

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**\_\_\_\_\_

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянка Т.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»

(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування стратегічного потенціалу підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 5

Федоренко Наталія Ігорівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доц. Дунда Світлана Петрівна

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту**

Березянюк Т.В.  
“19” жовтня 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Федоренко Наталії Ігорівни

1. Тема роботи Формування стратегічного потенціалу підприємства

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 р. № 843-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.02.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Карлсберг Україна»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування стратегічного потенціалу підприємств

Розділ 2. Аналіз формування стратегічного потенціалу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Розділ 3. Шляхи покращення формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Н.І. Федоренко**  
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**С.П. Дунда**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Федоренко Н. І. Формування стратегічного потенціалу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретичні та методичні основи формування стратегічного потенціалу підприємства. Проведений аналіз формування стратегічного потенціалу підприємства на матеріалах ПрАТ «Карлсберг Україна», проаналізовано ринок пива. На основі узагальнення результатів дослідження особливостей аналізу формування стратегічного потенціалу підприємства розроблено шляхи покращення формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна». Запропоновано модель формування стратегічного потенціалу для забезпечення стратегії конкуренції на ПрАТ «Карлсберг Україна». В межах цієї моделі пропонуємо розширити асортимент безалкогольного пива новим універсальним видом безалкогольного пива.

Випускна робота викладена на 97 сторінках (без урахування додатків), містить 27 таблиць, 9 рисунків.

*Ключові слова:* УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, ФОРМУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, РЕСУРСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ABSTRACT

Fedorenko N. I. Formation of the enterprise strategic potential. – Manuscript/

Qualifying bachelor's degree thesis in the educational and professional program "Management". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Theoretical and methodical bases of formation of the enterprise strategic potential are investigated. Analysis of the formation of the enterprise strategic potential on the materials of "Carlsberg Ukraine" is conducted. The beer market is analyzed. Based on the generalization of the results of the research of the peculiarities of the analysis of the formation of the enterprise strategic potential, the ways of improving the formation of the strategic potential of PJSC "Carlsberg Ukraine" are developed. A model of strategic potential formation to ensure the competition strategy at "Carlsberg Ukraine" is proposed. Within this model, we propose to expand the range of Non-Alcoholic beer with a new universal type of Non-Alcoholic beer.

Thesis is presented on 97 pages, contains 27 tables, 9 figures.

*Key words:* MANAGEMENT, STRATEGIC POTENTIAL, ENTERPRISE, FORMATION, STRATEGY, RESOURCES, EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
1.1. Наукові підходи до сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства» .....	9
1.2. Принципи та процес формування стратегічного потенціалу підприємства .....	14
1.3. Науково-методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства .....	22
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» .....	33
2.1. Дослідження ринку пива .....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства .....	43
2.3. Оцінка рівня стратегічного потенціалу підприємства .....	62
Висновки до розділу 2 .....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» .....	71
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу підприємства .....	71
3.2. Обґрунтування розширення асортименту безалкогольного пива ПрАТ «Карлсберг Україна» .....	75
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства .....	84
Висновки до розділу 3 .....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93
ДОДАТКИ .....	98

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На діяльність вітчизняних підприємств впливає багато ризиків, що обмежують їхнє зростання. Проблеми управління потенційними можливостями підприємств актуалізовані сучасними динамічними процесами розвитку економіки. Однією з умов активізації підприємницької діяльності є забезпечення розвитку стратегічного потенціалу. Реалізація стратегічного потенціалу, конкурентних переваг підприємств, ролі підприємництва, належить до важливих складових загального економічного розвитку країни, здатна підвищити стійкість до ринкових викликів і загроз.

Важливе значення відіграє трансформація ролі окремих складових стратегічного потенціалу. Досягнення належного рівня стратегічного потенціалу є важливим для діяльності кожного підприємства, оскільки характеризує з одного боку, стан використання і розвитку внутрішніх можливостей підприємства, з іншого – реагування підприємства на зовнішні загрози та можливості, що виникають в процесі взаємодії з іншими господарюючими суб'єктами та державою.

**Метою кваліфікаційної роботи** є поглиблення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

визначити сутність поняття „стратегічний потенціал підприємства” з позиції взаємозв'язку між субпотенціалами, що входять до його складу;

визначити місце „стратегічного потенціалу” у структурі „потенціалу підприємства”;

сформувані принципи оцінки стратегічного потенціалу з позиції можливості впливу керівництва підприємства на реалізацію резервів його розвитку;

дослідити фактори, що впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства;

систематизувати методичні підходи, які використовуються науковцями при оцінці потенціалу підприємства;

визначити стан та перспективи розвитку ринку пива в Україні;

розробити напрями розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування стратегічного потенціалу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні основи формування стратегічного потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, мікроекономіки, теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які стосуються формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємств.

У кваліфікаційній роботі застосовано ряд загальнонаукових і специфічних методів: методи наукового узагальнення (для визначення сутності поняття „потенціал підприємства”), метод наукових абстракцій (для обґрунтування економічного змісту поняття „стратегічний потенціал підприємства” та визначення його місця у структурі потенціалу підприємства), методи графічного аналізу (для наочного відображення отриманих висновків у розділах 1, 2, 3); SWOT–аналіз.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-законодавчі акти, науково-методичні матеріали міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних установ України, статистичні дані Державної служби статистики України та матеріали спеціалізованих періодичних видань стосовно формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємств.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Наукові підходи до сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Потенціал підприємства визначають як сукупність виробничих потужностей, ресурсів, можливостей, запасів інших цінностей, природних умов, які можуть бути ним використані для досягнення цілей. Ресурси, будучи важливою складовою потенціалу підприємства, ще не гарантують очікуваних результатів, оскільки не менше важить здатність підприємства мобілізувати, продуктивно використовувати свої ресурси, тобто компетенції персоналу.

Стратегічний потенціал підприємства є інтегрованою й повною характеристикою його розвитку. Управління розвитком підприємства припускає потребу розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу, процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які є вагомими, але все ж не досконалими.

Стратегічний потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Сферою його застосування є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку [16].

Його можна інтерпретувати як граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища.

Основними складовими стратегічного потенціалу підприємства, які визначають його потенціальні можливості, є спроможність до:

- проведення макроекономічного аналізу ситуації;
- прогнозування змін в обсязі та структурі попиту;
- аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів;
- забезпечення стійкості підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі за рахунок розробки та реалізації ефективних захисних стратегій;
- ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку ресурсного потенціалу [13].

Для вирішення проблеми формування збалансованого стратегічного потенціалу підприємства необхідна методологія, що відображає три процеси:

- синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, що дає можливість визначити не тільки основні складові стратегічного потенціалу підприємства, але і з'ясувати показники-індикатори, за якими можливо виміряти фактичний стан стратегічного потенціалу підприємства;
- діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства;
- прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути унікальним. З огляду на системний підхід до аналізу потенціалу підприємницької діяльності і відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства структурі розроблюваної для нього стратегії, доцільною вважається така структура:

- аналіз окремих видів бізнесу підприємства;
- аналіз функціональних підсистем підприємства;
- аналіз структурних підрозділів підприємства;
- аналіз усіх бізнес-процесів підприємства.

Для ефективного формування стратегічного потенціалу в умовах нестійкого зовнішнього середовища потрібно приділити увагу наступним факторам:

- а) політичним факторам;
- б) ринковим факторам, аналіз яких дозволяє керівництву підприємства уточнити стратегію та зміцнити позиції на ринку;
- в) факторам конкуренції, для здійснення постійного контролю з боку підприємства за діями конкурентів;
- г) соціальним факторам, що включають такі показники, як зміна суспільних цінностей, відносини, сподівання та інтереси;
- д) державним факторам. Держава встановлює систему нормативних актів, що регулює діяльність суб'єктів ринку [19].

Таким чином, аналіз факторів, які впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати перелік загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства в цілому.

У процесі формування і використання потенціалу підприємства здійснюють його структурування. Цю роботу здійснюють на основі функціонального і блоково-модульного підходів.

За функціональною структуруванням потенціалу підприємства основні зусилля спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів підприємства: виробництва, персоналу, менеджменту, фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо. Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і водночас є підсистемою, в якій формується внутрішній потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний. До традиційних функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства належать науково-технічний потенціал, і потенціал відтворення, а також інноваційний, інтелектуальний і підприємницький потенціали.

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Цей підхід ґрунтується на використанні шести складових, які можна зобразити у формі куба. Кожна грань його площин є підсистемою: площина APKB — система управління, ABCD — ресурси, BKLC — функції, EFKL — персонал, AFED — компетенції, DELC — культура [11].

У кожній підсистемі виокремлено по три основні складові, які мають стратегічне значення. Вони охоплюють найважливіші стратегічні компоненти підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей і найповніше характеризують його внутрішній стан:

1. Система управління. В управлінському блоці відбувається формування місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань. Система управління охоплює такі підсистеми: планування (виявлення потенціалу майбутнього успіху); координування (розроблення стратегії підприємства відповідно до цілей і ресурсів); контролювання (перевірка ефективності виконання планів і рішень, постійне контролювання вірогідності запланованих передумов).

2. Функції персоналу. До них належать: аналітична (наукові дослідження, розроблення, які є основою для створення певного ресурсу, виробництва продукції); виробнича (безпосередня діяльність, пов'язана з реалізацією виробничого процесу); комунікаційна (забезпечення взаємодії з ринком; розроблення і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок: просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика; забезпечення надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування і формування стратегічних цілей).

3. Ресурси. Серед них виокремлюють: технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо); технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.); кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал); інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її

поширення, можливості удосконалення інформаційної бази тощо); організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.); фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.); просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення та ін.); корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж).

4. Персонал — особовий склад підприємства, який характеризують: склад (визначений штатним розкладом список працівників); мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів з метою поліпшення якості і продуктивності праці); розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їх професійного зростання).

5. Компетенції персоналу, компонентами яких є: кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт); креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності); гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві). Компетенції відносять до інтелектуальних ресурсів підприємства, куди ще включають патенти, ліцензії, ноу-хау тощо. Використання інтелектуальних ресурсів не амортизує, а підвищує їх вартість, а головна їх відмінність від інших видів ресурсів полягає у здатності до капіталізації. Тому вони мають стратегічний характер;

6. Корпоративна культура — сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами організаційної культури є: норми (вимоги і правила внутріколективної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища); цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні

стандарти поведінки); поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

Складові потенціалу підприємства у своїй взаємодії створюють синергічний ефект — таку взаємодію складових потенціалу підприємства, результативність якої значно вища, ніж сумарний ефект від їх відокремленого функціонування.

Щодо систематизації та упорядкування різних підсистем компонентів, складових потенціалу підприємства більш продуктивним є блоково-модульний підхід, оскільки функціональний не забезпечує таких умов структуризації, як підпорядкованість, взаємозв'язок, ієрархічність складових стратегічного потенціалу підприємства.

## **1.2 Принципи та процес формування стратегічного потенціалу підприємства**

Управління стратегічним потенціалом підприємства як підсистема стратегічного управління підприємством виконує наступні функції:

- формує стратегічний потенціал підприємства відповідно до цілей і завдань розвитку підприємства;
- пошук альтернативних можливостей та вибір найбільш перспективних;
- оцінка ступеня достатності стратегічного потенціалу підприємства для досягнення загальної стратегії підприємства;
- визначення ступеня впливу елементів стратегічного потенціалу підприємства на його рівень;
- прийняття рішення щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства [15].

У економічній літературі виділяють наступні принципи, покладені в основу управління стратегічним потенціалом підприємства:

- принцип достатності, необхідний для забезпечення конкурентоспроможності і стратегічного розвитку підприємства;
- принцип стабільності, зумовлений життєвим циклом підприємства і заданим періодом часу;
- принцип системності, відповідає за розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на стратегічний потенціал підприємства і загальну стратегію підприємства, формування правильних управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип безперервності, забезпечує спостереження за поточним рівнем стратегічним потенціалом підприємства, вияв відхилення і формування управлінських коригуючих рішень, що є постійним та безперервним процесом;
- принцип збалансованості, допомагає виключити можливості надмірного впливу показників одного з функціональних потенціалів на стратегічний потенціал підприємства через побудову збалансованої системи коефіцієнтів;
- принцип оптимальності використання ресурсів, що забезпечує адекватність на всіх етапах застосування ресурсів очікуваним результатам, які залежать від діяльності системи управління стратегічного потенціалу підприємства;
- принцип забезпеченості управління стратегічним потенціалом підприємства інформаційно-технологічним інструментарієм, що дає змогу здійснювати прогнози, планові, аналітичні та оперативні управлінські розрахунки із застосуванням адекватного арсеналу методів і засобів;
- принцип гнучкості та здатності підприємства реагувати на зміни рівня стратегічного потенціалу підприємства залежно від зміни цілей і загальної стратегії підприємства, забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємства [15].

Для розуміння сутності стратегічного потенціалу необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії розроблено єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства (табл. 1.1).

### Класифікація стратегічного потенціалу

Критерії класифікації	Види стратегічного потенціалу
1	2
Відносно зовнішнього середовища підприємства:	- внутрішній – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг; - зовнішній – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).
За ступенем формування прибутку:	- прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку; - збитковий – призводить до споживання ресурсів без прибутку для підприємства.
За ступенем використання в основному виді діяльності:	- базовий – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; - пересічний – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо.
За формою існування:	- явний – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі; - прихований – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал.
За ступенем застосування:	- використовується – потенціал, який використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; - не використовується – потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; - бажаний – рівень потенціалу, який є бажаним для підприємств.
За можливістю використання:	- дієздатний – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей; - недієздатний - потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.

## Продовження табл. 1.1

1	2
За ступенем відповідності стратегічним цілям:	- релевантний – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства; - нерелевантний – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства.
За спрямованістю формування:	- людино-орієнтований – потенціал, який зорієнтований на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей; - техніко-орієнтований – потенціал, який зорієнтований на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей.
За мірою реалізації стратегічного потенціалу:	- фактичний – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством; - перспективний – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства.
За кордонами діяльності підприємства:	- експортний – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку; - імпортовий – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.

Джерело: [40].

При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1.1).

Усі види локальних потенціалів перебувають між собою в безпосередньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Проведення комплексного аналізу складових дозволяє одержати найбільш повну та достовірну оцінку стратегічного потенціалу та стану підприємства. Локальні потенціали складаються із сукупності ресурсних компонентів, поєднання яких варіюється залежно від стратегічного напрямку розвитку підприємства.

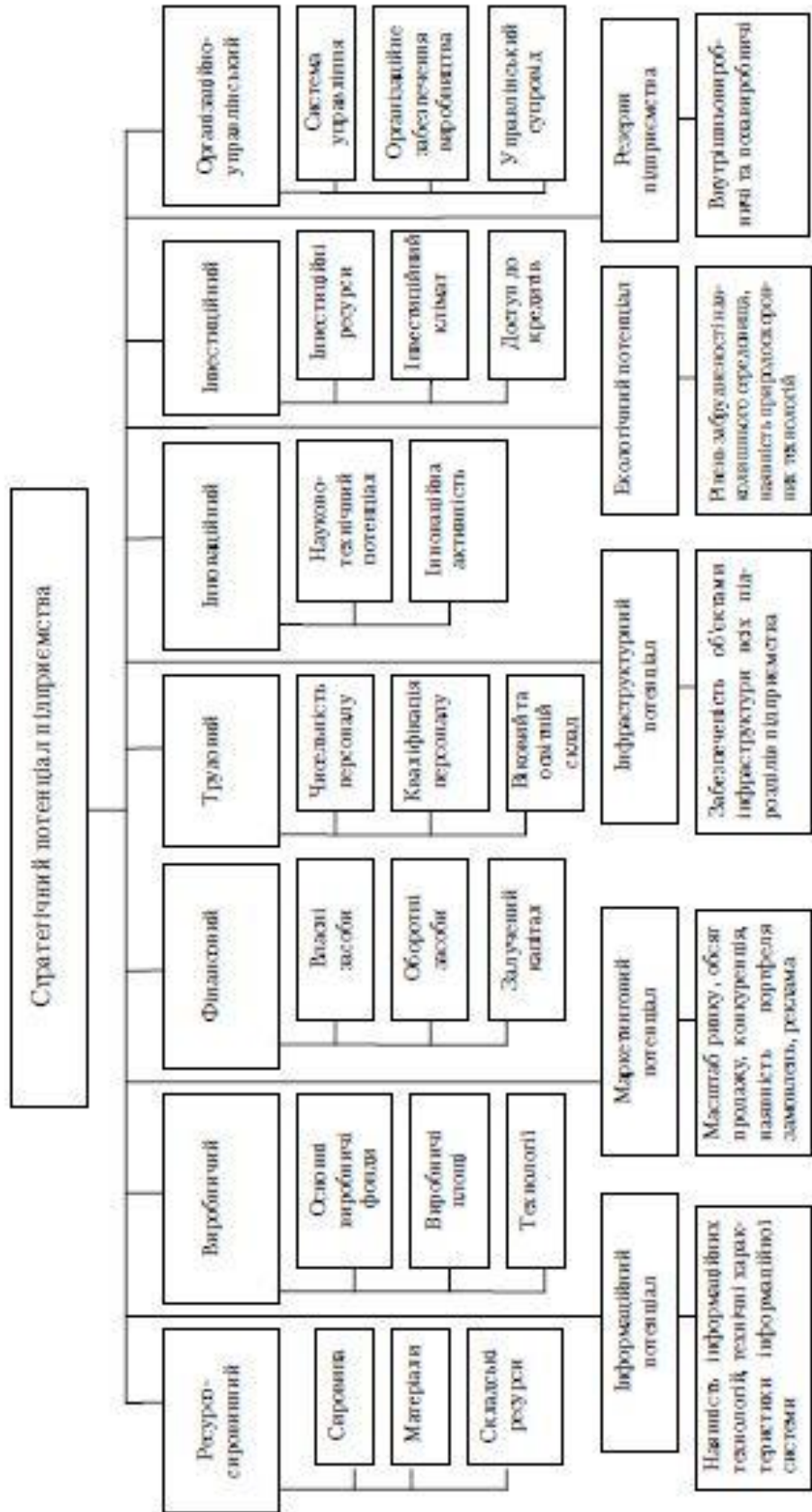


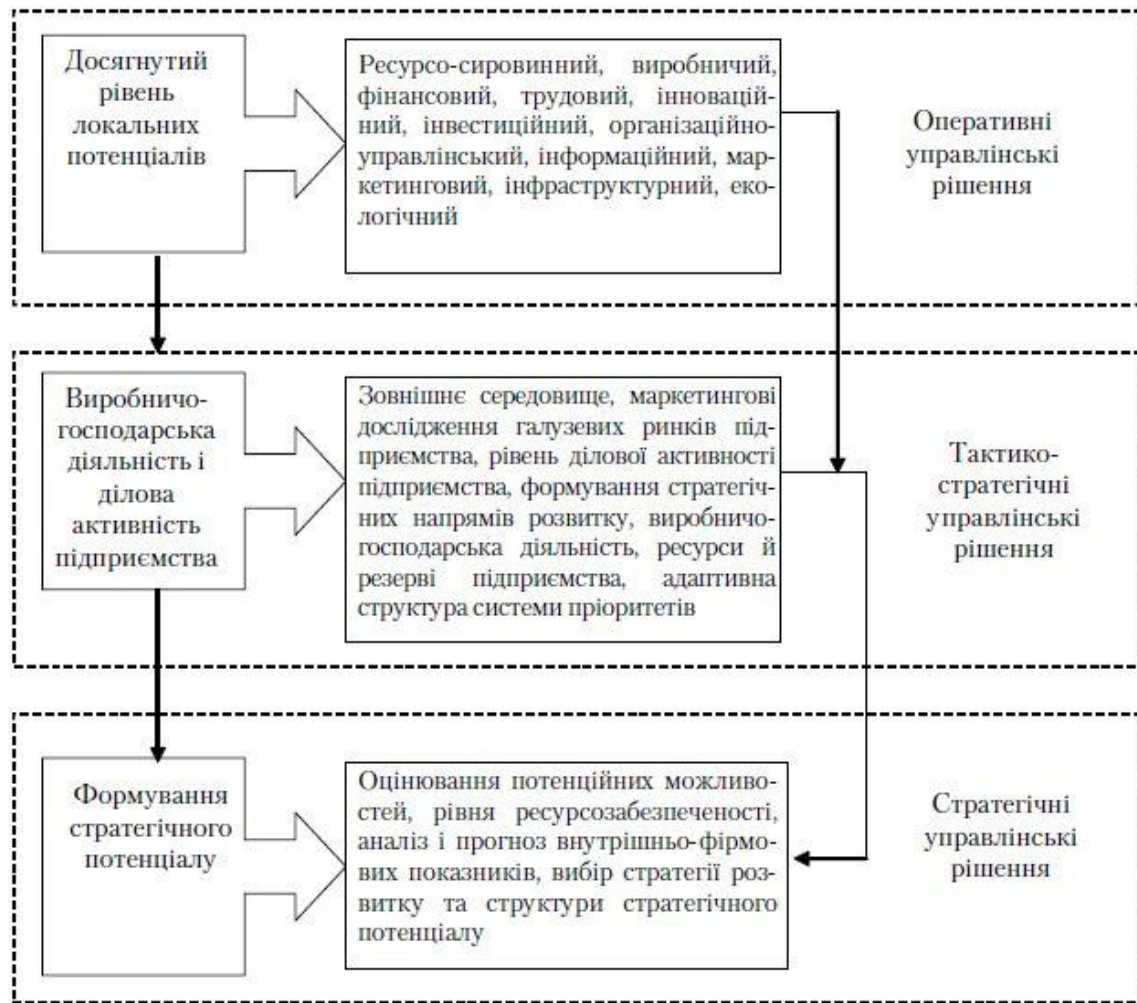
Рис. 1.1. Складові стратегічного потенціалу підприємства  
Джерело: [13, с. 113].

