

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПІТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-4

_____ Верба Олександра Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПСТУХОВА

“04” листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Верби Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства

керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 2.06.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства. Розділ 2. Оцінювання товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» задля обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку. Розділ 3. Обґрунтування маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; Адаптована матриця БКГ для ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік; Адаптована матриця БКГ для ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік; Структура товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» за результатами адаптованої матриці БКГ; Основні стратегічні напрями розвитку та заходи для покращення товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»; Очікувані результати від проведення організації бренд-зони; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

6. Дата видачі завдання 04.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	04.11.2024 - 22.11.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	25.11.2024 - 20.12.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства»	23.12.2024 - 31.01.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» задля обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку»	03.02.2025 - 14.03.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»»	17.03.2025 - 25.04.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	28.04.2025 - 16.05.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	19.05.2025 - 30.05.2025	Виконано

Здобувачка _____ **Олександра ВЕРБА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ольга КРАЙНЮЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Верба О.С. Обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто (теоретичні основи прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності, зокрема у сфері формування та розвитку товарного портфеля підприємства. Розкрито методичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень та їх застосування у практиці сучасних підприємств. Досліджено ринок пивної продукції України, його сучасні тенденції, споживчі вподобання та конкурентне середовище, що обумовлюють необхідність постійного оновлення та адаптації товарного портфеля та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою адаптованої матриці БКГ, оцінено його структуру, динаміку та ринкову ефективність. На основі результатів дослідження запропоновано комплекс маркетингових заходів, серед яких розробка та впровадження нової серії продукції «Brew Vibes», спрямованої на залучення молодіжної аудиторії та посилення ринкових позицій бренду. Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 68 сторінці, містить 12 таблиць, 4 рисунків, 1 додаток.

Ключові слова: маркетингові рішення, товарний портфель, пивний ринок, матриця БКГ, маркетингова стратегія.

ABSTRACT

Verba O.S. Justification of Marketing Decisions Regarding the Product Portfolio of the Enterprise.

Qualification thesis for the Bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of managerial decision-making in marketing activities, particularly in the area of formation and development of the enterprise's product portfolio. Methodological approaches to the justification of marketing decisions and their application in the practice of modern enterprises are revealed. The Ukrainian beer market is analyzed, including its current trends, consumer preferences, and competitive environment, which necessitate constant updates and adaptation of the product portfolio. The study also outlines the prospects for the market's development.

An analysis of the product portfolio of PJSC "Carlsberg Ukraine" is conducted using the adapted BCG matrix, with evaluation of its structure, dynamics, and market effectiveness. Based on the research results, a set of marketing measures has been proposed, including the development and launch of a new product line "Brew Vibes", aimed at attracting a youth audience and strengthening the brand's market position. The expected outcomes of the implementation have been calculated, and their impact on the main performance indicators of the enterprise has been determined.

The qualification thesis is presented on 68 pages and includes 12 tables, 4 figures, and 1 appendix.

Keywords: marketing decisions, product portfolio, beer market, BCG matrix, marketing strategy.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні засади обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства	10
1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень у маркетинговій діяльності	10
1.2. Характеристика товарного портфеля підприємства та маркетингові рішення, що ухвалюються стосовно нього.....	15
1.3. Методичні підходи до обґрунтування та прийняття маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства	19
Розділ 2 Оцінювання товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» задля обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку	24
2.1. Маркетингова характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	24
2.2. Характеристика складу товарного портфеля досліджуваного підприємства.....	32
2.3. Аналіз складу та структури товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» методом адаптованої матриці БКГ	40
Розділ 3 Обґрунтування маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»	47
3.1. Визначення основних маркетингових стратегій подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»	47
3.2. Оцінювання економічної результативності впровадження заходу організації бренд-зони на фестивалі	50
3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу організації бренд-зони на фестивалі	50
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження заходу організації бренд-зони на фестивалі	51

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу організації бренд-зони на фестивалі.....	53
3.3 Вплив впровадження запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»	57
Висновки	60
Список використаних джерел.....	63
Додатки	67

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. В умовах жорсткої ринкової конкуренції, динамічних змін споживчих вподобань та необхідності швидкої адаптації до нових економічних викликів, особливої важливості набуває ефективний товарний портфель підприємства. Від правильності ухвалених маркетингових рішень у цій сфері залежить здатність компанії задовольняти потреби споживачів, зберігати конкурентоспроможність, підвищувати прибутковість та оптимізувати асортиментну політику. Товарний портфель підприємства є не лише сукупністю товарів, що пропонуються на ринку, а й стратегічним інструментом управління, який потребує системного аналізу, планування та оновлення. З огляду на специфіку українського ринку пивної продукції, що відзначається високою концентрацією гравців та сезонністю попиту, доцільне маркетингове обґрунтування структури та розвитку товарного портфеля стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств галузі.

Особливої уваги заслуговує діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», одного з лідерів пивоварного ринку України, який активно працює над вдосконаленням свого асортименту, впроваджуючи нові продукти, адаптовані до змін ринкового середовища.

Метою дослідження є обґрунтування маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням тенденцій пивного ринку та стратегічних цілей компанії.

Відповідно до мети, в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні засади процесу ухвалення управлінських рішень у маркетинговій діяльності підприємств;
- проаналізувати сутність, структуру та функції товарного портфеля підприємства;
- охарактеризувати товарний портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» та оцінити його сучасний стан;

- здійснити аналіз складу та динаміки асортименту продукції підприємства;
- оцінити ефективність товарного портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ;
- розробити обґрунтовані маркетингові рішення щодо оновлення та розвитку товарного портфеля підприємства;
- розрахувати очікувані результати реалізації запропонованих заходів і визначити їхній вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження курсової роботи є товарний портфель компанії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження є маркетингові рішення щодо формування, аналізу та розвитку товарного портфеля підприємства.

Методами дослідження виступають: аналіз наукової та фахової літератури, порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу (зокрема, матриця БКГ), аналіз внутрішніх маркетингових звітів підприємства, методи економічного обґрунтування рішень, а також узагальнення отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є офіційні звіти та публікації ПрАТ «Карлсберг Україна», наукові праці з маркетингу, аналітичні матеріали щодо українського пивного ринку, результати внутрішнього аналізу асортименту компанії, а також нормативні документи й ресурси інтернет-видань.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, одного додатку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 12 таблиць, 1 додаток і 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень у маркетинговій діяльності

Управлінські рішення є центральним елементом будь-якої управлінської діяльності, а в маркетингу вони мають особливе значення, оскільки безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, його ринкову позицію та кінцеві фінансові результати. Процес прийняття рішень – це не просто вибір альтернатив, а складна інтелектуальна діяльність, що включає аналіз інформації, прогнозування, оцінку ризиків і визначення найкращих шляхів досягнення поставлених цілей [11, с. 125].

Поняття «управлінське рішення» є багатограним і трактується по-різному. Загалом, під управлінським рішенням розуміють результат інтелектуальної діяльності суб'єкта управління (керівника чи групи осіб), спрямований на усунення проблемної ситуації або досягнення поставлених цілей шляхом вибору найбільш ефективної альтернативи дій з низки можливих варіантів [11, с.127].

