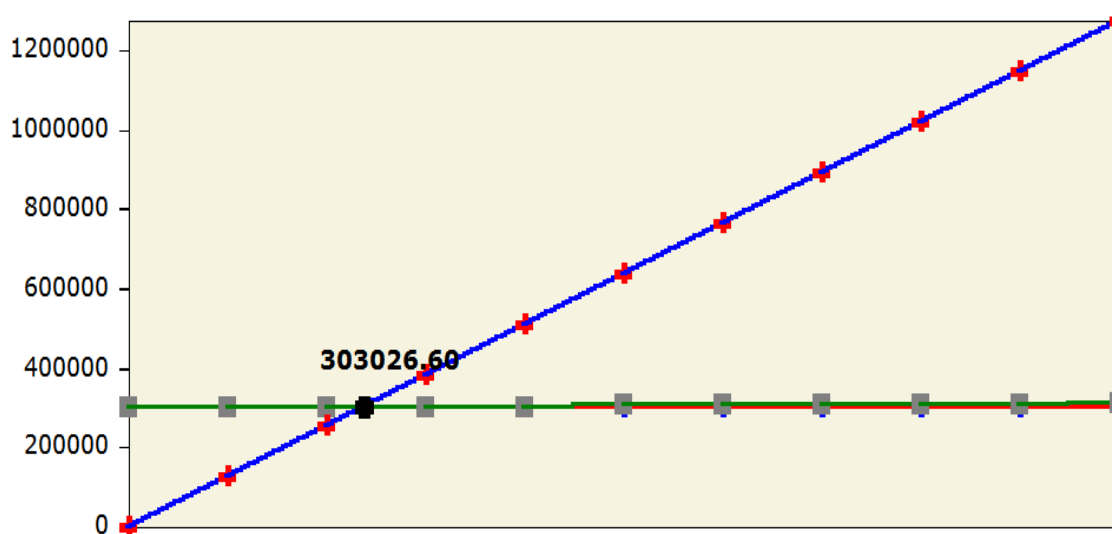


Рисунок 7 – Точка беззбитковості нової стратегічної моделі маркетингової діяльності просування продукції

Термін окупності – 4 місяці