Стан і напрям розвитку локальних потенціалів зумовлюється цілями формування стратегічного потенціалу, що визначаються відповідно до стратегічних напрямів розвитку підприємства, рівня їх ресурсозабезпеченості, а також характеру взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому кожний локальний потенціал також має свої специфічні цілі використання й розвитку, що можуть коригуватися під впливом збурювань, які надходять із зовнішнього середовища.

Структура стратегічного потенціалу підприємства відрізняється від структури стратегічних потенціалів вищих ієрархічних рівнів, дослідження принципів його формування доцільно здійснювати на основі використання багаторівневої структурної моделі (рис. 1.2). Представлена структурна модель показує, що стратегічний потенціал підприємства є результатом взаємодії його ресурсів. Оскільки складові стратегічного потенціалу підприємства являють собою визначену сукупність конкретних видів ресурсів, то нарощування одного виду ресурсу зробить безпосередній вплив на інші види ресурсів. Отже, зміна кількісного та якісного складу певного ресурсу повинна здійснюватися у взаємозв'язку з іншим видом на основі їхньої взаємної кореляції.

Як правило, збільшення частки тільки одного елемента стратегічного потенціалу представляється недоцільним, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексне використання всіх ресурсів. З цією метою необхідно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, що дасть змогу забезпечити раціональний напрямок вектору початкових умов.

Поряд із ресурсами важливими складовими стратегічного потенціалу підприємства є його внутрішні резерви, використання яких дає змогу без істотних додаткових витрат забезпечити досягнення поставлених цілей і вирішити виникаючі проблеми. Резерви трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів призначені для швидкого впровадження ефективних нововведень.

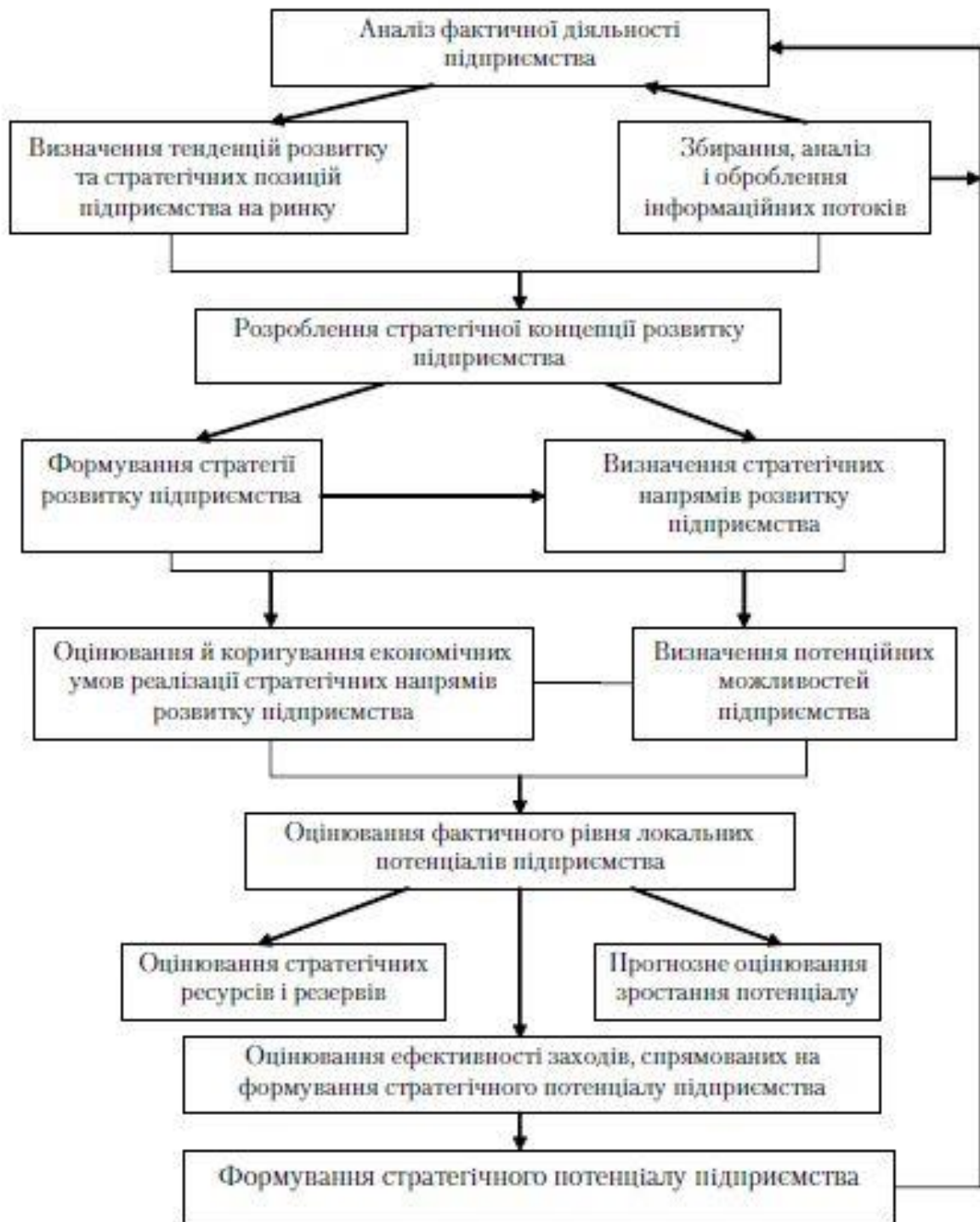


**Рис. 1.2. Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства**

Джерело: [13, с. 114].

Послідовність ієрархічного аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства побудована на концепції структурованих описів об'єкта з їхнім поділом на ряд ієрархічних рівнів. Кожному ієрархічному рівню належать свої форми відображення, математичний апарат для побудови моделей і алгоритмів дослідження. Проведення аналізу виконується за такими етапами:

1. На основі аналізу статистичних даних і експертних опитувань проводиться вибір основних підприємств, що характеризуються достатнім рівнем стійкості та ділової активності, виробництвом високотехнологічної продукції.



**Рис. 1.3. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу**  
Джерело: [13, с. 117].

2. Проведення попереднього аналізу з метою виявлення стратегічної позиції підприємств на галузевому ринку.

3. Аналіз напрямів поточної економічної діяльності підприємства. Аналізується динаміка розвитку підприємства, визначаються стійкі тенденції розвитку.

4. Виявлення й оцінка резервів підприємства.

5. Формування інтегральних значень локальних потенціалів та стратегічного потенціалу в цілому з урахуванням інтегрального показника.

6. Аналіз і оцінювання неформалізованої інформації: структурні зрушення на різних рівнях господарювання, положення на ринку, кон'юнктурні зміни, основні конкуренти, конкурентоспроможність підприємства, перспективи розвитку галузі й підприємства.

7. Аналіз довгострокових цілей розвитку підприємства, що зумовлюють його стратегічну привабливість на ринку, й розроблення ситуативних планів стратегічного розвитку.

8. Розрахунок прогнозного рівня стратегічного потенціалу підприємства з метою визначення його відповідності вимогам ресурсного забезпечення реалізованих стратегічних напрямків розвитку.

На основі використання поетапного-структурного підходу визначено послідовність етапів процесу формування стратегічного потенціалу (рис. 1.3).

Таким чином, після аналізу рис. 1.2 та 1.3 ми можемо сказати, що процес формування стратегічного потенціалу включає оцінку потенційних можливостей підприємства, рівня його ресурсозабезпечення, аналіз та прогноз показників діяльності підприємства, формування та вибір стратегії розвитку підприємства.

### **1.3 Науково-методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства**

Відповідно до основних положень агрегативного підходу [35; 39], пропонується розрахунок інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Інтегральне значення кожного з локальних потенціалів визначається на основі бальних характеристик їхніх показників. Отримані дані представляються у вигляді матриці  $X$ , елементами якої  $x_{ij}$  є

бальні характеристики показників оцінки кожного з досліджених локальних потенціалів підприємств.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Кожен із цих факторів складається з кількох оціночних показників. І постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного з факторів (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Система показників локальних потенціалів підприємства**

Локальний потенціал	Групи показників	Показники локального потенціалу
1	2	3
Виробничий потенціал	Показники виробничої складової	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість.
	Показник матеріальної складової	Частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировину, матеріали, продукцію, матеріаловіддача, матеріаломісткість
	Показники галузевої складової	Коефіцієнти виробничого браку, коефіцієнт реалізованих відходів.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності	Рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, чиста рентабельність продажу продукції, рентабельність доходу від операційної діяльності.
	Показники ділової активності	Коефіцієнти оборотності активів, оборотних активів, запасів, власного капіталу, коштів у розрахунках, кредиторської заборгованості, коефіцієнт завантаженості активів, активів в обороті, власного капіталу.

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого у власного капіталу.
	Показники ліквідності	Коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт критичної ліквідності.
Трудовий потенціал	Показники руху персоналу	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці, коефіцієнт постійності.
	Показники продуктивності праці	Кількість відпрацьованих годин усіма робітниками, одним робітником, тривалість робочого дня, норми виробітку, норми часу, втрати робочого часу, частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі отриманого доходу.
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості	Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства в загальному обсязі, темпи зростання, попит на продукцію підприємства (ємність ринку).
	Показники конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність продукції, коефіцієнт зміни обсягів продаж, цінова конкурентоспроможність, просування продукції, популяризація підприємства, створення іміджу, якість надання інформації про підприємство.
Інформаційний потенціал		Наявність комплексної інформаційної системи виробничо-господарською діяльністю, наявність інформаційних баз даних.
Організаційно-управлінський потенціал		Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень.

Джерело: [41].

Зручною для використання є методика оцінки стратегічного потенціалу підприємства за інтегральним показником. Процес оцінки поділяють на три етапи.

Етап I. Сформуванню системи індикаторів за складовими господарської діяльності, які будуть відображати стадії формування, адаптації та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Етап II. Нормалізація досліджених показників складових економічного потенціалу для визначення нормалізованих показників, які будуть отримані шляхом порівняння показників досліджених періодів та співставлення їх із

еталонним значенням показників, щодо певної кількості проаналізованих періодів. Це призводить до стандартизації показників поточної діяльності та непотрібності запровадження ступеню значимості показника через впровадження коефіцієнтів вагомості в господарській діяльності підприємства.

Для показника, критеріальне значення якого буде прагнути до максимуму, розрахунок нормалізованого показника проводиться за формулою 1.1:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{bu}}, \quad (1.1)$$

де  $y_{ij}$  – значення нормалізованого  $i$ -ого показника;  $x_{ij}$  – значення  $i$ -ого показника  $j$ -ого періоду;  $x_{bu}$  – значення еталонного  $b$ -ого показника серед всієї сукупності  $u$ -тих періодів.

Для показника, критеріальне значення якого буде прагнути до мінімуму, розрахунок нормалізованого показника проводиться за наступною формулою 2.2:

$$y_{ij} = \frac{x_{bu}}{x_{ij}} \quad (1.2)$$

Етап III. Розрахунок інтегрованого показника відповідних складових стратегічного потенціалу підприємства. А також математичний опис інтегральної складової діяльності, який здійснюється за допомогою використання формули середньо геометричної величини:

$$R_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m y_{ij}} \quad (1.3)$$

де  $R_i$  – інтегральний рівень складових діяльності, які формують економічний потенціал підприємства;

$y_{ij}$  –  $j$ -й нормалізований індикатор складової діяльності

Визначається інтегральний показник стратегічного потенціалу:

$$K_{СПП} = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m R_i} \quad (1.4)$$

Для здійснення аналізу отриманих результатів необхідно використати оціночну шкалу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Шкала оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства**

Інтервал значення Кспп	Інтерпретація Кспп	Характеристика стану підприємства
1	2	3
$0,8 < \text{Кспп} \leq 1$	Абсолютний рівень стратегічного потенціалу	Фінансово-економічний стан та ефективність використання виробничих, фінансових та трудових ресурсів на високому рівні. Підприємство має великі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
$0,63 < \text{Кспп} \leq 0,8$	Високий рівень розвитку стратегічного потенціалу	Всі три складові стратегічного потенціалу характеризуються впевненим зростанням основних техніко-економічних показників у межах запланованих значень. Всі ресурси використовуються достатньо ефективно, але забезпечення можливого подальшого розвитку виробництва потребує додаткових вкладень
$0,37 < \text{Кспп} \leq 0,63$	Стабільний рівень стратегічного потенціалу	Економічний потенціал підприємства забезпечується стабільними показниками, що знаходяться на одному рівні впродовж значного періоду часу. Підприємство розвивається за планом. Однак для здійснення розширеного відтворення необхідні нові шляхи та джерела покращення використання наявних ресурсів
$0,2 < \text{Кспп} \leq 0,37$	Нестійкий стратегічний потенціал	Комплексний стан підприємства описується суттєвими стрибками основних показників: на фоні зростання одних відбувається зниження інших. Наявні ресурси використовуються неефективно. Суттєве зниження техніко-економічних показників стратегічного потенціалу
		у будь-який момент може вивести підприємство зі стану ринкової рівноваги та економічної стійкості
$\text{Кспп} \leq 0,2$	Кризовий стан стратегічного потенціалу	Показники стратегічного потенціалу підприємства знаходяться на дуже низькому рівні. Економічне положення підприємства характеризується збоями виробничо-господарської діяльності, випуск продукції ведеться не регулярно, збут слабкий. Економічна стійкість підприємства порушена. За таких умов відсутні можливості не лише для нарощування темпів розширеного, але й для здійснення простого відтворення. На підприємстві

Джерело: [41].

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від багатьох аргументів. Серед методів оцінки стратегічного потенціалу за способом оцінки виділяють три основних підходи: матрична оцінка; експертна оцінка; індикаторна оцінка [23].

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу свого підприємства і найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. До методичного інструментарію аналізу конкурентної позиції підприємства та його стратегії відносяться: модель BCG; матриця Mc/Kinsey; матриця PIMS; модель 5 конкурентних сил М. Портера; метод GAP; матриця ADL/LC; модель Хофера-Шендлера; SWOT-аналіз; метод SPACE [13; 47].

Застосовуваний для аналізу середовища метод CBOT (англ. SWOT) - сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) - є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається установити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що властиві організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкта дослідження може бути встановлена експертним шляхом за п'ятибальною шкалою оцінювання (можливості: 5 – дуже високі, 4 – високі, 3 – середні, 2 – низькі, 1 – дуже низькі; загрози: 5 – дуже сильні, 4 – сильні, 3 – середні, 2 – слабкі, 1 – дуже слабкі; сильні й слабкі сторони: 5 – дуже високе значення, 4 – високий, 3 – середнє, 2 – низька, 1 – дуже низька) [31].

Далі слід підсумувати результати кожного з чотирьох параметрів

матриці SWOT (табл. 1.4).

Сильні і слабкі сторони - це елементи внутрішнього середовища, в які можуть бути закладені найрізноманітніші аспекти діяльності організації. Сила - це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, яка може їй надати додаткові можливості розвитку бізнесу. Наприклад, наявність ноу-хау, переваги у витратах, лояльність споживачів, вдале місцерозташування потужностей.

Таблиця 1.4

### Матриця SWOT

Сильні сторони (Strengths)	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бал
...		...	
...		...	
...		...	
Разом		Разом	
Можливості (Opportunities)	Бал	Загрози (Threats)	Бал
...		...	
...		...	
...		...	
Разом		Разом	

Джерело: [31].

Слабкість - це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Наприклад, відсутність чітких стратегічних напрямів, застаріле обладнання, низька кваліфікація кадрів. Будь-який елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю.

Здійснивши аналіз та оцінки факторів зовнішнього середовища, необхідно визначити ступінь і характер їх впливу на підприємство. З цією метою виявляють можливості й загрози у зовнішньому середовищі, значущість яких оцінюють експерти у балах залежно від сили їх впливу.

Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до поліпшення результатів будь-якої діяльності. Наприклад, зниження темпів інфляції, стабілізація економіки країни,

зростання доходів населення (для деяких фірм, які є на ринку лідерами за витратами – це може бути загрозою). Завдання аналізу в тому, щоб визначити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Загрози – це негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного погіршення результатів його діяльності. Наприклад, високі податкові ставки, несприятлива політика уряду, значний ступінь зміни потреб та/чи смаків споживачів.

Аналіз зовнішнього середовища може бути виконаний з використанням методу PEST-аналізу [36], що послужить відмінною базою для цієї частини SWOT-аналізу. Для успішного аналізу оточення організації методом SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й оцінювати їх щодо важливості та ступеня впливу на організацію.

Для оцінки можливостей доцільно застосовувати метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 1.5).

Матриця будується наступним чином: зверху по горизонталі мають ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); зліва по вертикалі розміщують ступені ймовірності того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації.

Таблиця 1.5

**Матриця можливостей**

Вплив можливостей на під-во Ймові-сть використ-ня можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	ВС	ВП	ВМ
Середня	СС	СП	СМ

Низька	НС	НП	НМ
--------	----	----	----

Джерело: [47].

Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують уваги організації. Використовувати можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо в організації є достатньо ресурсів. Схожу матрицю доцільно скласти для оцінки загроз (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Матриця загроз

Вплив загроз на під-во Ймові- рність нас- тання загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Середня	СР	СК	СТ	СЛ
Низька	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: [47].

Згори по горизонталі розташовують можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози. Зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована. Загрози на полях ВР, ВК і СР, представляють велику небезпеку для організації і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози на полях ВТ, СК і НР повинні знаходитися в полі зору керівництва і бути усунені в плановому порядку. Загрози, що знаходяться на полях НК, СТ і ВЛ – потрібен відповідальний підхід до їх усунення, хоча не ставиться завдання їх усунення в першу чергу. Загрози, що потрапили на решту матриці також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток.

Далі складається матриця стратегічних заходів: SO - які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для підвищення можливостей

компанії; WO - які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи надані можливості; ST - які використовують сильні сторони підприємства задля уникнення загроз; WT - які мінімізують слабкі сторони задля уникнення загроз (табл. 1.7).

При виконанні SWOT-аналізу потрібно притримуватись правил:

- максимально конкретизувати сферу проведення SWOT-аналізу;
- дотримуватись коректності при віднесенні фактору до сил/слабкостей чи можливостей/загрозам;
- SWOT-аналіз має показувати реальний стан і перспективи підприємства на ринку, а не внутрішнє їх сприйняття, тому сильні та слабкі сторони можуть рахуватись такими тільки у тому випадку, якщо вони саме таким чином сприймаються зовнішніми покупцями та партнерами якість SWOT-аналізу на пряму залежить від об'єктивності та використання різносторонньої інформації;
- необхідно уникати розлогих та двозначних формулювань.

*Таблиця 1.7*

#### **Матриця стратегічних заходів**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СМ (SO)	СЗ (ST)
Слабкі сторони	СЛМ (WO)	СЛЗ (WT)

Джерело: [47].

Виробляючи стратегії, варто пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо неї використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити перед організацією додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю же загрозу.

Простота аналізу оманлива, його результати прямо залежать від повноти та якості вихідної інформації. Помилки допущені при формуванні таблиці (включення лишніх факторів чи випущення важливих, некоректна

оцінка вагомих показників та взаємного впливу) та які не будуть виявлені у процесі аналізу призведуть до невірних висновків та помилкових стратегічних рішень.

## Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів до сутності поняття «стратегічний потенціал» дав розуміння його як взаємопов'язаної сукупності ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Сферою застосування стратегічного потенціалу є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний потенціал має свою структуру залежно від специфіки підприємства та галузі, в якій воно працює. Так, вченими розглядаються такі складові як ресурсний, виробничий, фінансовий, трудовий або кадровий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, маркетинговий, інформаційний потенціали. Однак, сам по собі стратегічний потенціал не виникає, він потребує управління та формування. Для розуміння ефективності чи достатності стратегічного потенціалу його необхідно оцінювати. У розділі 1 розглянуто певні методики оцінки, в тому числі інтегральної оцінки стратегічного потенціалу. Важливим методом для оцінки стратегічного потенціалу та його формування є SWOT-аналіз.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

### 2.1. Дослідження ринку пива

Ринок пива України є важливим, тому що одне робоче місце в індустрії створює до 10 місць в суміжних галузях. Пивна промисловість - одна з найбільш сучасних, оскільки виробники прагнуть підпорядковувати стандарти новітнім технологіям.

Особливість українського пивного ринку - три міжнародні компанії тримають більшу частину його обсягу. В 2017 році бельгійський концерн AB InBev і турецька компанія Anadolu Efes підписали угоду, за якою об'єднали свої філії в Україні. Ця подія стала ключовою для українського ринку.

У 2019 р. виробництво і ринок пива продовжили коливатися біля нульової позначки. Але 2019 р. був вдалим для пивоварів з точки зору рентабельності продажів. Ціновий мікс покращився внаслідок швидкої загальної преміалізації ринку, а також її приватного аспекту - зростання продажів імпортного пива. За підсумками 2019 р. значно поліпшила свої позиції AB InBev Efes. Виявилось, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році починали швидко повертати втрачене. На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, насамперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром зникнення з ринку Efes. «Перша приватна броварня» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а ПрАТ «Оболонь» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку [6]. Зростання частки незалежних виробників було заслугою провідних крафтових броварень, які поки мають невеликий ринкову вагу, але швидко набирають силу.

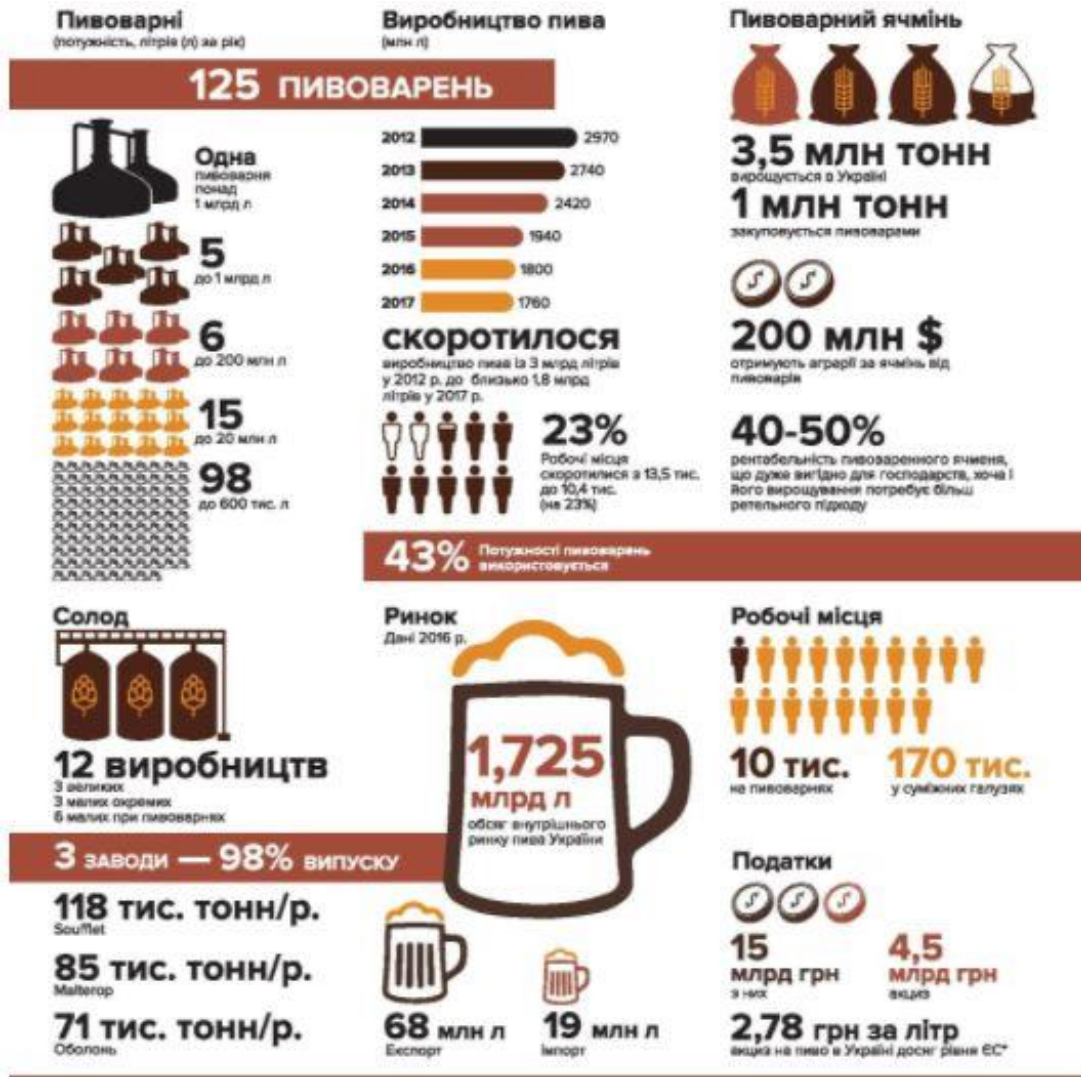
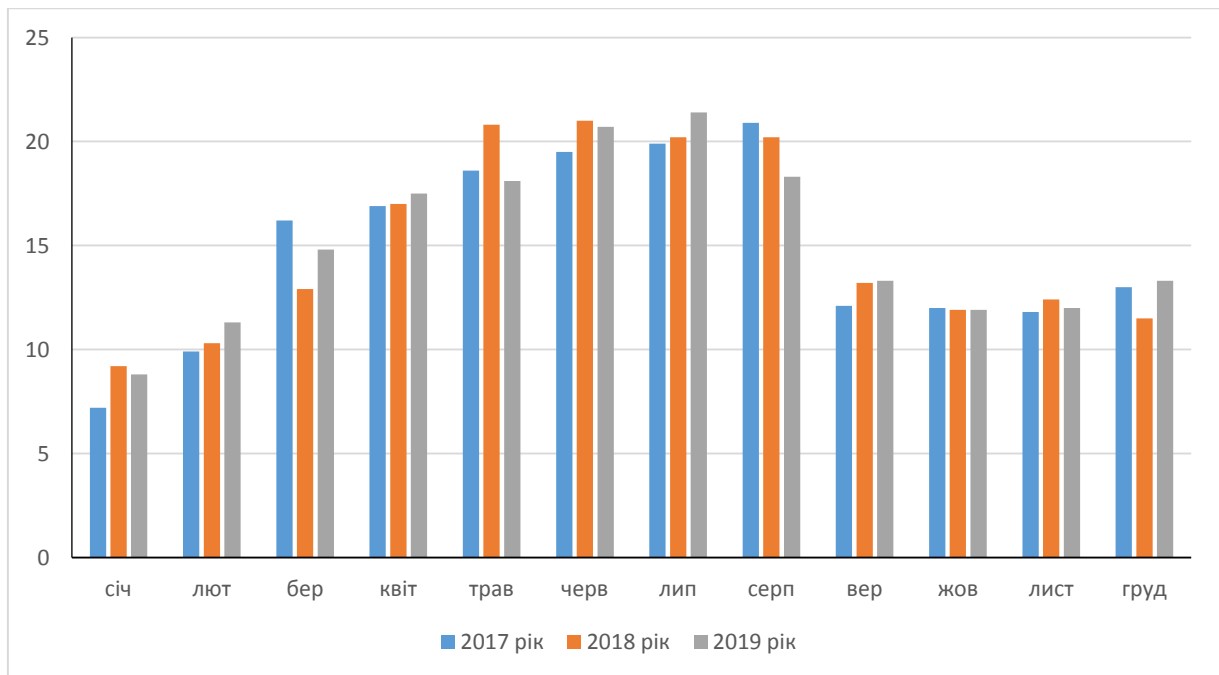


Рис. 2.1. Галузь пивоваріння в Україні у цифрах 2019 р.

Джерело: [32].

Початок 2019 року склався непогано - обсяги виробництва пива в першому кварталі помітно зросли. Але пивовари змогли лише наблизитися до високої планки літнього сезону 2018 року, коли тепла погода і чемпіонат світу з футболу розігріли його споживання. Наслідком нерівної динаміки став практично незмінний підсумковий обсяг випуску. За три квартали він знизився на 0,5% [9]. І весь 2019 рік можна буде вважати закріпленням досягнутого в минулому році.



**Рис. 2.2.** Динаміка виробництва пива в 2017-2019 рр. за місяцями, млн. дал.

Джерело: [25; 38]

Розглянемо докладніше динаміку виробництва пива в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Темпи приросту виробництва пива в 2017-2019 рр., %**

Період	Темпи приросту:		Середній темп приросту за весь період
	2018 р. / 2017 р.	2019 р. / 2018 р.	
Січень	27,8	-4,3	10,6
Лютий	4,0	9,7	6,8
Березень	-20,4	14,7	-4,4
Квітень	0,6	2,9	1,8
Травень	11,8	-13,0	-1,4
Червень	7,7	-1,4	3,0
Липень	1,5	5,9	3,7
Серпень	-3,3	-9,4	-6,4
Вересень	9,1	0,8	4,8
Жовтень	-0,8	0,0	-0,4
Листопад	5,1	-3,2	0,8
Грудень	-11,5	15,7	1,1
За рік	1,5	0,4	1,0

Джерело: розраховано автором за даними [25].

Аналіз розрахованих даних у табл. 2.1 показав, що виробництво в середньому за період 2017-2019 рр. зросло лише на 1%. Найбільшого зростання досягли пивоварні підприємства у січні та лютому – на 10,6% та 6,8% в середньому відповідно. Найбільше зниження виробництва пива відбулося в серпні місяці – на 6,4% в середньому за досліджуваний період, хоча літні місяці є найбільш затребуваними щодо продукції з боку споживачів.

Нами виконано вирівнювання динамічного ряду за параболою, в результаті чого можна зробити наступні висновки (з ймовірністю 70%):

в 2017 році тенденція виробництва пива в Україні була до зростання на 4,4 млн. дал. з уповільненням зростання на 0,33 млн. дал. щомісяця в середньому;

в 2018 році – до зростання на 4,6 млн. дал. з уповільненням зростання на 0,35 млн. дал. щомісяця в середньому;

в 2019 році спостерігалась тенденція виробництва пива до зростання на 4,0 млн. дал. з уповільненням зростання на 0,31 млн. дал. щомісяця в середньому.

Так, можна зробити висновки, що, не дивлячись на зростання обсягів виробництва пива підприємствами України, відбувається уповільнення зростання і це вже стійка тенденція як мінімум останніх трьох років. Якщо у виробництва динаміка була слабо негативною, то ринок пива, навпаки, трохи виріс. Торговий баланс вийшов в плюс завдяки закордонним поставкам.

Головною тенденцією 2019 року стала різка «преміалізація» ринку пива. Якщо його розділити на дві приблизно рівні половини - дешевого і дорогого пива, то продажі і частка ринку дешевого пива істотно скоротилася, а для маржинального пива - істотно зросла.

Ситуацію, що склалась на українському ринку пива, можна описати так: найбільші українські бренди («Оболонь», «Carlsberg» і «ППБ»), які сьогодні зосередилися в low mainstream сегменті, піддалися атаці з боку «АВ

InBev Efes», який повернувся на ринок і сьогодні належить до upper mainstream сегменту.

Крім того, провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пива, дистрибуція якого в мережах швидко зростає.

Відповідно до загального споживчого тренду преміалізації, продажі імпортованих брендів продовжили зростати. Їх популяризації вельми сприяло різке зміцнення гривні в 2019 році, яке дозволило стримувати ціни. Також запорукою зростання стало використання потужної системи збуту українських пивоварів і ритейлерів.

За 2019 р. імпорт пива виріс, а його частка ринку збільшилася. Темпи здаються високими, але вони нижчі, ніж в 2018 році.

Ключовий внесок в розвиток імпортованого сегмента сьогодні вносять АВ InBev Efes і Fozzy Group. Зокрема, міжнародна трійка провідних імпортованих брендів АВ InBev Efes [24] швидко набирає вагу і в Україні. На сьогоднішній день вони формують приблизно половину імпортованого сегмента, а їх частка ринку в звітному періоді 2019 року зросла, що дуже непогано для суперпреміального пива. Торгова мережа Fozzy Group, а точніше, мережа супермаркетів «Сільпо» успішно розвиває напрямок «власний імпорт», виділяючи для нього окремий простір на полках. Також продаж імпорту непогано стимулювали промоакції і різке зниження цін в низький сезон 2018 і 2019 років [38].

Позитивний ефект на розрахунковий торговий баланс і негативний на обсяги випуску зробило скорочення експорту українського пива, за 2019 р. він зменшився. Проте, головний український експортер - ПрАТ «Оболонь» - робить активні спроби експансії від Південно-Східної Азії, до Африки і Близького Сходу [29].

Відзначимо, що в 2019 році перейшли до стагнації виробництво і продаж безалкогольного пива. Відповідно, його частка ринку залишилася на колишньому рівні, хоча здавалося, що ринок знаходиться на початку тривалого і стійкого тренда зміцнення цього сегмента. Можливо, стагнація пов'язана з підвищеною чутливістю продажу безалкогольного пива до погодних коливань. Проте, продаж безалкогольних напоїв та квасу, які також дуже чутливі до погоди, в 2019 році продовжували зростати невеликими темпами. Також не можна не відзначити тренд посилення безалкогольних private labels. При цьому скорочення частки ринку торкнулося, відповідно, більшість торгових марок пивоварних компаній [8; 17].

Різко зросла популярність нефільтрованого пива, в т.ч. пшеничного. Завдяки зміцненню національної валюти, в доларовому вираженні роздрібна вартість пива у вересні виросла. Ключовим драйвером зростання середніх роздрібних цін стала швидка преміалізація ринку.

Згідно з повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво» експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні за 2019 рік – 180,2 млн. дал., або становить 99,6% до аналогічного періоду 2018 року, та виробництво солоду – 339 тис. т, що становить 99,3% до аналогічного періоду 2018 року [30].

Аналітики стверджують, що більшість продукції на українському ринку представлено зарубіжними компаніями, чиє виробництво знаходиться в Україні. Імпортне пиво займає 1-2% ринку, при цьому воно позиціонується як категорія «преміум», хоча споживачі все більше купують імпортне пиво. Дешеве пиво і пиво середньої ціни займають по 40 і 30% ринку відповідно.

Зниження виробництва почалося в 2013 році, і негативний тренд триває. На це вплинули:

- втрата заводських потужностей на сході країни і в Криму;
- рішення уряду прирівняти пиво до міцного алкоголю;
- заборона на торгівлю з РФ з 2014 року;
- зниження доходів населення.

Законодавчі ініціативи включили в себе збільшення акцизної ставки, зміна правил ліцензування і реклами. Акциз виріс в три рази з 2014 року, з 0.78 грн за літр до 2.48 грн., через що ціни на пиво зросли.

При зниженні виробництва пива, збільшується його експорт. За даними Державної служби статистики, в 2017 році Україна відправила на експорт більше пива, ніж в 2016 році - в 1,7 рази або 31,8 млн. дол. США в грошовому вираженні. У натуральному ж вираженні експорт збільшився в 1,5 рази, до більш ніж 11 млн. дал. А у 2019 р. порівняно з 2018 р. відповідно більше в 1,1 рази або 38,6 млн. дол. США в грошовому виразі. У натуральному вираженні експорт в 2019 р. зріс лише на 0,8%. Основними покупцями українського пива були Алжир, Білорусь, Молдова. Найбільшу частку експорту займають компанії: «Оболонь», Carlsberg Ukraine, «Перша приватна броварня», «САН ІнБев Україна» [24; 26; 28; 29; 30].

Імпортували пиво в 2017 році в основному до Німеччини, Бельгії і Мексики. В цілому щодо 2016 року імпорт зріс на 35%, а в грошовому вираженні - на 43,7% або до 35,8 млн. дол. США. В 2019 р. порівняно з 2018 р. імпорт пива зріс в 1,1 разів, а в натуральному виразі – в 1,27 разів і склав 53,8 тис. дал.

Також спостерігалось зростання частки крафтового пива. У 2019 році цей вид пива зайняв близько 1% ринку в Україні. Крафт в даному випадку - продукція маленьких незалежних броварень, які роблять напій за традиційними рецептами. Тренд прийшов з США, де в 2017 році крафтове пиво зайняло 25% обсягів виробництва. Крафт - це в першу чергу унікальність.

Розглянемо позиції провідних компаній, що працюють на ринку України.