Сучасні підходи до сутності управлінських рішень акцентують увагу на таких ключових аспектах:

- цілеспрямованість, кожне рішення приймається для досягнення конкретної мети, будь то підвищення частки ринку, збільшення прибутку, оптимізація витрат чи покращення іміджу;

- альтернативність, рішення є результатом вибору з кількох можливих варіантів. Якщо альтернатив немає, то немає і потреби в прийнятті рішення;

- свідомість та раціональність, прийняття рішення, це усвідомлений процес, що базується на логічному мисленні, аналізі доступної інформації та прогнозуванні наслідків. Ідеально, управлінське рішення має бути

раціональним, тобто таким, що забезпечує максимальний ефект за мінімальних витрат або ризиків;

- відповідальність, суб'єкт, який приймає рішення, несе відповідальність за його наслідки;

- комунікативність, рішення повинно бути донесене до виконавців та зрозуміле ними для ефективної реалізації;

- динамічність, управлінські рішення приймаються в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що вимагає гнучкості та адаптивності [27, с. 130].

Важливо розрізняти процес прийняття рішень (який включає кроки від визначення проблеми до вибору альтернативи) та результат цього процесу, який, власне, є самим управлінським рішенням.

Маркетингова діяльність є однією з найбільш динамічних та орієнтованих назовні сфер функціонування підприємства. Це визначає низку особливостей управлінських текстів у маркетингу [30, с. 71].

Орієнтовані на споживача та ринок, усі маркетингові рішення базуються на глибокому розумінні потреб, бажань та поведінки цільових споживачів, а також на аналізі ринкових тенденцій, конкурентного середовища та макроекономічних факторів. Високий ступінь невизначеності та ризику, ринкове середовище постійно змінюється, уподобання споживачів розвиваються, конкуренти реагують на дії підприємства. Це створює значну невизначеність, що ускладнює прогнозування результатів маркетингових дій та підвищує їх ризик [30, с. 73].

Комплексність та взаємозв'язок, маркетингові рішення рідко приймаються ізольовано. Вони тісно пов'язані між собою та з іншими функціональними сферами підприємства, такими як: виробництво, фінанси, логістика. Рішення щодо ціни продукту впливає на обсяги продажів, прибуток, а також на необхідність виробничих потужностей. Довгостроковий та короткостроковий характер, деякі маркетингові рішення, наприклад, щодо позиціонування бренду, виходу на нові ринки; мають довгостроковий

стратегічний характер, тоді як інші, наприклад, акції зі зниження цін, тимчасові рекламні кампанії, короткостроковий, тактичний [35, с. 46].

Креативність та інноваційність, у сучасному конкурентному середовищі успішні маркетингові рішення часто вимагають нестандартних, креативних підходів та інноваційних рішень для привернення уваги споживачів та диференціації від конкурентів. Необхідність постійного моніторингу та корекції, результати маркетингових рішень не завжди є миттєвими та очевидними. Вони потребують постійного моніторингу, оцінки ефективності та, за необхідності, швидкої корекції [35, с. 54].

Класифікація управлінських рішень дозволяє краще зрозуміти їх природу, специфіку та вимоги до процесу їх прийняття. У маркетинговій діяльності існує кілька основних критеріїв класифікації:

1. За рівнем управління (стратегічні, тактичні, оперативні). Стратегічні маркетингові рішення це довгострокові рішення, що визначають основні напрямки розвитку підприємства на ринку, його позиціонування, цільові ринки, продуктову лінійку, конкурентні переваги. Вони приймаються вищим керівництвом, мають значний вплив на майбутнє підприємства та є найменш структурованими. Рішення про вихід на міжнародні ринки, розробка нового бренду, диверсифікація товарного портфеля, зміна позиціонування компанії [44, с. 101].

Тактичні маркетингові рішення, це рішення середньострокового характеру, що конкретизують стратегічні цілі та визначають шляхи їх досягнення. Вони стосуються окремих елементів комплексу маркетингу (маркетинг-міксу – 4P: продукт, ціна, місце, просування). Розробка цінової політики для нового продукту, вибір каналів дистрибуції, планування рекламної кампанії, визначення асортиментної політики [44, с. 102].

Оперативні маркетингові рішення, це короткострокові рішення, що приймаються на нижчих рівнях управління для вирішення поточних завдань та забезпечення щоденної ефективності маркетингової діяльності. Вони є найбільш структурованими та рутинними. Коригування цін на окремі товари

в рамках акції, розміщення рекламних матеріалів, управління запасами готової продукції, вирішення проблем клієнтів [46, с. 88].

2. За функціональною сферою (елементами маркетинг-міксу 4P). Рішення щодо продукту (Product), стосуються розробки нових продуктів, модифікації існуючих, управління життєвим циклом товару, брендингу, пакування, асортиментної політики, якості продукції, гарантійного обслуговування [1, с. 67].

Рішення щодо ціни (Price), включають визначення стратегії ціноутворення, формування цін на нові та існуючі товари, надання знижок, встановлення умов оплати, цінову дискримінацію. Рішення щодо місця/розподілу (Place), охоплюють вибір каналів розподілу, управління логістикою, вибір посередників, розташування торгових точок, управління запасами, транспортування. Рішення щодо просування (Promotion), відносяться до вибору стратегій просування, розробки рекламних кампаній, стимулювання збуту, формування зв'язків з громадськістю (PR), прямого маркетингу, особистих продажів [1, с.67].

3. За ступенем новизни (типові/рутинні, адаптивні, інноваційні). Типові (рутинні) рішення, приймаються регулярно, базуються на раніше розроблених правилах, процедурах та досвіді. Вони характеризуються високим ступенем визначеності [4, с. 107].

Адаптивні рішення, приймаються у відповідь на зміни зовнішнього середовища або нові обставини. Вимагають певного коригування існуючих підходів. Інноваційні рішення, приймаються для вирішення унікальних, нових проблем, що виникають вперше. Вони характеризуються високим ступенем невизначеності, вимагають креативного підходу, глибокого аналізу та високої кваліфікації [4, с. 108].

4. За характером вирішуваних завдань (стандартизовані, нестандартні, частково стандартизовані). Стандартизовані (програмовані) рішення, можуть бути вирішені за допомогою заздалегідь визначених процедур, алгоритмів або правил. Це рутинні рішення.

Нестандартизовані (непрограмовані) рішення, вимагають індивідуального підходу, творчого мислення та не можуть бути вирішені за допомогою готових алгоритмів. Часто це стратегічні та інноваційні рішення. Частково стандартизовані рішення, містять елементи як стандартизованих, так і нестандартних підходів [9, с.89].

5. За суб'єктом прийняття (індивідуальні, колегіальні, колективні). Індивідуальні рішення, приймаються одноосібно керівником. Колегіальні рішення, приймаються групою осіб (наприклад, радою директорів, маркетинговим комітетом). Колективні рішення, формуються шляхом обговорення та досягнення консенсусу всіма членами групи (наприклад, робочою групою з розробки нового продукту) [12, с. 58].

6. За можливістю кількісної оцінки (кількісні, якісні). Кількісні рішення: Можуть бути оцінені за допомогою числових показників (наприклад, обсяг продажів, прибуток, частка ринку). Якісні рішення, стосуються нечислових характеристик (наприклад, імідж бренду, лояльність клієнтів, задоволеність споживачів) [9, с. 91].

Незважаючи на різноманітність класифікацій, процес прийняття управлінських рішень у маркетингу часто слідує загальній логічній послідовності:

Виявлення та визначення проблеми/можливості, чітке формулювання маркетингової проблеми, яку необхідно вирішити, або можливості, яку можна використати. Збір та аналіз інформації, збір актуальних, достовірних та повних даних про ринок, споживачів, конкурентів, внутрішні ресурси підприємства. Використання маркетингових досліджень, розробка альтернативних рішень, генерація різних варіантів дій, що можуть призвести до вирішення проблеми чи використання можливості [18, с. 183].

Оцінка альтернатив, аналіз кожної альтернативи з точки зору її потенційних переваг, недоліків, витрат, ризиків та відповідності цілям підприємства. Використання різних методів аналізу (наприклад, SWOT-аналіз, фінансові розрахунки, прогнозування). Вибір оптимального рішення,

прийняття рішення на основі оцінки альтернатив, з урахуванням критеріїв ефективності та стратегічних пріоритетів підприємства [18, с. 184].

Реалізація рішення, впровадження обраного рішення у практику, розробка детального плану дій, розподіл відповідальності. Контроль та оцінка результатів, постійний моніторинг ходу реалізації рішення, вимірювання його ефективності та, за необхідності, внесення коректив [24, с. 121].

Сутність управлінських рішень полягає у свідомому та цілеспрямованому виборі оптимальних альтернатив для досягнення ринкових цілей підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Різноманітність цих рішень, що відображається у їхній класифікації за різними критеріями (рівень управління, функціональна сфера, ступінь новизни тощо), підкреслює складність та багатогранність маркетингового менеджменту. Ефективне прийняття рішень вимагає системного підходу, глибокого аналізу інформації, прогнозування, а також постійного моніторингу та адаптації до змін. Розуміння цих аспектів є критично важливим для обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля, що буде детальніше розглянуто у наступних підрозділах.

1.2. Характеристика товарного портфеля підприємства та маркетингові рішення, що ухвалюються стосовно нього

Товарний портфель підприємства є одним із ключових об'єктів управлінської діяльності у сфері маркетингу, оскільки саме товари та послуги формують основу ринкової пропозиції компанії та визначають її здатність задовольняти потреби цільових споживачів. Ефективне управління товарним портфелем має безпосередній вплив на прибутковість підприємства, рівень

його конкурентоспроможності, динаміку продажів, сприйняття бренду, а також можливості зростання та розвитку на нових ринках [14, с.71].

У контексті маркетингової діяльності ухвалення рішень щодо товарного портфеля є стратегічно важливим процесом, який вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, високої адаптивності та інноваційного мислення [14, с. 71].

Під товарним портфелем (або продуктовим портфелем) розуміють сукупність усіх товарів і послуг, що пропонуються підприємством на ринку. Цей портфель може бути структурований за різними ознаками: товарними групами, товарними лініями, окремими брендами або модифікаціями продуктів. Основними характеристиками товарного портфеля є його ширина, глибина, насиченість і гармонійність [17, с. 37].

Ширина товарного портфеля відображає кількість різних товарних лінійок, які пропонує підприємство. Глибина характеризує кількість варіантів кожного окремого товару в межах однієї лінійки (різновиди, упаковка, розміри, смаки тощо). Насиченість визначає загальну кількість позицій у портфелі, а гармонійність ступінь узгодженості між різними елементами товарного асортименту з погляду цільових ринків, каналів збуту, маркетингової політики та технологічного виробництва [17, с. 38].

Успішне управління товарним портфелем передбачає його регулярний аналіз та оптимізацію. Основними завданнями є: підтримка прибутковості асортименту, оновлення застарілих товарів, своєчасне виведення продуктів, які втратили попит, розробка та впровадження нових продуктів відповідно до зміни споживчих уподобань та технологічних трендів. При цьому маркетингові рішення щодо товарного портфеля мають стратегічний і тактичний характер. Стратегічні рішення охоплюють визначення структури портфеля, позиціонування брендів, інвестування в розробку нових товарів, вихід на нові ринки або сегменти. Тактичні, пов'язані з ціноутворенням, просуванням окремих продуктів, оновленням дизайну чи упаковки, а також плануванням життєвого циклу товару [17, с. 39].

Значну роль у прийнятті рішень щодо товарного портфеля відіграють маркетингові дослідження, що дозволяють виявити споживчі вподобання, рівень задоволеності клієнтів, тенденції попиту, діяльність конкурентів і зміни у ринковому середовищі. Також широко застосовуються інструменти стратегічного аналізу, зокрема матриця БКГ (Boston Consulting Group), яка дозволяє класифікувати продукти за критеріями темпів зростання ринку та відносної частки на ринку. На її основі товари поділяють на «зірки», «дойні корови», «важкі діти» та «собаки», кожна з яких потребує різної маркетингової стратегії. Наприклад, «зірки» потребують значних інвестицій у розвиток, «дойні корови» – максимізації прибутків за стабільного попиту, «важкі діти» – ухвалення рішення про інвестування або виведення з ринку, а «собаки» – переважно підлягають скороченню.[21, с. 23]

Окрім матриці БКГ, існує низка інших аналітичних інструментів, які допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення щодо товарного портфеля. Серед них матриця GE/McKinsey (Матриця привабливості галузі/сильних сторін бізнесу), яка надає більш комплексну оцінку, враховуючи ширший спектр факторів, ніж лише темпи зростання ринку та відносну частку. Вона дозволяє оцінити привабливість сегментів ринку та конкурентну позицію підприємства в кожному з них, що є критично важливим для диверсифікації та оптимізації портфеля. Іншим важливим інструментом є аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ), який допомагає зрозуміти, на якій стадії перебуває кожен продукт (виведення на ринок, зростання, зрілість, спад) і відповідно до цього коригувати маркетингові стратегії. На етапі виведення на ринок потрібні значні інвестиції в просування, на етапі зростання; розширення каналів збуту та закріплення позицій, на етапі зрілості; утримання частки ринку та максимізація прибутку, а на етапі спаду; раціоналізація витрат або виведення продукту з асортименту [21, с. 24].

Рішення щодо товарного портфеля також тісно пов'язані з стратегією диверсифікації. Підприємство може розширювати свій товарний портфель шляхом горизонтальної диверсифікації (додавання нових продуктів, не

пов'язаних з існуючими технологічно чи маркетингово, але орієнтованих на тих самих споживачів), вертикальної диверсифікації (вихід на попередні або наступні етапи виробництва/розподілу) або концентричної диверсифікації (додавання нових продуктів, пов'язаних з існуючими технологічно або маркетингово) [21, с. 26].

Кожен із цих підходів вимагає ретельного аналізу ринкових можливостей, ресурсів компанії та потенційних ризиків. Крім того, важливе значення має управління брендами в рамках товарного портфеля. Сильний бренд може слугувати парасолькою для виведення нових продуктів (розширення бренду), що дозволяє економити на маркетингових витратах і прискорювати прийняття нового товару ринком. Однак невдале розширення може негативно вплинути на імідж основного бренду. Тому рішення щодо використання бренду для нових продуктів або створення суб-брендів є невід'ємною частиною управління товарним портфелем [23, с. 69].

У контексті сучасного ринку, де швидкість змін та інновації є ключовими, особливого значення набуває управління життєвим циклом інновацій та їх інтеграція у товарний портфель. Це включає не лише розробку абсолютно нових продуктів, а й постійне вдосконалення існуючих, додавання нових функцій, покращення дизайну чи сервісного обслуговування. Системний підхід до інновацій дозволяє підтримувати актуальність товарного портфеля, задовольняти мінливі потреби споживачів та зберігати конкурентні переваги [33, с. 104].