Carlsberg Ukraine - частина групи Carlsberg Group в Україні. Компанія володіє трьома заводами, розташованими в Києві, Львові та Запоріжжі. Carlsberg лідирує на ринку України з 2009 року, а з 2016 став лідером за обсягами виробництва. Згідно даних сайту Carlsberg Ukraine, в 2019 році

частка компанії на ринку склала 30%. Carlsberg містить в своєму портфелі брендів більше 500 різних брендів пива. З них в Україні відомі «Балтика», «Львівське», Carlsberg, Doms, Kronenbourg, Tuborg [28] та інші.

САН ІнБев Efes Україна - частина корпорації AB InBev, чії заводи знаходяться в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Компанія виробляє 7 з 10 найбільш популярних пивних брендів в світі. В українській філії працює більше 2 тис. чол., а прибуток корпорації в 2015 р. склала більше 43,6 млрд. дол. США. Компанія працює на українському ринку з 2000 року [24]. Портфоліо AB InBev Efes складається з міжнародних і українських брендів. Серед українських: «Чернігівське»; «Рогань»; «Янтар»; «Жигулівське Оригінальне»; «Хмелевус»; Miller Genuine Draft, Velkoropovický Kozel, REDD'S, Efes Pilsener, «Старий Мельник», «Золота Бочка», «Білий Ведмідь», «Сармат», «Жигулівське».

ПрАТ «Оболонь» - український виробник пива з 1980 року. Основна пивоварня розташовується в Києві, крім неї, в Україні працює ще 8 заводів. У компанії є власний завод пивного солоду, який в рік виробляє більше 100 тис. т сировини. ПрАТ «Оболонь» експортує не лише пиво, а й солод. Також пивна компанія - спонсор однойменного футбольного клубу «Оболонь» з 1999 року [29]. Виробник випускає пиво під наступними брендами: «Оболонь»; Obolon BeerMix; «Магнат»; hike premium beer; Zibert; «Десант».

Oasis CIS - міжнародний холдинг з заводами в Росії, Україні та Білорусі, 30% акцій якого належать Європейському банку реконструкції та розвитку, а також німецькому пивному концерну Oettinger. В Україні холдингу належать компанія «Перша приватна броварня» і ПБК «Радомишль». Перша працює з 2004 року, в 2012 році об'єдналася з другою, і зараз управляє двома заводами у Львові і Радомишлі. Загальний обсяг виробництва становить 23 млн. дал. пива щорічно [26]. Серед відомих брендів: Stare misto; «Бочковий»; «Закарпатське Оригінальне»; «Свіжий розлив»; «Пшеничне Еталон»; «Classic Pilsen Beer».

Крафтове пиво виділяється великим діапазоном незвичайних смаків і якісними рецептами. Такий напій коштує в 1,5 - 2 рази дорожче, ніж пиво від промислових гігантів через інгредієнтів і технологій виробництва. Тому пивоварні роблять упор на незвичайності, якість продукту. Методи їх просування і дизайн дуже відрізняються від брендів великих корпорацій. Частина просування - регулярні пивні дегустації в містах. VARVAR - київська пивоварня бізнесмена В. Мікуліна, що відкрита з 2015 року. Зараз компанія є лідером українського крафтового пива. Сорти пива: Golden Ale, Milk Stout, Hoppy Lager, Equinox. Також пивовар випускає експериментальні сорти, такі, як Varyat, Captain Salt, Let It Snow [32]. Продукція реалізується в винної мережі Goodwine і супермаркетах «Сільпо».

Є інші відомі підприємства, що виробляють крафтове пиво в Україні. Рейтинг нижче показує пивоварні, визнані кращими в країні. «Театр пива Правда» знаходиться у Львові і відомий своїм політичним пивом. Collider проводить постійні експерименти, наприклад, робить гарбузове пиво. «Ципа» визнана кращою крафтовою пивоварнею на думку Rate Beer Best і знаходиться в с. Кваси на Закарпатті. Bierwelle розташовується в Чернігові і виробляє нестандартні смаки, наприклад, пиво з конопель і кропиви. Краща марка - «Червоний ель». White Rabbit практично ніяк не просуває себе і відома тим, що кожне нове варіння ведеться за новими рецептами, які кожен раз видають різний результат. Andrii's Craft Brewery варить традиційні американські і бельгійські сорти пива, але також проводить і експерименти: наприклад, кавовий браун ель або золотий ель з медом і кукурудзою. K&F Brewery утворилася в 2014 р., і зараз відома незвичайними сортами пива. Наприклад, Sex with Mermaid поєднує зерна кави з ягодами. Крафтове пиво продається або в пабах і барах, або через онлайн-торгівлю на вебсайтах пивоварень. Більший вибір крафта можна знайти в спеціалізованих магазинах.

Для реалізації пива важлива також упаковка. Пивну упаковку ділять на первинну і вторинну. Перший вид - скляні пляшки, алюмінієві банки і ПЕТ-

пляшки, все те, в чому знаходиться напій. Вторинна - етикетки, лотки, піддони тощо. Типи упаковки варіюються виходячи з цінової категорії. Дешеві сорти продаються в ПЕТ-упаковках великої місткості. Преміальні ж поставляються тільки в скляних пляшках. Якщо бренд дуже популярний, то виробники пропонують різні варіанти упаковки. Наприклад, пиво Efes Ukraine «Білий ведмідь» можна купити в скляній півлітровій пляшці і в ПЕТ-пляшці ємністю 1 і 2 літри. За даними аналітичної компанії Nielsen [<https://www.nielsen.com>], більшу частину ринку первинної упаковки займає ПЕТ-тара. Скляні пляшки знижують своє значення. За даними Efes Ukraine, структура упаковки в портфоліо виробників приблизно така: більше 50% - ПЕТ-тара; близько 40% - скло; 3% - алюмінієві банки [43].

У 2016 році пиво законодавчо зрівняли з міцним алкоголем, що завдало серйозного удару індустрії і викликало обурення пивоварів. Малий бізнес отримав пільги на ліцензію, завдяки чому почала зростати галузь крафтового пивоваріння. Ліцензійні збори для виробників знизилися - річна ліцензія дорівнює 500 тис. грн. За ст. 15 Закону № 481 «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [14] дрібні пивовари (до них відносяться ті, що випускають до 30 тис. дал.) з 2018 р. сплачують 30 тис. грн., що в 16 разів менше попередніх лімітів. Роздрібні торговці більше не здають звітність за обсягами продажів. Така політика почала проводитись з 2017 року, і період експерименту виявив, що відсутність звітності роздробу не призводить до негативних наслідків і з 2018 р. була закріплена законодавчо. Але виробники, імпортери і оптові торговці, як і раніше зобов'язані надавати звіти податківцям.

Інтернет-торгівля залишається нерегульованою, оскільки в законах є протиріччя. Адже в онлайні не потрібні, наприклад, облікові книги роздрібних операцій. Переліки вимог не збігаються в різних законодавчих актах, і це стосується не тільки звітності, а й вітрин, протипожежної

сигналізації. Доставка алкоголю кур'єрами з веб-сервісів відноситься до пересувної торгівлі, але фіскальна служба не дає ліцензію на алкоголь пересувним точкам. Однак, сайти Rozetka, Goodwine і інші продають багато різноманітного алкоголю.

Покажемо портрет споживача пива. Пиво п'ють переважно чоловіки – 2/3. Понад 2/3 споживачів мають дохід вище середнього. Тільки 1 з 25 українців п'є його щодня, інші вживають не так часто, від двох разів на тиждень і рідше. В основному пиво п'ють вдома. Українці п'ють менше пива, ніж жителі інших країн, і знаходяться на одному з останніх місць по частоті вживання. Якщо в Чехії на душу населення припадає 147 л / рік, то в Україні - 54 л. Набагато більше у нас п'ють міцний алкоголь. Споживачі пива насамперед орієнтуються на смакові якості. Дешеве і середнє за ціною пиво володіють приблизно однаковим об'ємом продажів - 43 і 37% покупців п'ють саме їх. Такі марки купуються в кіосках і магазинах «біля будинку», в гіпермаркетах. Дороге ж пиво споживає 4% респондентів. Таке пиво купують в продуктових і спеціалізованих магазинах. У ресторанах і барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої. Виробники преміум пива часто орієнтуються на ринок розливного пива в Україні, ніж на роздріб в гіпермаркетах.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства**

ПрАТ «Карлсберг Україна», або Carlsberg Ukraine, є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а такі бренди як Baltika і Tuborg входять до числа найбільш популярних пивних брендів у Європі. З моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють понад 40 тис. працівників, а її продукція продається на

більш ніж 150 ринках світу [28]. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України.

За підсумками 2019 р. частка ринку Carlsberg Ukraine (ПрАТ «Карлсберг Україна») складає 31% в натуральному вираженні за даними компанії Nielsen [27].

Історія ПрАТ «Карлсберг Україна» почалася в 1996 р., коли Група ВВН, власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об'єднала свої зусилля з ВАТ «Пиво-безалкогольний комбінат „Славутич“» в м. Запоріжжя, який було створено на основі побудованого в 1974 р. Запорізького пивзаводу № 2. У 1996 р. на комбінаті «Славутич» було встановлено нове обладнання виробництва передових компаній пивоварної промисловості світу. Компанія в Україні носила назву ВВН Україна. Масштабні інвестиції дозволили ВВН Україна збільшити проектну потужність Запорізького заводу більш ніж у два рази і в 1998 р. почали випускати пиво. З цього моменту починається історія пива ТМ «Славутич». У 1999 р. було підписано договір між ВВН Україна і ТОВ «Львівська пивоварня» і вона увійшла до складу Групи. З початку співпраці у Львівську пивоварню було інвестовано більше 35 млн. доларів США. Завдяки внескам підприємство було модернізовано, на ньому було встановлено новітнє обладнання. У 2000 р. був підписаний договір з компанією PepsiCo Inc, яка надала ВВН Україна право на виробництво і реалізацію в Україні безалкогольних напоїв «Pepsi», «Mirinda» і «7UP». У 2001 р. за рішенням ради директорів Carlsberg Breweries ВВН Україна отримала ліцензію на виробництво пива — Tuborg.

У 2002 р. компанія Hartwall продала свою частину акцій Групи ВВН британській компанії Scottish&Newcastle (S&N). Було прийнято рішення про будівництво нового пивоварного заводу в м. Києві, який було відкрито в 2004 р.

У 2003 р. компанія отримала сертифікати міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001-1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища).

У 2005 р. в Україні відкрився перший музей пивоваріння при Львівській пивоварні. Музей розташувався на площі понад 500 м<sup>2</sup> у будівлі XIX століття. Відвідувачі музею можуть ознайомитися з всесвітньою історією виготовлення пива від давніх часів до наших днів. У музеї представлена ексклюзивна колекція різноманітних експонатів, серед яких — старовинні пивні пляшки з фірмовими марками, антикварні пивні келихи, з різних країн Європи, старовинні бочки для транспортування пива, рекламна продукція, рецептурні книги кінця XIX століття та багато іншого.

З 2006 р. на Київському заводі було розпочато виробництво двох ліцензійних брендів: «Baltika № 3», «Baltika № 9», а також Carlsberg, у виробництво була запущена нова ПЕТ-упаковка, яка отримала ім'я «Супер Пак». У нову пляшку розливаються сорти пива «Славутич Світле» (2 літра і 1 л) та «Славутич Міцне» (1 л).

Головний проект 2007 р. — перезапуск основного бренду ВВН Україна — «Славутич». Програма перезапуску була розроблена ще в 2006 р. У рамках перезапуску ТМ «Славутич» було змінено зовнішній вигляд упаковки, вдосконалено смакові якості продукту, а також змінено позиціонування. Торгова марка посіла позицію № 4 за об'ємом на українському ринку. В цьому ж році ПрАТ почала виробництво популярного у світі австралійського пива Foster's, відомого німецького пива Holsten. За результатами 2007 р. частка ринку ВВН Україна становила 20,4 %. Tuborg посів позицію № 1, «Baltika» — № 2 в преміум-сегменті.

2008 р. компанія Carlsberg Breweries оголосила про набуття чинності схеми придбання бізнесу компанії Scottish & Newcastle. Carlsberg стає єдиним власником ВВН. Компанії, які входили в Холдинг ВВН, переходять до Carlsberg Group, у тому числі ВВН Україна. Компанія була перейменована в «Славутич», Carlsberg Group. На заводі «Славутич» Carlsberg Group в Києві

відбувся перший налив «Квасу Тарас». У цьому ж році компанія почала випуск двох нових саббрендів ТМ «Славутич ICE» — «ICE Міх» із зеленим лаймом і «ICE Міх» зі стиглою вишнею. Обидва напої представлені в алюмінієвих банках по 0,5 л, а «ICE Міх» зі смаком лайма також представлений в стильній пляшці.

Компанія в 2009 р. починає дистрибуцію мексиканського пива Corona в Україні та Молдові. В рамках угоди, підписаної між Grupo Modelo і Carlsberg Group, «Славутич», Carlsberg Group отримує право імпорту, дистрибуції та просування бренду Corona в Україні та Молдові. У 2010 р. на Київському заводі компанії було здійснено перший розлив пива «Baltika № 7 Експортне». Даний сорт пива став четвертим в лінійці бренду «Baltika», виробленого за ліцензією в Україні. У 2010 р. лінійка «Квасу Тарас» поповнилася новим яблучним, компанія розширила лінійку ТМ «Славутич ICE» новим смаком «Славутич ICE Міх Мохіто», здійснила перший розлив нового сорту німецького пива Holsten Pilsener. Нова ТМ виробляється за ліцензією Holsten Brauerei AG на Київському заводі. В роздрібній торгівлі з'явився чай ТМ TopTea чорного чаю з лимоном і чорного чаю з персиком. Компанія «Славутич», Carlsberg Group, виступила дистрибутором даної продукції. Лінійка першого українського пива «Львівське» поповнилась новим сортом — «Львівське Живе». Особливістю сорту є відсутність процесу пастеризації (термічної обробки) і короткий термін зберігання продукту — 30 днів за стандартної температури. Цього ж року було отримано сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 22000:2005.

«Славутич», Carlsberg Group, приєдналася до Глобального договору ООН, тим самим заявивши про свою прихильність 10 принципам у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією. У грудні 2010 року компанія починає дистрибуцію пива Negra Modelo мексиканської компанії Grupo Modelo, володіючи правом дистрибуції пива в Україні та Молдові. Наступного року компанія почала

випуск нового напою — натурального яблучного сидру Somersby, що є одним із перших напоїв в новій для України категорії натуральних сидрів.

У 2011 р. компанія почала дистрибуцію ірландських брендів пива: Guinness, Kilkenny і Harp. Також «Славутич», Carlsberg Group, і компанія Warsteiner Group, німецький виробник пива, підписали договір про дистрибуцію в Україні всесвітньо відомих брендів пива Warsteiner Premium Verum та Warsteiner Premium Fresh.

Carlsberg став Офіційним пивом Чемпіонату Європи УЄФА Євро-2012. Спеціально для продажу на стадіонах під час проведення Євро 2012 компанія почала випуск пива Carlsberg безалкогольне. Компанія завершила процес юридичного перейменування в Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». В торгових точках України з'явився новий пивний коктейль — «Славутич ICE Mix Текіла», з серпня компанія почала імпорт бельгійського пива Grimbergen.

Із 2013 р. в українських магазинах з'являється нове пиво — «Baltika Розливне». Це смак барного пива в скляній пляшці обсягом 0,44 л. Carlsberg Ukraine відновила виробництво пива «Жигулівське Запорізького Розливу». Як і багато років тому, пиво вариться з найкращої вітчизняної сировини за ДСТ СРСР 1978 року. Київський завод отримав сертифікат, що підтверджує відповідність системи безпеки продукції вимогам міжнародного стандарту з харчової безпеки FSSC 22000:2011.

Запорізький пивоварний завод компанії Carlsberg Ukraine з нагоди свого 40-річного ювілею відновлює випуск «синього» «Славутича». А у 2014 р. ТМ «Baltika» представила новий сорт — «Розливне Нефільтроване». В той же час ТМ «Львівське» розширила асортимент такими видами як — «Robert Doms Віденський» і «Robert Doms Богемський». Пивоварна компанія Carlsberg Ukraine розпочала виробництво солодких газованих безалкогольних напоїв із різними смаками. Напередодні зимових свят Tuborg випускає пиво Tuborg Christmas Brew. Компанія Carlsberg Ukraine розпочала дистрибуцію німецького пива König Ludwig. З 2014 р. в супермаркетах країни з'явилося дві

новинки від баварської броварні — König Ludwig Dunkel та König Ludwig Weissbier Hell.

Напередодні святкування 300-річчя Львівської пивоварні в 2015 р. ТМ «Львівське» представила темний сорт «Robert Doms Мюнхенське». Також розпочато випуск французького марки Kronenbourg 1664. Бренд представлений 2 сортами: Kronenbourg 1664 і Kronenbourg 1664 Blanc.

За підсумками 2014 р. пивоварна компанія Carlsberg Ukraine посіла 14-ту позицію в ТОП-100 рейтингу платників податків України і стала лідером серед представників пивоварної галузі.

У 2016 р. Carlsberg Ukraine представила ринку нові продукти: Robert Doms Бельгійський, Somersby з грушевим смаком, «Квас Тарас Білий» (новий для ринку формат упаковки — 0,75 л), Seth&Riley's Garage (напій категорії hard drink), «Квас Тарас Чорний» (квас з ароматом житнього хліба). У холодний сезон у продажі з'явилося сезонне темне пиво «Львівське Різдвяне».

Протягом року компанія стала лауреатом різних нагород та конкурсів. Серед них — бронзова нагорода «Квасу Тараса Білого» у міжнародному фестивалі маркетингових і діджитал-комунікацій WOW DONE AWARDS 2016. Також вона отримала 20 нагород на Міжнародному конкурсі пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод. У вересні пиво Kronenbourg 1664, зварене в Україні, завоювало бронзову медаль престижного міжнародного пивного конкурсу International Beer Challenge 2016 у категорії «Лагер». Наприкінці року компанію Carlsberg Ukraine названо найефективнішим рекламодавцем року в категорії «Безалкогольні напої».

Carlsberg Ukraine увійшла до списку найбільших платників податків України та очолила список компаній з найстабільнішою репутацією в Україні за версією видання «Бізнес».

Компанія отримала Знак Соціальної Відповідальності — нагороду, що присвоюється компаніям та людям, які підтримують благодійні проекти. З

метою зменшити рівень впливу на довкілля, у 2016 році Carlsberg Ukraine повторно використала понад 175 млн. скляних пляшок.

З 2016 р. Carlsberg Ukraine вийшла на позицію лідера на українському пивному ринку: частка компанії на ринку пива України склала 29,9 %. А з 2017 р. компанія презентує нові напої для українських споживачів: Robert Doms American style Ale, сезонний Somersby із соком чорниці та зі смаком пряної кориці. Традиційно, у зимовий період на полицях магазинів з'явилося «Львівське Різдвяне».

Протягом року Carlsberg Ukraine активно підтримує культурні ініціативи. Так, ТМ «Львівське» стала офіційним спонсором пісенного конкурсу «Євробачення-2017» в Україні. За підтримки компанії у Львові відбулося офіційне відкриття музейно-культурного комплексу пивної історії «Львівварня».

Carlsberg Ukraine приєднався до Together Towards ZERO — нової програми сталого розвитку Carlsberg Group. Таким чином, компанія взяла на себе зобов'язання виключити викиди вуглецю і вдвічі скоротити споживання води на своїх пивоварнях до 2030 р.

Компанія отримала ряд винагород та перемог у конкурсах. Так, Carlsberg Ukraine визнано кращою в номінації «Репутаційна стабільність» всеукраїнського рейтингу якості управління репутацією «Репутаційні активісти - 2017» та ділового журналу «Бізнес». Генеральний директор Carlsberg Ukraine став найкращим CEO в категорії напоїв у рейтингу видання Delo.UA. У серпні Carlsberg Ukraine одержала 21 нагороду на Міжнародному конкурсі пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод. Також веб-сайт компанії Carlsberg Ukraine та журнал «Пивовар» стали переможцями конкурсу «Краще корпоративне медіа України-2017», здобувши Гран Прі та 3-тє місце у відповідних категоріях.

Також компанія приєдналася до Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC) і стала членом Співки Українських Підприємців (СУП).

Наприкінці 2017 р. компанія змінила тип акціонерного товариства з публічного (ПАТ) на приватне (ПрАТ). Отже, історія створення та розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» показує, що воно продовжує утримувати позицію лідера українського ринку пива.

Приватне акціонерне товариство “Карлсберг Україна” є компанією, зареєстрованою в Україні. Юридична адреса Компанії: вул. Василя Стуса 6, 69076, м. Запоріжжя, Україна. Основним видом діяльності є виробництво пива, сидру та безалкогольних напоїв.

В період 2018-2019 рр. акціонери й відповідно їх частки в капіталі ПрАТ були представлені таким чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Частки акціонерів ПрАТ «Карлсберг Україна» в 2018-2019 рр., %**

Акціонери	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-
Baltic Beverages Invest AB, Швеція	98,77	100	+1,23
Інші	1,23	-	-1,23
Всього	100	100	x

Джерело: [28].

Система менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна» складається з таких складових, як функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення. Всі ці складові взаємодіють між собою. Організаційна структура управління (ОСУ) займає одне з ключових місць в системі менеджменту. Вона є важливою складовою формування функції менеджменту – організування, а також одним із факторів внутрішнього середовища організації.

Організаційна структура управління підприємством повинна формуватись так, щоб забезпечувати можливість прийняття необхідних управлінських рішень на кожному її рівні. Ухвалюючи управлінські рішення, необхідно врахувати фактори впливу, новизну, динаміку, сферу діяльності підприємства. Також на систему менеджменту підприємства впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування організації.

На систему менеджменту та її організаційну структуру управління фактори зовнішнього середовища впливають безпосередньо або опосередковано. На рис. 2.3 наведена організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна». Як ми бачимо, вона дивізіонального типу – структура управління, у якій управління побудоване на принципах виділення в окремі підрозділи функцій (продуктів, процесів). Поява таких структур пов'язана зі зростанням підприємств, ускладненням технологічних процесів, суттєвими змінами зовнішнього економічного середовища. Основний принцип побудови дивізіональної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань.

У дивізіональній структурі цей принцип втілено в делегування значної кількості повноважень топ-менеджерам, які очолюють ці напрямки, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегічні функції: НДДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами.

Перевагами такого типу організаційної структури є наступні:

- забезпечує управління з великим штатом працівників та у територіально віддалених підрозділах;
- більш гнучка та швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі;
- при розширенні самостійності відділень вони стають центрами отримання прибутку, активно працюють над підвищенням ефективності та якості виробництва;
- більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами.

В той же час, у такого типу структури є й недоліки:

- дублювання управлінських функцій в кожному дивізіоні (на ПрАТ «Карлсберг Україна» - це дублювання функцій на пивоварних заводах підприємства у містах Запоріжжя, Київ та Львів);
- розпорошення відповідальності;
- внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних;
- протиріччя між лінійними та функціональними керівниками;
- протидія лінійних керівників роботі функціональних виконавців.

Головним управляючим органом ПрАТ «Карлсберг Україна» є Загальні збори акціонерів, які проводяться щороку. Цей орган управління має широке коло повноважень, приймає в тому числі стратегічні рішення для розвитку підприємства.

Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів ПрАТ «Карлсберг Україна», контролює та регулює діяльність Генерального директора підприємства.



**Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту підприємства.

Вона обирається або з числа дієздатних фізичних осіб, що є акціонерами ПрАТ «Карлсберг Україна», або з числа юридичних осіб-акціонерів.

Головою дирекції ПрАТ «Карлсберг Україна» є Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган підприємства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю. Він обирається Наглядовою радою, але не може бути її членом.

До складу дирекції підприємства також входять 9 заступників, або топ-менеджерів. Директор з маркетингу та збуту відповідальних за стратегічне маркетингове планування, розробку кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів, рекламу та зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації, організацію збуту всіх видів продукції. Фінансовий директор завідує стратегічним аналізом, поточним та оперативним плануванням. Директор з управління персоналом та юридичних питань організує роботу з персоналом, регулює трудові відносини, розвиток персоналу, координацію соціальних програм. Директор з корпоративних питань та розвитку відповідає за питання розвитку підприємств з корпоративними правами, диверсифікацію бізнесу корпорації. Комерційний директор також включений в процес стратегічного управління системою продажів на внутрішньому ринку, розвиток дистрибуційної мережі. Директор з зовнішньоекономічних питань відповідає за зовнішньоекономічну діяльність, розвиток експортних ринків, операції з імпорту. Директор з операційної діяльності проводить технічний контроль та контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, контролює логістику, функціонування систем управління ISO. Директор з матеріально-технічного постачання займається управлінням та координацією централізованого постачання сировини та матеріалів, реалізацією сировини власного виробництва. Технічний директор займається управлінням технологічним обладнанням, оновленням й модернізацією, розробкою та впровадженням інвестиційних проектів.

Також є директори виробничих підприємств, що входять до складу ПрАТ «Карлсберг Україна» - це підприємства у містах Запоріжжя (головне підприємство), Київ (завод «Славутич») та Львів (Львівська пивоварня). Самі виробничі дивізіони мають лінійно-функціональну структуру, яка притаманна підприємствам пиво-безалкогольної галузі. Ці підприємства не є самостійними юридичними особами і діють лише у складі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Щодо рівня ефективності наявної організаційної структури, то можна відзначити, що в 2019 р. в Україні пройшов перший професійний рейтинг корпоративної стійкості. Український бізнес оцінювався на основі провідних міжнародних практик компанією Sustainable Ukraine. Рейтинг Sustainable Ukraine оцінював якість корпоративного управління в компаніях, їх здатність здійснювати позитивний вплив на суспільство, керувати нефінансовими ризиками, а також забезпечувати свій сталий розвиток. Carlsberg Ukraine увійшла до ТОП-5 компаній-переможців рейтингу і була відзначена високим рівнем корпоративної стійкості.

Вище керівництво корпорації Carlsberg для всіх своїх підрозділів, у тому числі й для ПрАТ «Карлсберг Україна», сформувало наступну місію: «Досягти статусу найбільш успішної, найбільш професійної та найбільш привабливої пивоварної компанії на обраних нами ринках». В межах цієї місії корпорація використовує цікаву стратегію «SAIL'22» [28]. Вона зосереджена на трьох ключових пріоритетах:

- зміцнення основних брендів,
- стійке зростання,
- створення культури переможців.

Саме ці напрямки були обрані тому, що їх розвиток дозволить компанії забезпечити посилене зростання вартості компанії на ринку. Carlsberg Group розробила стратегію «SAIL'22» на базі багаторічного досвіду роботи компанії на світових ринках та широкого обсягу накопичених знань, адже вона прагне

підтримати корпоративну культуру командної роботи та забезпечити швидку реалізацію стратегічних цілей.

Для прийняття обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень необхідно провести аналіз економічної та фінансової діяльності підприємства. Розглянемо показники роботи ПрАТ «Карлсберг Україна» у табл. 2.3, проаналізувати їх та надати коментарі.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр.**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне , ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	7500928	8 215 886	714 958	109,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4235986	4 554 070	318 084	107,5
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	1464	1493	29	102,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	290112	276 156	-13 956	95,2
Витрати на збут, тис. грн.	1542806	1 612 395	69 589	104,5
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6068904	6 442 621	373 717	106,2
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	3264942	3 661 816	396 874	112,2
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1899773	1 659 248	-240 525	87,3
Чистий прибуток, тис. грн.	1632730	1 399 396	-233 334	85,7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,81	0,78	-0,02	96,9
Рентабельність діяльності (продаж), %	21,77	17,03	-4,73	x
Рентабельність продукції, %	38,54	30,73	-7,82	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз основних економічних показників показав, що в 2019 році порівняно з 2018 роком ефективність діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» знизилась. Так, показник рентабельності продукції знизився на 7,8%, а рентабельності діяльності – на 4,7%. На це вплинуло зниження чистого прибутку на 14,3% при зростанні собівартості реалізованої продукції та чистого доходу на 7,5% та 9,5% відповідно. Треба відзначити, що підприємство скоротило адміністративні витрати на 4,8%. Підприємство дотримується відповідального бізнесу і в 2019 р. близько 11% газу було заміщено біогазом, який виробляє підприємство. Підприємство поставило собі за мету скоротити споживання води та використання очисних споруд для повторного її використання. Це стало можливим завдяки розробці і впровадженню на кожному виробничому майданчику численних проектів, спрямованих на скорочення споживання води за рахунок повторного використання для технічних потреб. Компанія багато уваги приділяє як якості своєї продукції, так і її реалізації: витрати на збут зросли на 4,5%. Саме такі фактори як зменшення адміністративних витрат, зростання витрат на збут, що призводить до покращення обслуговування клієнтів та кінцевих споживачів, дозволили компанії знизити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 3 коп. або на 3,1%. Проаналізуємо структуру операційних витрат в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат ПрАТ «Карлсберг Україна»  
за 2018-2019 рр.**

Статті витрат	2018 р.		2019 р.		Відхилення в структурі, %
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	
Матеріальні затрати	3127817	64,3	3912789	64,3	0,0
Витрати на оплату праці	398984	8,2	516416	8,5	0,3
Відрахування на соціальні заходи	73810	1,5	87297	1,4	-0,1
Амортизація	369152	7,6	412330	6,8	-0,8

Інші операційні витрати	895960	18,4	1156857	19,0	0,6
Разом	4865723	100	6085689	100	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних табл. 1. показав, що структура операційних витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» за досліджувані роки майже не зазнала змін. Так, матеріальні затрати хоч і зросли у вартісному виразі на 25,1%, але в структурі не змінились. Витрати на оплату праці внаслідок зміни на законодавчому рівні мінімальної заробітної плати зросли на 29,4%, а у структурі – на 0,3%. Інші операційні витрати зросли на 29,1%, а в структурі – на 0,6%. Треба відзначити, що операційні витрати зросли по статті операційних курсових витрат. Амортизація в структурі операційних витрат знизилась на 0,8%. Докладно розберемо рух основних засобів компанії за 2018-2019 рр. в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рух основних засобів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.			2019 р.			Темпи зростання, %		
	машини та обладнання	пакувальні матеріали і тара	приладдя та інвентар	машини та обладнання	пакувальні матеріали і тара	приладдя та інвентар	машини та обладнання	ПМ і тара	приладдя та інвентар
<b>Первісна вартість</b>									
На початок періоду	3416,5	331,5	54,7	3682,0	326,8	54,7	107,8	98,6	100,0
Надходження				54,5					
Передачі	296,2		1	396,7	42,8	2,9	134,0		287,0
Вибуття	130,8	4,7	1,0	129,3	0,5	7,9	98,8	10,5	769,7
На кінець періоду	3581,8	326,8	54,7	4 004	369,1	49,7	111,8	112,9	90,8
<b>Залишкова вартість</b>									
На початок періоду	1359,7	155,5	5,3	1415,1	133,7	4,8	104,1	86,0	90,5
На кінець періоду	1315,0	133,7	4,8	1415,2	149,3	5,7	107,6	111,6	120,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних табл. 2.5 показав, що в 2019 р. порівняно з 2018 р. первісна вартість основних засобів зросла на 2,1%. Це відбулось завдяки зростанню машин та обладнання на 11,8% та пакувальних матеріалів й тари – на 12,95. Так, відбулося оновлення основних засобів у вигляді машин та обладнання за рахунок їх купівлі на суму 54,5 тис. грн., передачі 396,7 тис. грн. за мінусом вибуття на суму 129,3 тис. грн. Розглянемо стан виробничих запасів та готової продукції на складах компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Виробничі запаси та готова продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
<b>Виробничі запаси:</b>				
пакувальні матеріали	127302	253807	126505	99,4
купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	27738	24384	-3354	-12,1
сировина і матеріали	40972	32900	-8072	-19,7
запасні частини	16640	14171	-2469	-14,8
малоцінні та швидкозношувані предмети	3631	1932	-1699	-46,8
будівельні матеріали	969	892	-77	-7,9
паливо	565	764	199	35,2
<b>Усього виробничих запасів</b>	<b>217817</b>	<b>328850</b>	<b>111033</b>	<b>51,0</b>
<b>Готова продукція:</b>				
пиво	211244	189537	-21707	-10,3
сидр	13900	11256	-2644	-19,0
квас	1469	4797	3328	226,5
безалкогольні напої	3341	2436	-905	-27,1
<b>Усього готової продукції</b>	<b>229954</b>	<b>208026</b>	<b>-21928</b>	<b>-9,5</b>

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних табл. 2.6 показав зростання вартості виробничих запасів на 51%. На це збільшення вплинуло зростання запасів палива на 35,2% та

пакувальних матеріалів на 99,4%. Інші виробничі запаси знизились. Щодо готової продукції, то в цілому вона зменшилась на 9,5%, а саме: пиво – на 10,3%, сидр – на 19%, безалкогольні напої – на 27,1%. У готовій продукції зростання зазнав лише квас – на 226,5%, або у 3,2 рази.

Таблиця 2.7

**Показники фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна»  
за 2018-2019 рр.**

Показники	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2018	2019	
1	2	3	4	5
<b>Показники ліквідності підприємства</b>				
Коефіцієнт покриття	> 1	1,96	2,12	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	1,17	1,09	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,76	0,68	-0,07
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0	768588	761654	-6934
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>				
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,64	0,63	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	1,81	1,69	-0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,27	0,24	-0,02
<b>Показники ділової активності підприємства</b>				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,55	1,71	0,16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	5,30	5,15	-0,15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	260,20	147,58	-112,62
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	1,38	2,44	1,06
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	67,96	69,90	1,94
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	15,00	13,78	-1,21
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,61	2,79	0,18

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Показники рентабельності підприємства				
Рентабельність активів, %	збільшення	36,62	29,88	-6,74
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	56,85	47,56	-9,29
Рентабельність діяльності, %	збільшення	21,77	17,03	-4,73
Рентабельність продукції, %	збільшення	38,54	30,73	-7,82

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Нами проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 роки, який показав достатню ліквідність підприємства для розвитку – всі показники ліквідності відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Підприємство має високі значення, що показує низький рівень фінансових ризиків. Однак, ці показники у ПрАТ перевищують нормативні значення, що може вказувати на неповне використання потенціалу компанії. В цілому компанія є ліквідною. Показники ділової активності мають негативну динаміку. Так, строк погашення кредиторської заборгованості зростає і в 2019 році складає близько 70 днів, тобто більше двох місяців. Отже, компанія більше двох місяців використовує кошти своїх підрядників та постачальників, що не є позитивним. Натомість клієнти розраховуються з ПрАТ достатньо швидко – до 2-3-х днів, хоча цей показник і зріс. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився на 1,2. Це свідчить про збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зростає, хоча і повільно, що показує підвищення ефективності його використання.

В цілому основні показники ефективності на підприємстві знизились. Рентабельність активів знизилась на 6,74%, що показує зниження попиту на продукцію підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилась на 9,29%, а це вказує на рівень інвестиційної привабливості підприємства.

Таким чином, верхня межа дивідендних виплат знизилась з 56,85% до 47,56%. Рентабельність продукції знизилась на 7,82% і склала в 2019 році 30,7 грн. чистого прибутку на 1 грн. вкладених витрат. Узагальнюючим показником ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є рентабельність діяльності – він знизився на 4,73% і склав 17,03%. Отже, ефективність господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» знизилась.

Важливими показниками також є показники ефективності використання ресурсів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолют. відх., +/-	Відносн. відх., %
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5123,5	5502,9	379,4	7,4
Фондовіддача, грн./грн.	1,00	1,09	0,09	8,7
Фондомісткість, грн./грн.	0,99	0,91	-0,08	-8,0
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1278,8	1263,9	-14,8	-1,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як ми бачимо з даних таблиці, продуктивність праці на підприємстві зросла на 7,4%, на що вплинуло зростання чистого доходу підприємства на 9,5%, а чисельність персоналу зросла лише на 2%. Фондовіддача також зросла на 8,7%, на що вплинуло збільшення чистого доходу підприємства, при цьому середньорічна вартість основних засобів зросла на 0,8%. Тобто ефективність використання основних засобів зростає, що є позитивною ознакою. Треба відзначити, що внаслідок перевищення темпів зростання середньоспискової чисельності над темпами зростання основних засобів, фондоозброєність на підприємстві знижується на 1,2%.

### 2.3. Оцінка рівня стратегічного потенціалу підприємства

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від багатьох аргументів. Серед методів оцінки стратегічного потенціалу за способом оцінки виділяють три основних підходи: матрична оцінка; експертна оцінка; індикаторна оцінка.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу свого підприємства і найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

Для оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» використаємо методика за інтегральним показником [41]. Процес оцінки проведемо в три етапи.

Оцінимо стратегічний потенціал підприємства за інтегральною методикою. Для початку формуємо перелік показників, які характеризують діяльність підприємства. В даному випадку пропонується дослідження фінансової, виробничої, кадрової та маркетингової складових діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Динаміка економічних індикаторів складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Економічні індикатори циклу стратегічного потенціалу	2018	2019
1	2	3
Фінансова складова діяльності		
Незавершене будівництво, тис. грн.	90 078	31 905
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	21944	21 934
Дебіторська заборгованість за рахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	648 325	698 899
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1 200 058	1 159 142
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1 586 320	1 699 160
Валовий прибуток, тис. грн.	3 264 942	3 661 816
Чистий прибуток, тис. грн.	1 632 730	1 399 396

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Виробнича складова діяльності		
Виробничі запаси, тис. грн.	217 817	328 850
Незавершене виробництво, тис. грн.	45 299	50 915
Готова продукція, тис. грн.	229954	208 026
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1139700	1 155 570
Інші операційні витрати, тис. грн.	7 881	171 141
Адміністративні витрати, тис. грн.	290 112	276 156
Матеріальні витрати, тис. грн.	3 912 789	4 024 566
Фондовіддача, грн./грн.	1,00	1,09
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1 278,77	1 263,95
Кадрова складова діяльності		
Чисельність персоналу, чол.	1464	1493
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5123,584699	5502,937709
Витрати на оплату праці (операційні), тис. грн.	516 416	590 401
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	87 297	108 200
Витрати на оплату праці працівників відділу збуту, тис. грн.	301 248	347 831
Витрати на оплату праці адміністративних працівників, тис. грн.	126271	126795
Маркетингова складова діяльності		
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7 500 928	8 215 886
Витрати на транспортування та логістику, тис. грн.	475 998	476 692
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 235 986	4 554 070
Витрати на маркетинг, тис. грн.	298 229	313 386
Плата за ліцензії та витрати на роялті, тис. грн.	141 082	172 019
Питома вага чистого доходу від реалізації пива у ЧД підприємства, %	91,2	89,9
Питома вага чистого доходу від реалізації безалкогольних напоїв у ЧД підприємства, %	5,6	5,7
Питома вага чистого доходу від реалізації сидру у ЧД підприємства, %	3,2	4,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Для нормалізації визначених показників необхідно використати формулу 1.1 та формулу 1.2. При стандартизації обирається еталонний показник з яким порівнюються інші періоди, це дозволяє уникнути

використання коефіцієнтів вагомості та знижує рівень ризику при формуванні ступеню значимості на основі експертної думки.