Також важливою складовою є оптимізація асортименту шляхом виведення з ринку неефективних або збиткових продуктів. Це рішення, хоча й складне, є критично важливим для вивільнення ресурсів (виробничих потужностей, маркетингових бюджетів) та їх перерозподілу на більш перспективні товари або інноваційні розробки. Процес виведення продукту з ринку має бути обдуманим, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки для іміджу компанії та лояльності клієнтів [38].

Управління товарним портфелем є безперервним, циклічним процесом, що вимагає постійного аналізу, гнучкості та здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов. Маркетингові рішення, що ухвалюються стосовно нього, охоплюють весь спектр діяльності від стратегічного планування та інновацій до тактичного просування та оптимізації існуючого асортименту. Ефективне обґрунтування цих рішень на основі всебічного аналізу, прогнозування та використання відповідних інструментів є запорукою стійкого розвитку та успіху підприємства на конкурентному ринку.

1.3. Методичні підходи до обґрунтування та прийняття маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства

У процесі стратегічного управління маркетингом товарний портфель підприємства відіграє ключову роль, адже саме його склад і структура формують комерційний успіх, конкурентоспроможність і довгострокову рентабельність діяльності суб'єкта господарювання. Для забезпечення ефективного управління асортиментом продукції важливо здійснювати його регулярну оцінку, що дозволяє виявляти слабкі та сильні позиції, адаптувати товарну політику до змін ринкового середовища, та приймати обґрунтовані маркетингові рішення щодо розвитку, скорочення або модернізації окремих товарних напрямів. У цьому контексті вагоме місце займають методи оцінювання товарного портфеля, серед яких особливу увагу слід приділити адаптованій матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), що часто виступає базовим інструментом стратегічного аналізу в маркетингу [40, с. 230].

Оцінка товарного портфеля є аналітичним процесом, спрямованим на вивчення поточного стану кожного товару або товарної категорії в контексті загального стратегічного напрямку підприємства. Існує багато методів, що дозволяють здійснювати таку оцінку, і умовно їх можна поділити на

графоаналітичні, матричні та експертно-аналітичні. Найбільшого поширення у маркетинговій практиці набули матричні методи, зокрема: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця McKinsey/GE; матриця ADL/LC (Життєвого циклу галузі); модель Ansoff'a; портфельна модель Хофера-Шенделя [43, с. 179].

Серед зазначених підходів найпоширенішим у практиці маркетингового аналізу товарного портфеля є метод БКГ. Саме на основі адаптованої матриці БКГ проводиться детальний аналіз у другому розділі даної роботи, тому далі розглянемо саме цей метод найбільш ґрунтовно.

Матриця БКГ (Boston Consulting Group matrix), також відома як матриця зростання, частки ринку, була розроблена в 1970-х роках з метою портфельного аналізу бізнес-одиниць або окремих товарних позицій. Її головне завдання полягає у візуалізації та оцінці позицій продукції на ринку за допомогою двох ключових параметрів: темп зростання ринку, який відображає привабливість галузі (зовнішній чинник); відносна частка ринку продукції підприємства, яка є індикатором її конкурентоспроможності (внутрішній чинник) [7, с. 302].

Адапована матриця БКГ, являє собою модернізований варіант класичної матриці БКГ, яка дозволяє оцінити стратегічні позиції бізнес-одиниць за двома критеріями: темпами зростання ринку та відносною часткою на ньому. Основною відмінністю адаптованого підходу є врахування додаткових факторів, таких як динамічність зовнішнього середовища, здатність підприємства до адаптації, гнучкість управління, інноваційний потенціал та ресурсна забезпеченість [31, с. 33]

Методика побудови адаптованої матриці БКГ передбачає послідовне виконання низки етапів. На першому етапі здійснюється збір та систематизація вихідних даних про обсяги продажів окремих товарних груп за аналізований період. На другому етапі проводяться розрахунки двох ключових показників: питомої ваги кожної товарної групи в загальному обсязі продажів підприємства та темпів зростання продажів кожної товарної

групи. Наступний етап передбачає визначення середніх значень обох показників, які слугують межами для поділу матриці на чотири квадранти [31, с. 34].

Структурно матриця поділяється на чотири квадранти. Комбінація зазначених параметрів дозволяє розмістити товари у межах чотирьох квадрантів матриці:

«Зірки» (Stars) – товари з високим темпом зростання ринку та великою часткою ринку. Вони генерують значні обсяги доходів, однак потребують значних інвестицій для підтримки лідерства.

«Дійні корови» (Cash Cows) – товари з високою часткою ринку, але низьким темпом його зростання. Вони є основним джерелом прибутку підприємства й не потребують значних інвестицій.

«Знаки питання» або «Важка дитина» (Question Marks) – товари на зростаючих ринках з низькою часткою. Вони потребують ретельної оцінки перспектив інвестування, оскільки можуть перетворитися як на «зірок», так і на «собак».

«Собаки» (Dogs) – товари з низьким зростанням ринку та малою часткою. Як правило, вони не є рентабельними, тож їх виводять з портфеля [7, с. 450].

Адаптована версія матриці БКГ, яку застосовують у сучасному маркетинговому аналізі, враховує специфіку конкретного підприємства та може коригуватись за такими напрямками:

- замість темпу зростання ринку, використовується динаміка обсягу продажів або доходу певного товару;
- як показник відносної частки ринку може виступати частка у загальному товарному портфелі підприємства;
- можуть вводитись додаткові параметри, такі як рентабельність, маржинальність, тривалість життєвого циклу товару, тощо;
- для більшої точності матрицю доповнюють кількісними оцінками, діаграмами, аналітичними коефіцієнтами [8, с. 328].

Адаптація дозволяє враховувати реальні умови діяльності підприємства, застосовуючи матрицю БКГ не як догму, а як гнучкий інструмент прийняття рішень [8, с. 328].

Окрім матриці БКГ, існують й інші підходи до оцінки товарного портфеля, які мають аналітичну цінність, особливо в умовах складного конкурентного середовища:

Матриця McKinsey/GE – є розвитком матриці БКГ, однак базується на двох ширших критеріях, на привабливість ринку та конкурентна позиція, які оцінюються за допомогою набору субкритеріїв. Вона дозволяє здійснювати багатофакторний аналіз, проте вимагає більше часу та ресурсів [22, с. 260].

Матриця ADL/LC – враховує стадію життєвого циклу галузі (впровадження, зростання, зрілість, занепад), і конкурентну позицію фірми в ній. Дає змогу глибше оцінити стратегічні перспективи товару, але складна у реалізації без широкої статистичної бази [26, с. 470].

Модель Ansoff'a – дозволяє оцінювати стратегічні альтернативи на основі двох змінних, продукт і ринок, визначаючи стратегії проникнення, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації [26, с. 470].

Метод ABC/XYZ-аналізу – передбачає розподіл товарів за рівнем їхнього внеску в загальний обсяг продажів та за стабільністю попиту. Цей метод добре підходить для оперативного асортиментного управління [22, с. 260].

Попри те, що ці методи є менш візуально простими порівняно з матрицею БКГ, вони дозволяють поглибити аналітику товарного портфеля та підвищити точність прийнятих управлінських рішень.

На основі проведеної оцінки товарного портфеля підприємство формує маркетингову стратегію та приймає рішення, що стосуються кожної товарної позиції або групи товарів. Основними напрямками таких рішень є:

- рішення про розвиток – інвестування в «зірки» або «знаки питання» з метою збільшення частки ринку, оновлення продукції, розширення лінійки, вихід на нові ринки;

- підтримка існуючого стану, стабілізація позицій «дійних корів», оптимізація витрат, стимулювання повторного попиту;
- скорочення або вилучення, поступове виведення нерентабельних «собак» з товарного портфеля, з урахуванням затрат на утримання, логістику, виробництво.
- диференціація та модернізація, перегляд асортименту за рахунок оновлення функціоналу, дизайну, упаковки, позиціонування товарів, у тому числі перехід у нові ринкові сегменти.
- цінова політика, коригування цін з метою зміни позиціонування товару або підвищення його привабливості для цільової аудиторії.
- комунікаційна підтримка, визначення стратегії просування товарів залежно від їхньої позиції в матриці та життєвому циклі [32, с. 390].

Важливо розуміти, що ефективні маркетингові рішення щодо товарного портфеля базуються не лише на результатах аналітики, але й на стратегічних цілях підприємства, поведінці конкурентів, споживчій лояльності, внутрішніх ресурсах компанії, а також загальних тенденціях ринку [28, с. 320].

Процес оцінки товарного портфеля підприємства є вимагає використання різноманітних методів, серед яких адаптована матриця БКГ займає провідне місце завдяки своїй доступності, гнучкості та наочності. Результати такої оцінки стають підґрунтям для формування обґрунтованих маркетингових рішень, які спрямовані на оптимізацію асортиментної політики та досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ЗАДЛЯ ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

2.1. Маркетингова характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із провідних виробників пива та інших безалкогольних напоїв в Україні. Головний офіс компанії розташований у місті Київ, що забезпечує зручну координацію діяльності по всій території країни. Форма власності – приватне акціонерне товариство (ПрАТ), що входить до складу міжнародної корпорації «Carlsberg Group», однієї з найбільших пивоварних компаній у світі. Підприємство є частиною міжнародної корпорації «Carlsberg Group», яка є однією з найбільших пивоварних компаній у світі [42].

Логотип даного підприємства це біла назва на зеленому фоні зображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логотип компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела [42]

Основна спеціалізація підприємства, виробництво пива, квасу та інших безалкогольних напоїв. Діяльність охоплює всі етапи виробничого процесу, від закупівлі сировини до реалізації продукції на внутрішньому ринку України та в окремих країнах ближнього зарубіжжя. Продукція групи

продається на більш ніж 150 ринках світу. Основний ринок збуту продукції «Карлсберг Україна» – це внутрішній ринок України, де компанія займає лідируючі позиції серед пивоварних підприємств [42].

ПрАТ «Карлсберг Україна» стало частиною глобальної корпорації «Carlsberg Group» в 2006 році. Це об'єднання дозволило компанії використовувати міжнародний досвід і технології, а також адаптувати стратегію компанії до умов українського ринку. Сьогодні підприємство є одним із лідерів української пивоварної галузі, що виробляє широкий спектр пивних і безалкогольних напоїв [42].

Основними виробничими потужностями компанії є три великі заводи: Львівський, Київський і Запорізький пивоварні заводи, на яких виробляються як традиційні пивні напої, так і безалкогольні варіанти, такі як сидри, мінеральні води та квас [42].

Завдяки інтеграції в глобальну мережу «Carlsberg Group», компанія змогла значно покращити якість своєї продукції, модернізувати виробничі процеси і впровадити новітні технології в галузі пивоваріння. ПрАТ «Карлсберг Україна» активно інвестує в розробку нових продуктів, спрямованих на задоволення змінюваних уподобань споживачів, включаючи безалкогольні варіанти пива, які набули популярності серед молоді та людей, які дотримуються здорового способу життя [42].

Головний офіс ПрАТ «Карлсберг Україна» розташований у місті Київ, Україна. Компанія має виробничі потужності, представлені трьома пивоварними заводами: у Києві (Київський пивоварний завод), Львові (Львівська пивоварня) та Запоріжжі (Завод «Янтар»). Форма власності підприємства – приватне акціонерне товариство, що підкреслює його приналежність до великої міжнародної групи компаній [4].

ПрАТ «Карлсберг Україна» є однією з провідних компаній на українському ринку пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, що входить до складу Carlsberg Group – однієї з найбільших пивоварних груп у світі. Компанія веде свою історію в Україні з 1996 року, коли було засновано

Славутицький пивоварний завод, який згодом став частиною глобальної корпорації [42].

З моменту свого приходу на український ринок, «Карлсберг Україна» активно розширювала свою присутність, інвестуючи в розвиток виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розбудову потужного портфеля брендів.

На сьогоднішній день «Карлсберг Україна» утримує одну з лідируючих позицій за обсягами виробництва та продажу пива, конкуруючи з такими великими гравцями як АВ InBev Efes Україна та Оболонь. Частка ринку компанії є стабільно високою, що свідчить про її сильні конкурентні позиції та лояльність споживачів до її брендів [42].

Місія ПрАТ «Карлсберг Україна» як частини Carlsberg Group, як правило, зосереджена на створенні високоякісних напоїв для споживачів, забезпеченні прибутковості для акціонерів та відповідальному веденні бізнесу, що враховує інтереси суспільства та довкілля.

Корпоративні цінності компанії часто включають такі аспекти, як пристрасть до якості, постійні інновації, відповідальне споживання, повага до людей та навколишнього середовища. Ці цінності не просто декларації, вони пронизують усі аспекти діяльності компанії, від розробки нових продуктів до маркетингових комунікацій та корпоративної соціальної відповідальності [42].

Як велика компанія, «Карлсберг Україна» має розгалужену та функціональну організаційну структуру. Управління маркетингом, як правило, здійснюється через відділ маркетингу, що включає бренд-менеджерів, аналітиків ринку, фахівців з комунікацій та досліджень.

Рішення щодо товарного портфеля приймаються на рівні вищого маркетингового менеджменту у тісній взаємодії з відділами виробництва, продажів, фінансів та досліджень і розробок. Ефективність цих рішень значною мірою залежить від внутрішньої комунікації, швидкості обміну інформацією та здатності до міжфункціональної співпраці.

Цінова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» є багатосегментною та адаптивною до ринкових умов. Компанія застосовує різні стратегії ціноутворення для своїх брендів: преміальні бренди позиціонуються у вищому ціновому сегменті, тоді як масові локальні бренди конкурують у середньому та низькому цінових сегментах. Ціноутворення враховує витрати виробництва, конкурентне середовище, еластичність попиту, а також вартість бренду. Важливим елементом є система знижок та промо-акцій, що регулярно проводяться для стимулювання збуту та підвищення лояльності споживачів [42].

Збутова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується широкою та ефективною дистрибуційною мережею. Продукція компанії доступна по всій Україні через:

Канали роздрібної торгівлі, великі національні та локальні торговельні мережі (супермаркети, гіпермаркети), невеликі магазини "біля дому", спеціалізовані магазини напоїв [42].

НоReCa, розгалужена мережа закладів харчування (бари, ресторани, кафе), що є важливим каналом для споживання пива на розлив та у пляшках/банках [42].