Таблиця 2.10

### Нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу

ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Економічні індикатори циклу стратегічного потенціалу	2018	2019
1	2	3
<b>Фінансовий потенціал</b>		
Незавершене будівництво, тис. грн.	0,354193	1
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	1	0,999544
Дебіторська заборгованість за рахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	1	0,927638
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1	0,965905
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1	0,933591
Валовий прибуток, тис. грн.	0,891618	1
Чистий прибуток, тис. грн.	1	0,85709
<b>Виробничий потенціал</b>		
Виробничі запаси, тис. грн.	0,66236	1
Незавершене виробництво, тис. грн.	1	0,889699
Готова продукція, тис. грн.	1	0,904642
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1	0,986267
Інші операційні витрати, тис. грн.	1	0,04605
Адміністративні витрати, тис. грн.	0,951894	1
Матеріальні витрати, тис. грн.	1	0,972226
Фондовіддача, грн./грн.	0,92027	1
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1	0,988407
<b>Кадровий потенціал</b>		
Чисельність персоналу, чол.	1	0,980576
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	0,931064	1
Витрати на оплату праці (операційні), тис. грн.	1	0,874687
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1	0,806811
Витрати на оплату праці працівників відділу збуту, тис. грн.	1	0,866076
Витрати на оплату праці адміністративних працівників, тис. грн.	1	0,995867
<b>Маркетинговий потенціал</b>		
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,912979	1
Витрати на транспортування та логістику, тис. грн.	1	0,998544

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1	0,930154
Витрати на маркетинг, тис. грн.	1	0,951635
Плата за ліцензії та витрати на роялті, тис. грн.	1	0,820154
Питома вага чистого доходу від реалізації пива у ЧД підприємства, %	1	0,985944
Питома вага чистого доходу від реалізації безалкогольних напоїв у ЧД підприємства, %	0,987947	1
Питома вага чистого доходу від реалізації сидру у ЧД підприємства, %	0,72762	1

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих результатів у табл. 2.10, проведемо розрахунок інтегрального показника для кожної зі складових, за допомогою формули (1.3) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

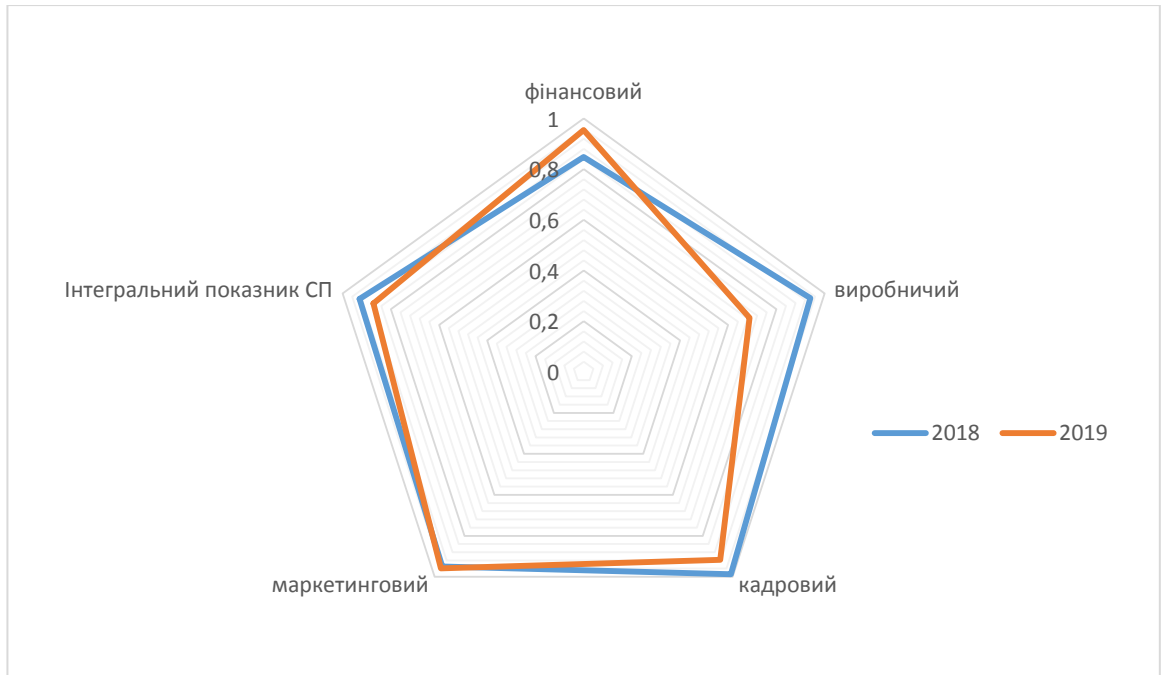
**Динаміка інтегрального показника стратегічного потенціалу та його складових ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018-2019 рр.**

Складові стратегічного потенціалу	Роки		Зміна, +/-
	2018	2019	
Фінансовий потенціал	0,848181	0,953517	0,105336
Виробничий потенціал	0,941311	0,689295	-0,25202
Кадровий потенціал	0,988166	0,91758	-0,07059
Маркетинговий потенціал	0,948718	0,958887	0,010169
Інтегральний показник стратегічного потенціалу	0,930137547	0,872039442	-0,0581

Джерело: розраховано автором.

На основі даних табл. 2.11 будемо радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» та його складових (рис. 2.4).

Виходячи з результатів оцінки стратегічного потенціалу, результати якої наведено в табл. 2.11, треба зазначити, що найвищу величину інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства мав в 2018 році, а саме 0,93, що обумовлено високим рівнем інтегрального показника виробничої діяльності, маркетингового показника та кадрового показника. У 2019 році спостерігається зниження стратегічного потенціалу підприємства і він склав 0,87.



**Рис. 2.4. Радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» та його складових**  
Джерело: побудовано автором.

Найбільше «просів» виробничий потенціал – на 25% і склав 0,69, що погано для стратегічного розвитку підприємства. В той же час покращився на 10% фінансовий потенціал і склав 0,95. Таким чином, користуючись експертною шкалою оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства можемо зробити висновок, що стратегічний потенціал має абсолютний рівень. Тобто фінансово-економічний стан та ефективність використання виробничих, фінансових та трудових ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» на високому рівні. Підприємство має великі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Середовище організації умовно можна розділити на дві частини: зовнішнє стосовно організації середовище (макрооточення і безпосереднє оточення) і внутрішнє середовище. У процесі взаємодії організації з зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить, насамперед, те, як повинна поводитися організація в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими організаціями домагатися підтримки

балансу в обміні з зовнішнім середовищем, а, отже, забезпечувати стійке існування організації.

В зовнішньому середовищі постійно протікають динамічні процеси змін, постійно щось зникає і щось з'являється. Одна частина з цих процесів відкриває нові можливості для організації, створює для неї сприятливі умови. Інша частина, навпаки, створює додаткових труднощів і обмежень. Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для неї. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища зосереджує увагу на з'ясуванні того, які погрози і які можливості таїть у собі зовнішнє середовище.

Але для того щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим потерпіти поразки. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціал для їхнього використання і, отже, не зуміти одержати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як загрози і можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові організації й організація в цілому.

Таким чином, аналіз середовища, як він проводиться в стратегічному управлінні, спрямований на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі стосовно організації, і сильних і слабких сторін, якими володіє організація. Саме для рішення цієї задачі і розроблені визначені прийоми аналізу середовища, що використовуються в стратегічному управлінні.

Виконаємо SWOT-аналіз для ПрАТ «Карлсберг Україна». Спочатку згрупуємо в таблицю 2.12 сильні та слабкі сторони підприємства та

можливості і загрози, які існують у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.12

**Матриця SWOT для ПрАТ «Карлсберг Україна»**

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

Джерело: складено автором.

Встановимо зв'язки між внутрішнім та зовнішнім середовищем ПрАТ «Карлсберг Україна» в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

	<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новітня інноваційна упаковка</li> <li>• Нові ринкові ніші та сегменти</li> <li>• Наявність нових технічних рішень для впровадження у виробничий процес</li> <li>• Висококваліфіковані трудові ресурси</li> <li>• Використання SMM для рекламування продукції</li> </ul>	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальна інтеграція з боку конкурентів</li> <li>• Коливання цін та постачання</li> <li>• Посилення маркетингу у конкурентів</li> <li>• Нестабільність курсу валют</li> <li>• Поява на ринку конкурентів з більш вигідними цінами та високою якістю</li> <li>• Підвищення вимог ринку до якості пива</li> </ul>
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічний потенціал абсолютного рівня</li> <li>• Велика стійка глобальна компанія з іноземним капіталом, частка ринку в Україні – 30%</li> <li>• Сильна команда професіоналів</li> <li>• Висока пізнаваність та конкурентоспроможність ТМ</li> <li>• Проактивний характер стратегічного управління</li> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Сучасне обладнання; ощадливе виробництво</li> <li>• Здійснення якісного сервісу клієнтів різних рівнів</li> <li>• Ключова увага приділяється створенню загальних цінностей для акціонерів, співробітників і суспільства</li> <li>• Запроваджує екологічні програми</li> </ul>	<p>За рахунок використання стратегічного потенціалу та сильної команди професіоналів підприємство може заходити у нові ринкові ніші та сегменти, пропонувати нові упаковки, використовувати інновації у виробництві та комерційній діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку</p>	<p>За рахунок проактивного характеру стратегічного управління підприємством та команди професіоналів-СЕО підприємство може підсилювати свої позиції у більш дорогих сегментах пива, опанувати та закріплюватись у сегментах крафтового та безалкогольного пива</p>
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька мотивація менеджменту до впровадження інновацій через високе проникнення на ринок</li> <li>• Невелика кількість пива темних сортів</li> <li>• Зниження ефективності діяльності підприємства</li> <li>• Зниження виробничого потенціалу</li> </ul>	<p>Виникнення нових ринкових ніш та сегментів, зміна смаків споживачів у бік споживання більш якісного, дорогого пива, а також крафтового та безалкогольного видів пива, призведе до мобілізації менеджменту середньої ланки та мобілізації його знань та вмінь. Це вплине також на підвищення ефективності діяльності підприємства та виробничого потенціалу.</p>	<p>Ігнорування підприємством зміни смаків споживачів у бік більш якісного та дорогого пива і віддавання переваги виробництву пива для низького та середнього сегментів призведе до втрати лідерських позицій на ринку пива в Україні</p>

Джерело:

складено

автором.

Отже, аналіз показав, що за експертною шкалою оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства, стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» має абсолютний його рівень. Таким чином, підприємство має великі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. А проведений SWOT-аналіз показав великі перспективи у разі використання нових можливостей, що існують на ринку пива та позитивних тенденцій, але, у разі ігнорування цих можливостей, ПрАТ «Карлсберг Україна» навіть ризикує втратити перспективні ринки пива, а отже і лідерські позиції на ньому.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз формування стратегічного потенціалу розглянуто на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна», що є одним з головних гравців на ринку пива. Аналіз ринку пива показав зростання обсягів виробництва пива, але відбувається уповільнення цього зростання. Простежуються певні тенденції – наприклад, більше стали споживати пиво саме преміального сегменту і менше дешевого пива, намітилась чітка тенденція також до зростання споживання безалкогольного пива, нефільтрованого пшеничного пива.

Аналіз основних економічних показників показав зниження ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»: показник рентабельності продукції знизився на 7,8%, а рентабельності діяльності – на 4,7%. На це вплинуло зниження чистого прибутку та зростання собівартості реалізованої продукції. Стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» нами оцінювався за інтегральною методикою, де його складовими було обрано фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий потенціали. В 2019 р. стратегічний потенціал підприємства мав абсолютний рівень, але спостерігалось зниження виробничого потенціалу та кадрового. Проведений SWOT-аналіз визначив перспективи розвитку при використанні нових можливостей, що існують на ринку пива та позитивних тенденцій.

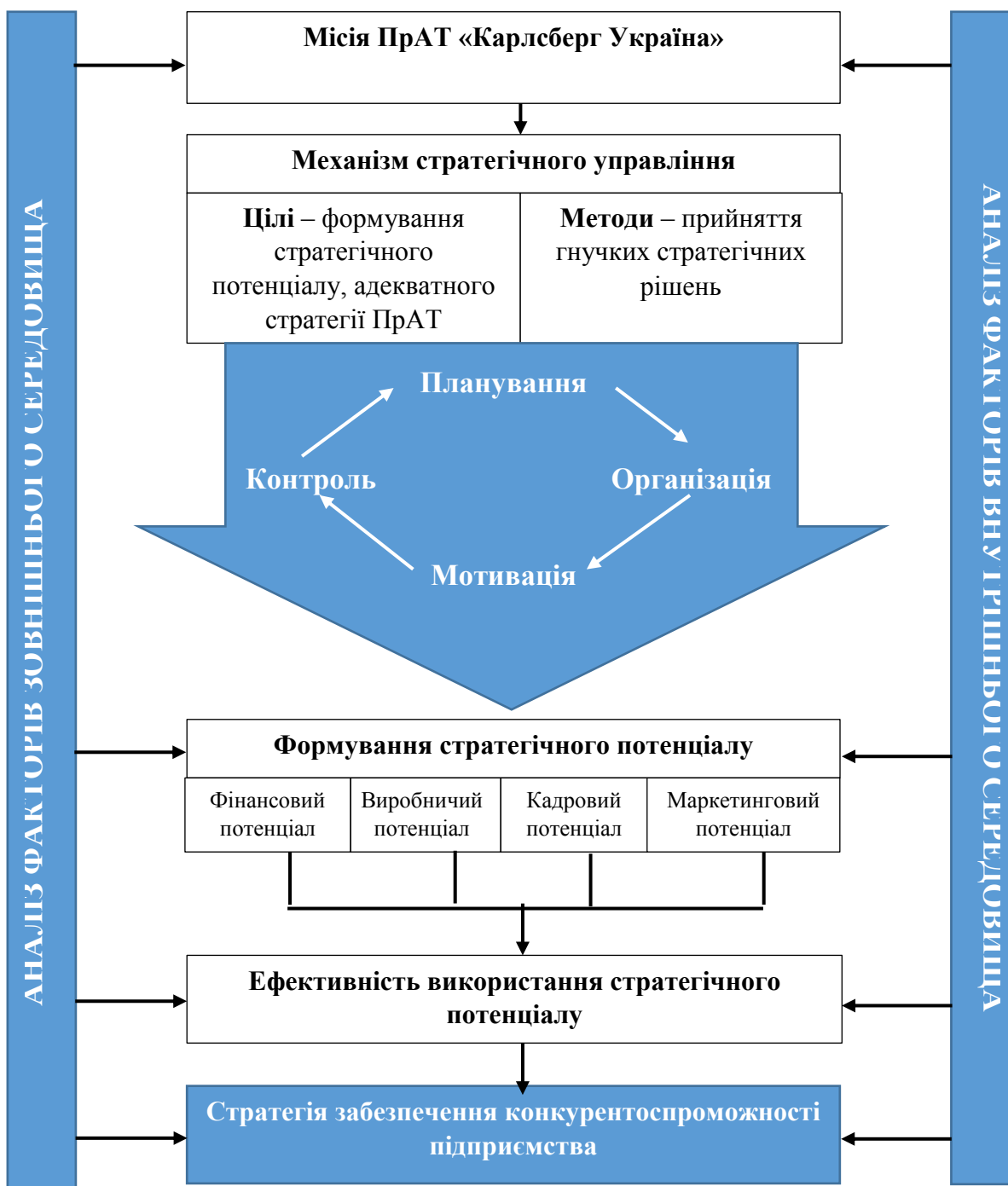
## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу підприємства**

Питання визначення ролі аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є актуальним у сучасних умовах господарювання, бо саме від правильно визначеного стратегічного потенціалу залежать подальша діяльність підприємства, визначення стратегії. Стратегічний потенціал підприємства, економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства, – це також сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, пов'язаних із функціонуванням виробництва. Ми розглядаємо в роботі стратегічний потенціал як систему взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції для забезпечення реалізації стратегії підприємства. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, ураховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які розвиваються і змінюються. Саме стратегічне управління дає можливість визначити конкурентні переваги і в подальшому затвердити стратегічний план розвитку, що забезпечить майбутню життєздатність організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства потрібно завжди мати план дій на майбутнє, добре розроблений, із прорахованими ризиками та мати певні часові рамки для його виконання. У такому плані повинні бути певні блоки, по яких підприємство буде орієнтуватися, наприклад маркетинговий,

фінансовий тощо. Процес формування потенціалу підприємства залежить від вибраної стратегії, якою керується підприємство в процесі свого розвитку.

Для покращення процесу формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» нами запропоновано модель (рис.3.1).



**Рис. 3.1. Модель формування стратегічного потенціалу для забезпечення стратегії конкуренції на ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Ця модель відображає формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна», що чинить управлінський вплив на бізнес-процеси та його стратегічний розвиток через функціональні підсистеми управління. Основою є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, що забезпечує його конкурентоспроможність. Раціонально сформований стратегічний потенціал дозволить здійснити вибір стратегії залежно від напрямку організаційного розвитку ПрАТ. Таким чином, така модель є допоміжним інструментом розробки напрямку організаційного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна», а процес формування стратегічного потенціалу створює необхідні передумови для успішної реалізації стратегії підприємства.

Потенціал будь-якого підприємства, в тому числі і ПрАТ «Карлсберг Україна» складається з ресурсного складника. Управління стратегічним потенціалом підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, а й здебільшого можливостями підприємства для кращого та ефективнішого їх використання, саме тому підприємству необхідно використовувати власні трудові, фінансові, матеріальні ресурси на максимум, в чому допомагає правильно визначений стратегічний потенціал. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загальної невизначеності управління стратегічним потенціалом постає у новому світі, бо такі умови дають змогу вирішити, які саме потенційні можливості та загрози існують у підприємства та на які сильні чи слабкі сторони слід більш детально звернути увагу.

Стратегічний потенціал підприємства є характеристикою його розвитку. Управління розвитком підприємства потребує розроблення й упровадження системи аналізу та оцінювання потенціалу та як змінюється підприємство після впровадження змін, що дасть змогу підприємству ефективно зростати та підвищити конкурентоспроможність. Для цього використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно постійно слідкувати за новинами у пивній галузі, впроваджувати нові технології,

проводити наради, організовувати тренінги та семінари, підвищувати кваліфікацію працівників компанії.

На діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» впливає низка факторів, а для ефективного формування комплексу управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища, потрібно приділити увагу політичним, ринковим, демографічним, соціальним, державним та факторам конкуренції. Загальні перешкоди, що впливають на процес вдосконалення аналітичного складника: інформація, що доходить до керівництва, є або вже не актуальною, або дуже зміненою у процесі передачі від одного підрозділу до іншого; керівники підприємства вважають, що краще, ніж сам, не зробить ніхто, тому не делегують повноваження; лінійні керівники не володіють достатньою інформацією для прийняття зваженого рішення; на підприємстві не вистачає коштів або кваліфікованих фахівців. У ПрАТ «Карлсберг Україна» періодично виникають проблеми та труднощі щодо розроблення та реалізації стратегії, як безпосередньо пов'язані з оцінюванням рівня використання та нарощення його стратегічного потенціалу. Для вирішення цих питань можна запропонувати такі напрями вдосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства:

1. Пошук інформації з достовірних джерел для виявлення структури потенціалу підприємства та подальшого встановлення заходів щодо їх поліпшення; увагу потрібно приділити загальній системі управління ПрАТ.