Оптові канали, співпраця з оптовими дистриб'юторами для охоплення віддалених регіонів та менших торгових точок. Компанія інвестує у розвиток партнерських відносин з ритейлерами, оптимізацію логістичних процесів та ефективне управління запасами, що забезпечує своєчасне постачання продукції та мінімізацію втрат.

Комунікаційна політика та просування, комунікаційна стратегія «Карлсберг Україна» є агресивною та багатоканальною, що спрямована на підтримку сильних брендів та стимулювання продажів. Активне використання телевізійної реклами, зовнішньої реклами, діджитал-реклами (соціальні мережі, контекстна реклама, банерна реклама) [42].

Рекламні кампанії розробляються для кожного бренду окремо, з урахуванням його позиціонування та цільової аудиторії. Проведення акцій зі

зниження цін, надання подарунків за покупку, програми лояльності, дегустації, участь у фестивалях та масових заходах [42].

Зв'язки з громадськістю, спонсорство спортивних заходів, музичних фестивалів, культурних подій, що дозволяє підвищувати впізнаваність брендів, формувати позитивний імідж та взаємодіяти з цільовими аудиторіями на емоційному рівні [42].

Активна присутність у соціальних мережах, створення інтерактивного контенту, використання інфлюенсер-маркетингу для охоплення молодіжної аудиторії.

Багаторічна присутність у рейтингах «Вибір року» або отримання звання «Лідер галузі» у категорії пива та безалкогольних напоїв свідчить про стійку довіру споживачів та визнання експертів. Компанія має відповідні міжнародні сертифікати якості та безпеки, що підтверджує дотримання найвищих стандартів у всіх виробничих процесах. За реалізацію екологічних та соціальних проектів компанія отримує визнання від профільних організацій та бізнес-спільноти [42].

Досягнення та нагороди є яскравим свідченням того, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є не лише успішним комерційним підприємством, але й соціально відповідальною компанією, яка прагне до досконалості у всіх аспектах своєї діяльності.

Для оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників за 2023-2024 роки. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, оцінити його фінансові результати та визначити тенденції змін.

У табл. 2.1 представлено основні результуючі показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Розраховано абсолютні та відносні зміни за кожним показником, що дозволяє зробити висновки про позитивну чи негативну динаміку в різних аспектах роботи компанії.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абсолютн, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10812093	12488230	1676137	15,50
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6112613	6850533	737920	12,07
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	493355	638026	144671	29,32
4. Витрати на збут	тис. грн.	2102123	2708342	606219	28,83
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8708091	10196901	1488810	17,09
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2104002	2291329	187327	8,90
7. Прибуток чистий	тис. грн.	1827451	2181691	354240	19,38
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,54	81,65	1,11	1,37
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	16,90	17,46	0,56	x
10. Рентабельність продукції	%	24,16	22,47	-1,69	x

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На основі даних, представлених у табл. 2.1, можна зробити висновки про динаміку основних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 роки. Розглянемо окремо кожен із ключових показників [Додаток А].

Чистий дохід від реалізації продукції, за 2024 рік чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» зріс на 1676137 тис. грн, або на 15,50%, порівняно з 2023 роком. Це свідчить про позитивну динаміку збільшення обсягів продажів та, ймовірно, зростання попиту на продукцію компанії. Таке значне зростання доходу є індикатором успішної реалізації маркетингових стратегій, розширення ринкових позицій або ефективної цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 737920 тис. грн, або на 12,07%. Важливо відзначити, що темпи зростання собівартості (12,07%) є нижчими за темпи зростання чистого доходу (15,50%). Це вказує на те, що компанії вдалося зберегти відносну ефективність виробничих

процесів або оптимізувати витрати на одиницю продукції, незважаючи на збільшення обсягів виробництва та, можливо, інфляційні процеси.

Адміністративні витрати продемонстрували значний приріст – на 144671 тис. грн, або на 29,32%. Таке суттєве зростання може бути пов'язане з розширенням штату, підвищенням заробітних плат, зростанням цін на адміністративні послуги або збільшенням загальних витрат на управління компанією. Це вимагає детального аналізу для визначення причин та ефективності таких витрат.

Витрати на збут також зросли на 606219 тис. грн, що становить 28,83%. Таке значне зростання витрат на збут є очікуваним при збільшенні обсягів реалізації та може свідчити про активну маркетингову та рекламну діяльність, розширення дистрибуційної мережі або інтенсифікацію просування продукції на ринку. Зростання витрат на збут, що майже вдвічі перевищує зростання доходу, вказує на посилення конкуренції або агресивну стратегію залучення споживачів.

Загальні повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 1488810 тис. грн, або на 17,09%. Цей показник відображає сукупну динаміку собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут. Важливо, що темпи зростання повних витрат (17,09%) випереджають темпи зростання чистого доходу (15,50%), що свідчить про збільшення питомої ваги витрат у структурі доходу.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 187327 тис. грн, або на 8,90%. Незважаючи на загальне зростання доходу, темпи зростання прибутку від реалізації виявилися нижчими за темпи зростання доходу (8,90% проти 15,50%). Це є прямим наслідком випереджального зростання повних витрат (17,09%) над зростанням доходу. Це може вказувати на певне зниження операційної ефективності або збільшення цінової конкуренції.

Чистий прибуток продемонстрував значне зростання на 354240 тис. грн, або на 19,38%. Це є позитивним результатом і свідчить про зростання загальної прибутковості компанії. Вищий темп зростання чистого прибутку

порівняно з прибутком від реалізації (19,38% проти 8,90%) може бути обумовлений оптимізацією інших статей доходів або витрат, що не входять до операційної діяльності (наприклад, фінансові доходи/витрати, податкові відрахування).

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зросли на 1,11 коп., або на 1,37%, досягнувши 81,65 коп. у 2024 році. Це означає, що для отримання кожної гривні доходу компанія витрачає більше коштів, ніж у попередньому році. Це є негативною тенденцією, яка вказує на зниження ефективності управління витратами відносно отриманої виручки. Збільшення цього показника підтверджує висновки про випереджальне зростання витрат над доходами.

Рентабельність діяльності (продаж) зросла на 0,56 відсоткових пункти, досягнувши 17,46% у 2024 році. Це свідчить про незначне покращення ефективності основної діяльності та здатності компанії генерувати прибуток з кожного обсягу реалізованої продукції. Зростання цього показника, незважаючи на збільшення питомої ваги витрат, може бути пояснене загальним значним зростанням обсягів реалізації.

Рентабельність продукції знизилася на 1,69 відсоткових пункти, склавши 22,47% у 2024 році. Це негативна тенденція, яка вказує на зниження прибутковості безпосередньо від виробництва та реалізації одиниці продукції. Це може бути пов'язано зі зростанням собівартості продукції, тиском на ціни або зміною асортименту продукції на користь менш рентабельних позицій. Зниження рентабельності продукції, незважаючи на зростання рентабельності діяльності, потребує додаткового аналізу впливу адміністративних та збутових витрат.

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023-2024 роки свідчить про загальне зростання обсягів діяльності та чистого прибутку, що є позитивним сигналом. Проте, спостерігається випереджальне зростання витрат порівняно з темпами зростання чистого доходу, що призвело до зниження рентабельності продукції та зростання

витрат на 1 грн чистої виручки. Ця тенденція може свідчити про посилення конкуренції на ринку, необхідність збільшення інвестицій у маркетинг та збут для підтримки ринкових позицій, або ж про певні внутрішні неефективності у витратах. Для підтримки стійкого зростання компанії варто зосередитися на подальшій оптимізації витрат, підвищенні операційної ефективності та пошуку шляхів для збільшення рентабельності продукції.