2. Загальний аналіз минулих помилок, проведення реструктуризації та визначення потенціалу підприємства на поточний стан.

3. Проведення детального всебічного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища для визначення сильних сторін підприємства та конкурентних переваг.

4. Формування певної методики діагностики за допомогою висококваліфікованих кадрів чи залучених консультантів.

5. Проведення оцінки конкурентоздатності підприємства на основі поточного потенціалу підприємства.
6. Використання механізму контролінгу для коригування цілей.
7. Формування загальної стратегії ПрАТ.
8. Моніторинг ефективності управління стратегічним потенціалом для забезпечення економічної стабільності підприємства.
9. Прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.
10. Залучення провідних спеціалістів компанії Carlsberg Group для врегулювання стратегічного потенціалу та вирішення поточних проблем.

Вивчення питання щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища дуже актуальне та може стати у нагоді багатьом підприємствам України, оскільки сприяє поліпшенню ефективності діяльності підприємства, загальному вивченню поточного становища підприємства та дає змогу вчасно передбачити потенційні можливості чи загрози.

Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем та вимагає від підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачувані зміни.

### **3.2. Обґрунтування розширення асортименту безалкогольного пива ПрАТ «Карлсберг Україна»**

З метою посилити стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» нами обґрунтовано розширення асортименту безалкогольного пива на підприємстві. Проведений у розділі 2 аналіз ринку пива показав, що українці шукають альтернативу алкогольним напоям. В 2019 році продажі

безалкогольного пива вирости на 11,3% в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року і склали 288,4 млн. грн. Попит на безалкогольне пиво зростає в усьому світі - все більше споживачів замислюються про своє здоров'я, відмовляються від алкоголю, але не хочуть відмовлятися від споживання пива. Якщо порівнювати, наприклад, з Німеччиною, то там безалкогольні сорти займають більше 7% ринку. Зате пропозицій же в цьому сегменті стає дедалі більше. Наприклад, ПрАТ «Карлсберг Україна» представив Baltika №0 зі смаком пшеничного солоду, Уманьпиво відновило виробництво Waissburg 0, АВ InBev Efes Україна випускає BUD Prohibition, імпортує Hoegaarden Radler Agrum і Hoegaarden Radler Lemon [22; 30; 38; 43].

Маркетинг-директор компанії АВ InBev Efes Україна відзначає, що темпи зростання ринку безалкогольного пива випереджають ринок алкогольного. До недавнього часу увага до сегменту безалкогольного пива була досить низькою: до 2017 року в локально зробленому пиві рівень алкоголю становив до 0,5%. Але з тих пір технології покращилися, і виробники змогли знизити вміст алкоголю, а якість стала вищою [24].

Зазвичай виробляють безалкогольне пиво зі звичайного, звареного за традиційною технологією пива. Використовують мембранну фільтрацію - сучасний метод перетворення звичайного пива в безалкогольне, який дозволяє зберегти всі смакові характеристики. Цей метод дає можливість відокремити молекули етанолу і отримати безалкогольне пиво, абсолютно без шкоди для його смаку. Оскільки безалкогольне пиво за смаковими якостями не поступається традиційному, його часто купують водії, спортсмени. В табл. 3.1 нами наведено основні позиції безалкогольного пива провідних виробників країни.

З 2016-2018 рр. обсяг виробництва безалкогольного пива зріс на 21,5% [25]. Пояснити це можна тим, що зараз практично у кожній пивоварні є свій сорт безалкогольного пива, раніше він був тільки у

великих виробників. Конкуренцію в даному сегменті самі виробники оцінюють як більш жорстку: 1) сегмент невеликий; 2) в сегменті безалкогольного пива присутні всі основні гравці ринку і коло його споживачів обмежене. Великі виробники виводять нові бренди, зростає імпорт, а також розвивається сегмент крафтового пивоваріння.

Таблиця 3.1

**Перелік асортименту безалкогольного пива в розрізі провідних виробників пива в Україні**

Назва компанії	Асортимент безалкогольного пива
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Carlsberg Non Alcoholic; Baltica 0; Baltica 0 зі смаком пшеничного солоду; Baltica 0 зі смаком грейпфруту
Компанія АВ InBev Efes	Hoegaarden Cranberry; Hoegaarden Agrum; Hoegaarden Citrus; Hoegaarden Kiwi Hoegaarden Rosee; Hoegaarden Wit Blanche
ПрАТ «Оболонь»	BeerMix Малина BeerMix Вишня BeerMix Лимон BeerMix Кола+Лайм 0 безалкогольне 0 безалкогольне нефільтроване +
Компанія «Перша приватна броварня»	Нефільтроване безалкогольне

Джерело: [24; 26; 28; 29].

Світовий ринок безалкогольного пива продовжить розвиватися разом з трендом здорового способу життя. Ще потрібно більше інновацій в даній категорії, активна робота компаній-виробників, спрямованих на підвищення якості і смакових характеристик продукції. Але в Україні ринок володіє хорошим потенціалом для подальшого зростання.

Високі акцизи на алкоголь в країні сприяють тому, що виробництво безалкогольного пива стає економічно більш вигідним, ніж алкогольного,

незважаючи на те, що технологічно таке виробництво є більш трудомістким. Адже з безалкогольного напою акциз не сплачується.

Отже, пропонуємо для підсилення стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» розширити лінійку безалкогольного пива підприємства. Для утримання та покращення позицій на ринку, підвищення конкурентоздатності менеджмент ПрАТ «Карлсберг Україна» повинен застосовувати нові стратегічні рішення. Виходячи з досліджень багатьох учених можна визначити, що одним з основних напрямів інноваційної діяльності підприємств пиво-безалкогольної галузі є створення напоїв з підвищеною стійкістю на основі натуральних ароматизаторів та напоїв з біологічно активними речовинами.

Беручи до уваги те, що у зв'язку зі змінами смаків споживачів у бік зростання споживання натуральних напоїв з оздоровчим ефектом, пропонуємо розширити асортиментну групу безалкогольного пива підприємства новим сортом „Імбирне” та розливу його у алюмінієві банки об'ємом 0,5 л.

В процесі зброджування у імбирне пиво додають лимонний сік, тертий імбир, м'яту, що надає йому чудового аромату, тамує спрагу в спекотний день. Імбирне пиво - це солодкуватий сильногазований напій мутно-коричневого кольору з яскраво вираженим ароматом імбиру, який п'ють сильно охолодженим в чистому вигляді або використовують як компонент коктейлів з міцним спиртним (віскі, джин, горілка тощо). За смаком імбирне пиво нагадує звичайний квас, але трохи солодше [34]. Особливостями імбирного пива є: друга назва - імбирний лимонад; відмінно поєднується з віскі; використовується для лікування розладів шлунку, головного болю та кашлю; люди, які не вживають спиртне, замінюють безалкогольним імбирним елем шампанське. Таким чином, ми можемо визначити, що такий напій може використовуватись і як безалкогольний напій самостійно, і як доповнення до алкогольних коктейлів.

Розрахуємо собівартість «Імбирного». Собівартість продукції для підприємства, що проектується, розраховують шляхом калькулювання за

статтями витрат собівартості одиниці продукції того асортименту, що обраний у плані виробництва. Ми можемо спланувати річне виробництво нового виду безалкогольного пива, виходячи з обсягів ринку підприємства та його виробничих можливостей, на рівні 200 тис. дал (табл. 3.2).

Калькулювання продукції здійснюють за такими статтями витрат:

1. „Сировина та основні матеріали” і „Допоміжні матеріали” розраховують, виходячи із норм витрат сировини основних і допоміжних матеріалів на одиницю продукції (1 дал) за рецептурою, цін на них та обсягу виробництва продукції, що планується.

Для приготування 1 дал пива витрачається  $0,013 \text{ м}^3$  води. Ціна  $1 \text{ м}^3$  води - 26 грн.

$$0,013 \cdot 26 = 0,338 \text{ грн.};$$

Для приготування 1 дал пива витрачається солоду світлого ячмінного 1,5 кг за ціною - 11 грн./кг.

$$1,5 \cdot 11 = 16,5 \text{ грн.}$$

*Таблиця 3.2*

### **План виробництва пива безалкогольного «Імбирне»**

Продукція	План, тис. дал/рік	Оптово-відпускна ціна (з ПДВ) за 1 тис. дал, тис. грн.	Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн.
Пиво безалкогольне	200	297,22	59444

Джерело: розраховано автором.

Для приготування 1 дал пива витрачається солоду ячмінного карамельного 0,3 кг за ціною - 18 грн./кг.

$$0,3 \cdot 18 = 5,4 \text{ грн.};$$

Для приготування 1 дал пива витрачається порошку імбирного кореня 0,2 кг за ціною - 215 грн./кг.

$$0,2 \cdot 215 = 43 \text{ грн.};$$

Для приготування 1 дал пива витрачається ароматизатора фруктового 0,1 кг за ціною - 300 грн./кг.

$$0,1 \cdot 300 = 30 \text{ грн.}$$

Для приготування 1 дал пива витрачається гранульованого хмелю 0,006 кг за ціною - 45 грн./кг.

$$0,006 \cdot 45 = 0,27 \text{ грн.}$$

Для приготування 1 дал пива витрачаються пивні дріжджі WSL-17 0,002 кг за ціною - 810 грн./кг.

$$0,002 \cdot 810 = 1,62 \text{ грн.}$$

Отже, сировини та основних матеріалів для виробництва 1 дал нового безалкогольного пива в лінійці безалкогольних необхідно на суму:

$$0,338 + 16,5 + 5,4 + 43 + 30 + 0,27 + 1,62 = 97,13 \text{ грн.}$$

2. Розрахуємо витрати в розрахунку на 1 дал за статтею калькуляції „Допоміжні матеріали”.

Пиво розливається у алюмінієві банки, які краще за скло зберігають смакові властивості напою, швидко охолоджуються та швидше придатні для споживання, мають мінімальний ризик псування при виробництві, не потребують клею, етикеток, корок. Банки алюмінієві місткістю 0,5 л потрібні у кількості 20 шт. за ціною 60 коп./шт.

$$20 \cdot 0,6 = 12 \text{ грн.}$$

Враховуємо брак та псування банок у кількості 0,05 шт. на 1 дал.

$$0,05 \cdot 0,6 = 0,03 \text{ грн.}$$

Також для виробництва потрібен луг (0,02 кг; 2 грн.), діатоміт (0,02; 5 грн.), каустична сода (0,02; 23 грн.), плівка для пакування (0,006 кг; 70 грн.), фільтр-картон (0,001 кг; 1,5 грн.), вода для промислових потреб (0,04 куб. м; 26 грн.):

$$0,02 \cdot 2 = 0,04 \text{ грн.}$$

$$0,02 \cdot 5 = 0,1 \text{ грн.}$$

$$0,02 \cdot 23 = 0,46 \text{ грн.}$$

$$0,006 \cdot 70 = 0,42 \text{ грн.}$$

$$0,001 \cdot 1,5 = 0,0015 \text{ грн.}$$

$$0,04 \cdot 26 = 1,04 \text{ грн.}$$

Сума допоміжних матеріалів складе:  $12+0,03+2,0615 = 14,09$  грн.

3. Виробництво пива, в тому числі й безалкогольного, має свою специфіку. Зокрема, при його виробництві виникають зворотні відходи: пивна драбина, пивні дріжджі та вуглекислий газ. Ця стаття, на відміну від інших статей калькуляції, віднімається від виробничої собівартості продукту. Після виробництва 1 дал безалкогольного пива залишається пивна драбина (1,64 кг; 3,1 грн.), пивні дріжджі (0,14 кг; 4,4 грн.) та вуглекислий газ (0,26 кг; 0,2 грн.). Отже, зворотні відходи складають:

$$1,64 \cdot 3,1 + 0,14 \cdot 4,4 + 0,26 \cdot 0,2 = 5,75 \text{ грн.}$$

4. „Паливо та енергія на технологічні цілі” обчислюються виходячи із норм витрат палива на одиницю продукції, коефіцієнта переведення натурального палива в умовне, ціни на натуральне паливо, питомі норми електроенергії і діючих тарифів.

На виробництво 1 дал пива безалкогольного «Імбирне» витрачається 0,016 Гкал холоду. Вартість 1 Гкал – 600,0 грн. Відповідно:  $0,016 \cdot 600,0 = 9,6$  грн.

Також витрачається 0,89 кВт електроенергії. Ціна 1 кВт – 2,73 грн.:  $0,89 \cdot 2,73 = 2,43$  грн.

$$\text{Пара у кількості } 9,2 \text{ кг за ціною } 0,4 \text{ грн. : } 9,2 \cdot 0,4 = 3,68 \text{ грн.}$$

$$\text{Стиснене повітря } 1,03 \text{ куб. м. за ціною } 0,1 \text{ грн. : } 1,03 \cdot 0,1 = 0,103 \text{ грн.}$$

$$\text{Вода промислова } 0,2 \text{ куб. м за ціною } 18 \text{ грн. : } 0,2 \cdot 18 = 3,6 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом за статтею: } 9,6+2,43+3,68+0,103+3,6 = 19,41 \text{ грн.}$$

5. „Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників” обчислюється згідно з прийнятими підприємством системи оплати праці. До цієї статті включена основна та додаткова оплата праці виробничих робітників.

На підприємстві застосовується погодинно-преміальна оплата праці. Розрахунок фонду оплати праці наведений в табл. 3.7, для розрахунку повного фонду заробітної плати необхідно, крім розрахованого фонду по тарифу включити доплати в процентах від тарифного фонду заробітної

плати. Для розрахунку денної тарифної ставки необхідно годинну тарифну ставку помножити на 8-год. Роботи в зміну. Підприємство планує випускати безалкогольне пиво у 2 зміни.

Тарифні коефіцієнти по розрядах: 3р-1,33; 4р-1,55.

Годинна тарифна ставка робітника 1-го розряду складає 28,4 грн., отже:

$$3р-1,33 \cdot 28,4 = 37,77 \text{ грн.}$$

$$4р-1,55 \cdot 28,4 = 44,02 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.3

**Розрахунок чисельності та фонду заробітної плати робітників  
промислово-виробничого персоналу**

Професія	Спискова кількість робітників	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Кількість змін на добу	Число днів роботи	Фонд оплати праці річний, тис. грн.
Бригадир	1	4	44,02	2	240	169,04
Оператор виробничої лінії	2	3	37,77	2	240	290,08
Оператор варки сусла	1	3	37,77	2	240	145,04
Вантажник	1	3	37,77	2	240	145,04
Разом	5	х	х	х	х	749,20

Джерело: розраховано автором

Доплати:

- за чергові та додаткові відпустки – 7 %: 52,44 тис. грн.;
- за роботу в святкові дні – 3,3 %: 24,72 тис. грн.;
- преміальні – 50 %: 374,60 тис. грн.

Загальна кількість доплат становить: 451,76 тис. грн.

Фонд заробітної плати робітників промислово-виробничого персоналу складає:  $749,2 + 451,76 = 1200,96$  тис. грн.

У розрахунку на 1 дал безалкогольного пива  $1200,96 : 200000 = 6,0$  грн.

6. „Відрахування єдиного соціального внеску” включає витрати, які розраховують за допомогою законодавчо встановлених норм у відсотках до основної та додаткової зарплати виробничих робітників.

Відрахування на соціальні заходи до основної та додаткової зарплат виробничих працівників на 200 тис. дал складають:  $1200,96 \cdot 0,22 = 264,21$  тис. грн. У розрахунку на 1 дал ці витрати складуть 1,32 грн.

7. Стаття „Витрати на утримання та експлуатацію обладнання” відноситься до комплексних умовно-постійних витрат. Розмір цих витрат знаходиться на рівні 60-70% від суми основної заробітної плати робітників.

На 1 дал безалкогольного пива витрати становлять  $3,75 \cdot 65\% = 2,44$  грн.

8. „Загальновиробничі витрати” включають витрати на здійснення функцій організації, обслуговування та управління цехом, а саме заробітну плату управлінського персоналу з урахуванням витрат на соціальні потреби. Загальновиробничі витрати приймають в розмірі 70-100 % від основної заробітної плати робітників:

$$3,75 \cdot 85\% = 3,19 \text{ грн.}$$

Виробничу собівартість визначають як суму витрат за розрахованими статтями калькуляції (1 дал):

$$97,13 + 14,09 - 5,75 + 19,41 + 6,0 + 1,32 + 2,44 + 3,19 = 143,58 \text{ грн.}$$

9. Адміністративні витрати складають 10% від виробничої собівартості:

$$143,58 \cdot 0,1 = 14,36 \text{ грн.}$$

10. Витрати на збут складають 15% від виробничої собівартості.

$$143,58 \cdot 0,15 = 21,54 \text{ грн.}$$

Повна виробнича собівартість 1 дал пива безалкогольного складає:

$$143,58 + 14,36 + 21,54 = 179,48 \text{ грн.}$$

Зведемо всі витрати на 1000 дал пива безалкогольного в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Калькуляція витрат на 1000 дал пива безалкогольного «Імбирне»,  
тис. грн.**

Статті калькуляції	Сума
1	2
Сировина та основні матеріали	97,13
Допоміжні матеріали	14,09
Зворотні відходи	-5,75
Паливо та електроенергія на технологічні потреби	19,41
Заробітна плата робітників промислово-виробничого персоналу	6,00
Відрахування ЄСВ	1,32

*Продовження табл. 3.4*

1	2
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	2,44
Загально виробничі витрати	3,19
Виробнича собівартість	143,58
Адміністративні витрати	14,36
Витрати на збут	21,54
Повні витрати	179,48
Прибуток	68,20
Оптова ціна підприємства (без ПДВ)	247,68
ПДВ (20%)	49,54
Оптово-відпускна ціна	297,22
Відпускна ціна 1 банки пива, грн.	14,86
Ціна 1 банки пива у торговій мережі, грн.	19,50

Джерело: розраховано автором

Отже, за даними таблиці 3.4 ми бачимо, що ціна банки безалкогольного пива «Імбирне» об'ємом 0,5 л в торговій мережі може коштувати 19,5 грн., що нижче, ніж інші подібні види безалкогольного пива – від 21 грн. і вище за аналогічний об'єм. Такий рівень цін дозволить швидко зайти на ринок безалкогольного пива та зайняти на ньому певне місце.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства**

Розрахуємо чистий прибуток та вплив, який запропонований нами захід спричинить зміну основних показників.

$$\text{Чистий дохід} = 200 \cdot 247,68 = 49536 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати =  $200 \cdot 179,48 = 35896$  тис. грн.

Прибуток =  $49536 - 35896 = 13640$  тис. грн.

Чистий прибуток =  $13640 \cdot (1 - 0,18) = 11184,8$  тис. грн.

Витрати на 1 грн. =  $35896 / 49536 = 0,72$  грн.

В таблиці 3.5 розглянемо як вплинуть результати впровадження проекту на діяльність підприємства.

Таблиця 3.5

**Вплив проекту по виробництву та реалізації пива безалкогольного  
«Імбирне» на показники діяльності підприємства**

Показники	2019 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	8 215 886	8265422	49536	0,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 554 070	4582786	28716	0,6
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	1493	1498	5	0,3
Адміністративні витрати, тис. грн.	276 156	279028	2872	1,0
Витрати на збут, тис. грн.	1 612 395	1616703	4308	0,3
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6 442 621	6478517	35896	0,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1 399 396	1410580,8	11184,8	0,8
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	5502,9	5517,6	14,7	0,3
Фондовіддача, грн. / грн.	1,088	1,095	0,007	0,6
Рентабельність діяльності (продаж), %	17,03	17,10	0,07	x
Рентабельність продукції, %	30,73	30,78	0,05	x

Джерело: розраховано автором

Отже, розширення асортименту безалкогольного пива на ПрАТ «Карлсберг Україна» і введення нового сорту «Імбирне» дозволить збільшити чистий прибуток на 0,8%, що вплине на збільшення виручки від реалізації продукції підприємства на 0,6%. В результаті реалізації проекту зросте продуктивність праці на 14,7 тис. грн./чол., фондовіддача – на 0,007 грн./грн., а рентабельність продажу зросте на 0,7% і складе 17,1% по підприємству в цілому. Тобто запропонований проект швидко окупиться і позитивно вплине на економічні показники діяльності підприємства.

Розглянемо як зміниться стратегічний потенціал підприємства після впровадження нового сорту безалкогольного пива.

Таблиця 3.6

**Економічні індикатори складових стратегічного потенціалу ПрАТ  
«Карлсберг Україна» за проектний рік, тис. грн.**

Економічні індикатори циклу стратегічного потенціалу	Проектний рік
1	2
<b>Фінансовий потенціал</b>	
Незавершене будівництво, тис. грн.	31 905
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	21 934
Дебіторська заборгованість за рахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	698 899
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1 159 142
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1 699 160
Валовий прибуток, тис. грн.	3 675 456
Чистий прибуток, тис. грн.	1 410 581
<b>Виробничий потенціал</b>	
Виробничі запаси, тис. грн.	328 850
Незавершене виробництво, тис. грн.	50 915
Готова продукція, тис. грн.	208 026
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1 155 570
Інші операційні витрати, тис. грн.	171 141
Адміністративні витрати, тис. грн.	279 028
Матеріальні витрати, тис. грн.	4 046 810
Фондовіддача, грн./грн.	1,095005599
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1 263,95
<b>Кадровий потенціал</b>	
Чисельність персоналу, чол.	1498
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5517,638184
Витрати на оплату праці (операційні), тис. грн.	591601
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	108464
Витрати на оплату праці працівників відділу збуту, тис. грн.	347 831
Витрати на оплату праці адміністративних працівників, тис. грн.	126795
<b>Маркетинговий потенціал</b>	
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8265422
Витрати на транспортування та логістику, тис. грн.	481 000

Продовження табл. 3.6

1	2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4582786
Витрати на маркетинг, тис. грн.	313 386
Плата за ліцензії та витрати на роялті, тис. грн.	172 019
Питома вага чистого доходу від реалізації пива у ЧД підприємства, %	88,73
Питома вага чистого доходу від реалізації безалкогольних напоїв у ЧД підприємства, %	6,24
Питома вага чистого доходу від реалізації сидру у ЧД підприємства, %	5,03

Джерело: розраховано автором.

Після нормалізації показників були розраховані інтегральні показники локальних потенціалів та загальний інтегральний показник стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Динаміка інтегрального показника стратегічного потенціалу та його складових ПрАТ «Карлсберг Україна» за проектний рік**

Складові стратегічного потенціалу	Роки		Зміна проектного року порівняно з рівнем 2019 р., +/-
	2019	Проектний рік	
Фінансовий потенціал	0,953517	1,000	0,046483
Виробничий потенціал	0,689295	0,99824	0,308945
Кадровий потенціал	0,91758	0,999443	0,081863
Маркетинговий потенціал	0,958887	0,996503	0,037616
Інтегральний показник стратегічного потенціалу	0,872039442	0,998545	0,126506

Джерело: розраховано автором.

На основі даних табл. 3.7 будемо радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» та його складових після впровадження нового сорту пива – безалкогольного пива «Імбирне» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» після впровадження проекту**  
Джерело: побудовано автором.

Виходячи з результатів оцінки стратегічного потенціалу треба зазначити, що розширення лінійки безалкогольного пива дозволить підсилити стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» з 0,872 до 0,998, тобто на 0,126 пунктів. Треба відзначити, що найбільшого зростання в результаті впровадження зазнає виробничий потенціал, тобто саме він був слабким місцем в результаті аналізу станом на 2018-2019 рр. Отже, за експертною шкалою оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства можемо зробити висновок, що стратегічний потенціал залишиться на абсолютному рівні, але структура його значно покращиться. Такий високий рівень стратегічного потенціалу буде сприяти реалізації стратегії «SAIL'22» ПрАТ та компанії Carlsberg Group в цілому та виконувати свою місію.

### Висновки до розділу 3

Для покращення процесу формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» нами було запропоновано модель формування стратегічного потенціалу для забезпечення стратегії конкуренції на ПрАТ «Карлсберг Україна». Вона відображає формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна», що чинить управлінський вплив на бізнес-процеси та його розвиток за допомогою функціональних підсистем управління. Головним в ній є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, який забезпечує його конкурентоспроможність. Грамотно сформований стратегічний потенціал дозволяє обрати стратегію конкурентоспроможності залежно від напрямку розвитку ПрАТ.

Досліджені тенденції ринку пива та стан справ на ПрАТ «Карлсберг Україна» дали можливість запропонувати посилити стратегічний потенціал за рахунок розширення лінійки безалкогольного пива, доповнивши її пивом «Імбирним». Розрахунки показали, що воно буде конкурентоспроможним як за ціною, так і за своїми властивостями. Таким чином, проект дозволить посилити стратегічний потенціал, в тому числі його виробничу та кадрову складові. Проект позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інтегрованою й повною характеристикою розвитку підприємства є його стратегічний потенціал. Стратегічний потенціал - це взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей. Він потрібний для оцінки перспективних можливостей підприємства для зростання ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Стратегічний потенціал має свою структуру залежно від специфіки підприємства та галузі, в якій воно працює. Управління розвитком підприємства припускає потребу розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу, процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які є вагомими, але все ж не досконалими.

Дослідження за темою було виконано на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна», що є одним з чотирьох провідних виробників пива в Україні. Аналіз ринку пива показав зростання обсягів виробництва, але відбувається уповільнення цього зростання. Простежуються певні тенденції – наприклад, більше стали споживати пиво саме преміального сегменту і менше дешевого пива, намітилась чітка тенденція до зростання споживання безалкогольного пива, нефільтрованого пшеничного пива. Найбільшими конкурентами цього ринку є: ПрАТ «Карлсберг Україна» (ТМ «Carlsberg»); заводи в Запоріжжі, Києві, Львові); Компанія САН ІнБев Efes (заводи в Чернігові, Харкові та Миколаєві); ПрАТ «Оболонь» (ТМ «Оболонь»; заводи в Києві та Фастові); Компанія Oasis CIS (ТМ «Перша приватна browарня» та «Радомишль»; заводи у Львові та Радомишлі).

Аналіз техніко-економічних показників показав зниження ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»: показник рентабельності продукції знизився на 7,8%, а рентабельності діяльності – на 4,7%. На це вплинуло

зниження чистого прибутку та зростання собівартості реалізованої продукції. Також підприємство скоротило адміністративні витрати на 4,8%. Підприємство діє соціально відповідально і в 2019 р. близько 11% газу було заміщено біогазом, який виробляє підприємство.

Стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» оцінювався за інтегральною методикою, де його складовими було обрано фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий потенціали. В 2019 р. стратегічний потенціал підприємства хоча і мав абсолютний рівень за шкалою, що подана у параграфі 1.3 випускової роботи, але спостерігалось зниження його на 5,8%, в тому числі знизився виробничий та кадровий потенціали. Проведений SWOT-аналіз визначив перспективи розвитку ПрАТ. Так, за рахунок використання стратегічного потенціалу та сильної команди професіоналів підприємство може заходити у нові ринкові ніші та сегменти, пропонувати нові упаковки, використовувати інновації у виробництві та комерційній діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності. Використовуючи стратегічне управління підприємством та професійних топ-менеджерів, підприємство може підсилювати свої позиції у більш дорогих сегментах пива, закріплюватись у сегментах крафтового, нефільтрованого, безалкогольного пива.

Для покращення процесу формування стратегічного потенціалу нами було запропоновано модель формування стратегічного потенціалу для забезпечення стратегії конкуренції на ПрАТ «Карлсберг Україна». Головним в ній є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, який забезпечує його конкурентоспроможність. Досліджені тенденції ринку пива та стан справ на ПрАТ «Карлсберг Україна» дали можливість запропонувати посилити стратегічний потенціал за рахунок розширення лінійки безалкогольного пива, доповнивши її пивом «Імбирним». Розрахунки показали, що воно буде конкурентоспроможним як за ціною, так і за своїми властивостями: ціна банки безалкогольного пива «Імбирне» об'ємом 0,5 л в

торговій мережі може коштувати 19,5 грн., що нижче, ніж інші подібні види безалкогольного пива, ціна яких від 21 грн. і вище за аналогічний об'єм.

Таким чином, проект дозволить посилити стратегічний потенціал на 12,6% від рівня 2019 р., в тому числі його виробничу та кадрову складові. Він також позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, в тому числі зросте чистий прибуток підприємства на 0,8%, продуктивність праці на 0,3%, фондівіддача на 0,6%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 28 Best Non-Alcoholic Beers for a Guilt-Free Night – Режим доступу: <https://manofmany.com/lifestyle/drinks/best-non-alcoholic-beers>
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; [Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Аналіз ринку безалкогольного пива: вести ЗСЖ і пити пиво вже можна – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pit-pivo-i-vesti-zdorovyj-obraz-zhizni-sovmeshat-stanovitsya-vse-legche>
4. Аналітики Brand Finance назвали найдорожчі світові пивні бренди – Режим доступу: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/analityku-brand-finance-nazvaly-najdorozhchi-svitovi-pyvni-brendy/>
5. Безалкогольне пиво: історія й особливості напою – Режим доступу: <http://beertechdrinks.com/manufacturing/bezalkogolne-pyvo-istoriya-j-osoblyvosti-napoyu/>
6. Білінчук В. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні / В. Білінчук, О. Соболева-Терещенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. - №1 (17). – С. 122-131.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - Вип. 5. - С. 306-310. - Режим доступу: [http://globalnational.in.ua/archive/5\\$2015/61.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/5$2015/61.pdf)
8. В Україні ростуть продажі безалкогольного пива. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/10/9/652408>
9. Валявський С. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції / С. Валявський, В. Скриль // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 13. – С. 15—25.
10. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 р.р. – Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg/>

11. Гращенко І. С. Економічна сутність категорії "стратегічний потенціал підприємства" / І. С. Гращенко, Г. О. Хіміч, В. А. Хіміч // Агросвіт. – 2013. - № 13. – С. 45-48.

12. Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Данилова Альбина Сергеевна ; КГТЭ. — Красноярск, 2011. — 24 с.

13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

14. Закон України № 481 «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / І.А. Ігнат'єва. — К.: Знання України, 2005. — 250 с.

16. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 272 с.

17. Коронавирус и мировой рынок пива: первые итоги – Режим доступу: <https://pivo.by/articles/reviews/beer-vs-coronavirus>

18. Кузьо Н. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні / Н. Кузьо, Н. Косар, Н. Кубрак // Економіка та держава. – 2020. - № 2. – С. 110-114.

19. Ладонько Л. С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка / Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. – 2015. - № 2 (2). – С. 109-114.

20. Макаревич Л.М. Управление эффективностью компании (надежная гарантия прибыльности бизнеса) / Л.М. Макаревич.–М.: Вершина, 2004. – 184 с.
21. Названо лідера алкогольної індустрії України.- Режим доступу: [https://landlord.ua/news/nazvano\\$lidera\\$alkoholnoi\\$industrii\\$ukrainy](https://landlord.ua/news/nazvano$lidera$alkoholnoi$industrii$ukrainy)
22. Нуль градусів. В Україні зростає споживання безалкогольного пива - аналітики компанії Pro-Consulting. NV.ua – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/nol-gradusov-v-ukraine-rastet-potreblenie-bezalkogolnogo-piva-analitiki-kompanii-pro-consulting-nv-ua>
23. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : [наук. вид.] / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. — 347 с.
24. Офіційний сайт АВ InBev Efes – Режим доступу: <https://abinbevefes.com.ua>
25. Офіційний сайт Державної служби статистики – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Офіційний сайт компанії "Перша приватна броварня" – Режим доступу: <http://ppb.com.ua>
27. Офіційний сайт компанії Nielsen – Режим доступу: <https://www.nielsen.com>
28. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна» - Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com>
29. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» - Режим доступу: <https://obolon.ua>
30. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод “УКРПІВО”» - Режим доступу: <http://www.ukrpivo.com>
31. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : моногр. / В.В. Пастухова. – К.: КНТУ, 2002. – 302 с

32. Пивной рынок Украины: итоги / Брендингова агенція Koloro. Офіційний сайт – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/pivnoy-rynok-ukrainy-itogi-2017.html>

33. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати. - Режим доступу: [https://mind.ua/publications/20200153\\$pinnij\\$seksport\\$chomu\\$prodazhi\\$ukrayinskogo\\$piva\\$za\\$kordon\\$pochali\\$zrostati](https://mind.ua/publications/20200153$pinnij$seksport$chomu$prodazhi$ukrayinskogo$piva$za$kordon$pochali$zrostati)

34. Продажі безалкогольного пива зростають швидше, ніж алкогольного. Українці пішли за прикладом європейців - Режим доступу: [https://agravery.com/uk/posts/show/v\\$ukraini\\$zrosli\\$prodazi\\$bezalkogol](https://agravery.com/uk/posts/show/v$ukraini$zrosli$prodazi$bezalkogol)

35. Райская Н.Н. Применение кластерного анализа в исследовании экономических показателей / Н. Н. Райская, А. Т. Терехин, А. А. Френкель // Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях. — М.: Наука, 1974. — С. 116–134.

36. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – Львів: „Новий Світ - 2000”, „Альтаір - 2002”, 2003. – 272 с.

37. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 377 с.

38. Ринок пива України 2019: компанії та бренди. Міжнародний аналітичний журнал «Пивное дело». Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy/>

39. Рыжова В. В. Математические методы в анализе хозяйственной деятельности / В. В. Рыжова, Л. А. Кузнецова. — М.: Финансы, 1970. — 88 с.

40. Сисоєнко І. А. Стратегія підприємства : конспект лекцій / І. А. Сисоєнко. – Херсон, 2013. – 205 с.

41. Стратегічний аналіз в управлінні [Електронний ресурс] : метод. рекомендації до проведення практич. занять для здоб. освітн. ступ. «бакалавр»

спец. 073 «Менеджмент» освітньо-проф. прогр. «Менеджмент» ден. та заочн. форм навч. / уклад.: С.П. Дунда. – К.: НУХТ, 2020. – 98 с.

42. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. / [Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

43. Тренды пивного рынка Украины: господствуют пивные продукты, старые вкусы и пэт-бутылки. – Режим доступа: <http://beertechdrinks.com/manufacturing/trendy-pivnogo-rynka-ukrainy-gospodstvuyut-pivnye-produkty-starye-vkusy-i-pet-butylki/>

44. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 364 с.

45. Чернікова І.Б. Аналітична інформаційна система управління розвитком ринкових структур господарювання : монографія / І.Б. Чернікова, О.В. Чумак, О.І. Черніков. – Харків, 2013. – 183 с.

46. Чупріна М.О. Вдосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / М.О. Чупріна, Б.М. Андрійчук // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – Вип. №22. – С. 582-585.

47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 700 с.

### БАЛАНС ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000,00	27714,00	34796,00
первісна вартість	1001	111394	130346
накопичена амортизація	1002	83680	95550
Незавершені капітальні інвестиції	1005	93320	90078
Основні засоби	1010	1920744	1823501
первісна вартість	1011	4566679	4729536
знос	1012	2645935	2906035
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21936	21936
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2098	207
Відстрочені податкові активи	1045	191821	133073
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2257641	2103599
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	324712	500226
Виробничі запаси	1101	134969	217817
Незавершене виробництво	1102	32737	45299
Готова продукція	1103	155413	229954
Товари	1104	1593	7156
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	487714	619498
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29474	28715
з бюджетом	1135	17050	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	17050	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3252	111
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1527	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1631139	1200058
Витрати майбутніх періодів	1170	4001	5814
Інші оборотні активи	1190	95	485
Усього за розділом II	1195	2498964	2354908
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0



### БАЛАНС ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	34 796	48 391
первісна вартість	1001	130 346	138 658
накопичена амортизація	1002	-95 550	-90 267
Незавершені капітальні інвестиції	1005	90 078	31 905
Основні засоби	1010	1 823 501	1 950 645
первісна вартість	1011	4 729 536	5 232 897
Знос	1012	-2 906 035	-3 282 252
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 936	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	207	12 284
Відстрочені податкові активи	1045	133 073	156 718
Усього за розділом I	1095	2 103 599	2 221 877
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	500 226	596 011
Виробничі запаси	1101	217 817	328 850
Незавершене виробництво	1102	45 299	50 915
Готова продукція	1103	229 954	208 026
Товари	1104	7 156	8 220
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	619 498	643 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 715	55 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	111	234
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 200 058	1 159 142
Витрати майбутніх періодів	1170	5 814	6 635
Інші оборотні активи	1190	485	127
Усього за розділом II	1195	2 354 908	2 460 814
Баланс	1300	4 458 507	4 682 691
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 641 768	1 712 001
Усього за розділом I	1495	2 872 187	2 942 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	41 111
Усього за розділом II <sup>2</sup>	1595	-	41 111
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	41 111
товари, роботи, послуги	1615	1 139 700	1 155 570
розрахунками з бюджетом	1620	165 896	239 725
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 763	50 948
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	109 726	106 073
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	707	1 789
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	132 290	114 521
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	38 001	40 371
Усього за розділом III <sup>2</sup>	1695	1 586 320	1 699 160
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 458 507	4 682 691

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7500928	5968342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4235986	3479625
Валовий: прибуток	2090	3264942	2488717
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	475630	50463
Адміністративні витрати	2130	290112	218413
Витрати на збут	2150	1542806	1111782
Інші операційні витрати	2180	7881	39919
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1899773	1169066
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	123470	131628
Інші доходи	2240	16851	46475
Фінансові витрати	2250	10477	1601
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	-24603	-2059
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2005014	1343509
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	372284	257085
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1632730	1086424
збиток	2355	(--)	(--)

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3912789	3127817
Витрати на оплату праці	2505	516416	398984
Відрахування на соціальні заходи	2510	87297	73810
Амортизація	2515	412330	369152
Інші операційні витрати	2520	1156857	895960
Разом	2550	6085689	4865723

### Звіт про фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 215 886	7 500 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 554 070	4 235 986
Валовий:			
Прибуток	2090	3 661 816	3 264 942
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 124	475 630
Адміністративні витрати	2130	276 156	290 112
Витрати на збут	2150	1 612 395	1 542 806
Інші операційні витрати	2180	171 141	7 881
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 659 248	1 899 773
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	78 014	123 470
Інші доходи	2240	17 916	16 851
Фінансові витрати	2250	14 212	10 477
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	25 571	24 603
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 715 395	2 005 014
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	315 999	372 284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 399 396	1 632 730
Збиток	2355	-	-
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	4 024 566	3 912 789
Витрати на оплату праці	2505	590 401	516 416
Відрахування на соціальні заходи	2510	108 200	87 297
Знос та амортизація	2515	496 963	412 330
Інші операційні витрати	2520	1 308 725	1 156 857
Разом	2550	6 528 855	6 085 689