2.2. Характеристика складу товарного портфеля досліджуваного підприємства

Товарний портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» є ключовим активом компанії, що відображає її стратегічні пріоритети, ринкове позиціонування та здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів на українському ринку.

Це розгалужена та ретельно продумана сукупність брендів і продуктів, яка дозволяє компанії утримувати лідерські позиції та ефективно конкурувати в динамічному середовищі пивоварної та безалкогольної галузі.

Склад товарного портфеля формується на основі багаторічного досвіду, глибокого розуміння споживчих вподобань та адаптації до глобальних трендів, що привносяться материнською компанією Carlsberg Group.

Серцевиною товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» є її пивні бренди, які традиційно поділяються на кілька сегментів за ціновим позиціонуванням, цільовою аудиторією та походженням.

В портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок: «Львівське», «Балтика», «Арсенал», «Carlsberg», «Tuborg», «Kronenbourg», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Мінське Жигулівське», Seth&Riley's «Garage», «Квас Тарас», «Somersby», «Guinness» (Ірландія), «Warsteiner» (Німеччина), «Grimbergen» (Бельгія) та інші (рис. 2.2).[42]



Рис. 2.2. Приклад продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела [42]

Компанія активно розвиває не лише пивоварний напрям, але й виробництво безалкогольних напоїв. Так, продукція під маркою «Квас Тарас» займає важливе місце серед напоїв без алкоголю, таких як квас, що популярні в літній період, а також безалкогольне пиво, яке дозволяє задовольнити попит на більш здорові альтернативи традиційному пиву.

Окрім класичних сортів пива, компанія також розвиває преміум-продукти, які представлені брендами, такими як «Carlsberg» та «Kronenbourg 1664». Ці марки орієнтовані на споживачів середнього та вищого доходу, для яких важливий не тільки смак, а й імідж продукту.

Продукція поділяється на кілька основних асортиментних груп, які орієнтовані на різні сегменти споживачів: від масового споживача до преміального ринку.

Серед міжнародних преміальних брендів, флагманами є «Carlsberg» та «Tuborg». Бренд «Carlsberg», як світовий лідер, позиціонується як пиво для справжніх поціновувачів, що асоціюється з якістю, традиціями та європейським стилем життя.

Його присутність у портфелі підкреслює глобальну приналежність компанії та орієнтацію на споживачів, які шукають вищу якість та статус. «Tuborg», зі своєю яскравою та динамічною комунікацією, націлений на молодіжну аудиторію, асоціюючись з музикою, вечірками та свободою.

Ці бренди забезпечують компанії присутність у прибутковому преміальному сегменті та формують імідж інноваційної та сучасної компанії.

Також до міжнародного портфеля можуть входити ліцензійні бренди, такі як «Warsteiner», що дозволяє задовольняти попит на спеціальні сорти пива.

Паралельно з міжнародними гігантами, надзвичайно важливу роль відіграють локальні пивні бренди, які є джерелом основного обсягу продажів та забезпечують міцні зв'язки з українським споживачем.

Безумовним лідером серед них є «Львівське», бренд з багатолітньою історією, що є синонімом українського пивоваріння та асоціюється з традиціями, якістю та патріотизмом. «Львівське» представлене широкою лінійкою сортів, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів за смаковими вподобаннями та ціновими категоріями. Іншим важливим локальним брендом є «Славутич», який також має високу впізнаваність та лояльність серед українців.

Ці локальні бренди становлять основу масового сегмента ринку, забезпечуючи стабільний дохід та широке покриття дистрибуційної мережі. Важливо, що компанія постійно працює над розширенням асортименту цих брендів, випускаючи нові смаки, сезонні пропозиції або упаковку, аби підтримувати їхню актуальність та конкурентоспроможність.

Окрім пива, товарний портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» активно розвивається у сегменті безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, що є відповіддю на глобальні тренди здорового способу життя та зростання попиту на альтернативи пиву.

Ключовим безалкогольним продуктом є «Квас Тарас», який займає лідерські позиції в категорії квасу та є важливим джерелом диверсифікації доходів компанії. У сегменті слабоалкогольних напоїв та сидрів компанія успішно представила бренд «Somersby», який позиціонується як легкий, фруктовий напій для молоді та тих, хто шукає освіжаючі альтернативи пиву.

Одним із стратегічних пріоритетів ПрАТ «Карлсберг Україна» є постійне оновлення асортименту продукції з урахуванням змін у смаках споживачів та ринкових трендів.

Для цього компанія проваджує нові сорти пива, орієнтовані на сучасні тенденції, такі як крафтове пиво або пиво з низьким вмістом алкоголю; розширює лінійку безалкогольних напоїв, зокрема сидрів і напоїв для здорового способу життя; регулярно проводить маркетингові дослідження для виявлення уподобань споживачів; залучає інноваційні технології виробництва, щоб покращити якість продукції та знизити її собівартість.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має широкий та різноманітний асортимент продукції, який дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів. Товарний портфель підприємства структуровано на основі особливостей споживання продукції, її складу, формату випуску, а також ринкових сегментів, на які вона орієнтована.

Опис складу товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на багатогранності його асортименту, що спрямований на задоволення потреб різних споживачів. Товарний портфель можна розділити на основні категорії: пиво, сидри, енергетичні напої, та безалкогольні напої. Поділ на ці групи обґрунтовано особливостями ринку та різними цільовими сегментами споживачів.

Розглянемо таблицю 2.2, де кожна категорія відрізняється як за широтою, так і за глибиною.

Таблиця 2.2

Ширина і глибина асортименту

Ширина						
	1	2	3	4	5	6
Г л и б и н а	Пиво	Ароматизоване пиво	Сидр	Квас	Енергетичні напої	Безалкогольні напої
	Carlsberg	Kronenbourg 1664 Rose	Somersby	Квас Тарас	Battery Energy Drink	Розмай Лісовий Дюшес
	Carlsberg Export	S&R's Garage Granny's Anti-Compote	Somersby смак Груша	Квас Тарас «Flower Power»	Battery Exotic	Розмай Лісовий Ситро
	Grimbergen Blanche	S&R's Garage Hard Lemon	Somersby смак Малина-Лайм	Квас Тарас Білий	Battery Frsh	

1	2	3	4	5	6
Grimbergen Blonde	S&R's Garage Hardcore taste Cherry & More	Somersby смак Чорниця	Квас Тарас Чорний	Battery Mix	
Grimbergen Double-Ambrée	S&R's Garage Hardcore taste Grapefruit & More	Сидр Dolcelini Con Gusto Lambrus ko Rosso солодкий		Battery Unicorn	
Guinness Draught	S&R's Garage Hardcore taste Starfruit & More	Сидр Dolcelini Con Gusto Lambrus ko			
Guinness Original	S&R's Garage Hardcore taste Mandarin	Bianco солодкий			
Kronenbourg 1664 Blanc	S&R's Garage Fun ZERO зі смаком Грейпфруту				
Лев Біле Пшеничне	S&R's Garage Fun ZERO зі смаком Лайму				
Львівське 1715	S&R's Garage Fun ZERO зі смаком Малини				
Львівське Білий Лев Пшеничне					
Львівське Веселий Батяр зі смаком прянощів та пшеничного солоду					
Львівське Дункель					
Львівське Золотий Лев					
Львівське Лев Темне					
Львівське М'яке					
Львівське Різдвяне					

	1	2	3	4	5	6
	Львівське Різдвяне Пряний Цитрус					
	Львівське Світле					
	Львівське Radler смак "ЯБЛУКО ТА М'ЯТА"					
	Славутич Айс Мікс зі смаком Лайма					
	Tuborg GREEN					
	Арсенал Міцне					
	Жигулівське запорізького розливу					
	Warsteiner Double Hoped					
	Warsteiner Premium Beer					
	Славутич Корабельне					
	Holsten Extra					
	Holsten Pilsener					
	Miller Genuine Draft					
	Staropramen					
	Carlsberg Non Alcoholic					
	Львівське 1715 Безалкогольне №0					
	Warsteiner Fresh					

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Даний аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» показав, що компанія має широкий асортимент продукції, який охоплює п'ять основних категорій: пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, енергетичні напої та сидри.

Глибина асортименту свідчить про різноманіття пропонованих брендів у кожній категорії, що забезпечує задоволення потреб різних сегментів ринку. Особливо виділяється категорія пива, яка має найбільшу кількість брендів і варіантів, відомих як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Інші категорії, такі як сидри та енергетичні напої, мають меншу

глибину, але орієнтовані на вузькі сегменти споживачів. Це свідчить про стратегічний підхід компанії до формування асортименту, що дозволяє ефективно конкурувати на різних ринкових нішах.

Збалансована структура асортименту є однією з ключових переваг компанії, яка сприяє її стабільному зростанню, зміцненню позицій на ринку та максимальному задоволенню споживчих запитів. Такий підхід забезпечує як фінансову стабільність, так і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Для виконання аналізу динаміки та структури асортименту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна», необхідно мати дані про обсяги виробництва за товарними групами в натуральному (кількісному) та вартісному вираженні за два звітні роки, 2023 і 2024.

Таблиця 2.3 покаже зміну обсягів виробництва в натуральному вираженні. Це дозволяє оцінити, наскільки підприємство збільшило або зменшило випуск певних видів продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі товарних груп

Найменування товарних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. дал.		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пиво	35153,96	29654,14	-5499,82	-15,64
2. Ароматизоване пиво	20409,32	18175,12	-2234,20	-10,95
3. Сидр	1838,07	1066,55	-771,53	-41,97
4. Квас	3859,81	3182,12	-677,69	-17,56
5. Енергетичні напої	2822,83	2414,00	-408,83	-14,48
6. Безалкогольні напої	2251,54	1894,36	-357,18	-15,86
Разом	66335,53	56386,28	-9949,25	-15,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз виробництва продукції в натуральному виразі свідчить про зниження обсягів виробництва в усіх товарних групах у 2024 році порівняно з 2023 роком. Найбільше скорочення зафіксовано у категорії сидру, виробництво зменшилося на 771,53 тис. дал, або 41,97%. Це може свідчити про значне зниження попиту на цей вид продукції. Пиво, яке є основною

товарною групою компанії, продемонструвало зниження обсягів на 5499,82 тис. дал, або 15,64%, що вказує на загальне зменшення виробництва традиційних продуктів. Аналогічно, ароматизоване пиво знизилося на 10,95%, що також може бути пов'язано зі змінами у вподобаннях споживачів. Інші категорії, такі як квас, енергетичні та безалкогольні напої, також зазнали зниження, відповідно на 17,56%, 14,48% та 15,86%. Це свідчить про загальну негативну динаміку у виробничих обсягах компанії. Сумарно обсяги виробництва зменшилися на 9949,25 тис. дал, або 15,00%. Таке зниження може бути обумовлене як зовнішніми факторами, так і внутрішніми факторами, такими як зміна стратегій компанії або скорочення виробничих потужностей.

Для відновлення зростання компанії варто проаналізувати причини скорочення у кожній категорії та переглянути стратегії маркетингу й розвитку продуктового портфеля, зокрема, приділити увагу товарам із потенційно високим попитом.

Таблиця 2.4 відображає динаміку структури асортименту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за вартісним вираженням. Для розрахунку частки кожної товарної групи у загальному обсязі виробленої продукції використано показник чистого доходу від реалізації (згідно з даними таблиці 2.1). Частки розраховано як відсоткове співвідношення обсягу виробництва певної групи до загального обсягу продукції у відповідному році. Відхилення у структурі вказує на зміну позицій товарних груп у портфелі підприємства за період 2023-2024 років.

Таблиця 2.4

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування товарних груп	Вироблено продукції в вартісному виразі, млн грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.Пиво	5718,3	6556,7	52,89	52,50	-0,39
2.Ароматизоване пиво	3319,4	4021,3	30,70	32,20	1,50

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
3.Сидр	299,0	236,0	2,77	1,89	-0,88
4.Квас	628,1	707,5	5,81	5,67	-0,14
5.Енергетичні напої	459,9	537,2	4,25	4,30	0,05
6.Безалкогольні напої	387,4	429,5	3,58	3,44	-0,14
Разом	10 812,1	12 488,2	100	100	0

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз структури асортименту за вартісним вираженням показав, що найбільшу частку у товарному портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» стабільно займає категорія «Пиво», яка хоч і незначно, але зменшила свою частку, з 52,89% у 2023 році до 52,50% у 2024 році. Водночас спостерігається позитивна динаміка по категорії «Ароматизоване пиво», частка якої зросла на 1,50 відсоткового пункту, що може свідчити про зростання попиту на продукти з новими смаками.

Зниження частки у структурі асортименту зафіксовано по категорії «Сидр» -0,88 %, та «Безалкогольні напої» -0,14 %, що може бути пов'язано з послабленням інтересу до цих товарних позицій або зміною акцентів у маркетинговій політиці. Незначні зміни у структурі мають також «Квас» і «Енергетичні напої», що свідчить про відносну стабільність цих сегментів. Загалом, структура асортименту залишається відносно сталою, з поступовим перерозподілом в межах основних груп продукції.

2.3. Аналіз складу та структури товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» методом адаптованої матриці БКГ

Адаптована матриця БКГ є ефективним інструментом аналізу товарного портфеля підприємства. Для її побудови спочатку визначають обсяги продажу кожної товарної групи за три роки, після чого розраховують темпи зростання та питому вагу.

Ці показники дозволяють оцінити динаміку ринку та позицію продукції у структурі портфеля. Вихідні дані для побудови матриці наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

Найменування товарних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, млн. грн.			Темпи зростання обсягів продажу продукції, %		Питома вага обсягів продажу, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
1. Пиво	5109,39	5674,18	7542,83	111,07	132,93	52,48	60,4
2. Ароматизоване пиво	2961,70	3733,43	3569,09	126,02	95,60	34,53	28,58
3. Сидр	354,24	396,80	244,68	112,01	61,66	3,67	1,96
4. Квас	235,81	470,34	566,97	199,42	120,54	4,35	4,54
5. Енергетичні напої	180,78	197,86	203,56	109,45	102,88	1,83	1,63
6. Безалкогольні напої	191,15	339,48	361,10	177,54	106,37	3,14	2,89
Разом	9033,07	10812,09	12488,23	-	-	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На основі отриманих значень побудуємо матрицю БКГ, розділивши її на чотири квадрати:

- квадрант 1 («Зірки»): високий темп зростання і висока питома вага (правий верхній квадрант);
- квадрант 2 («Дійні корови»): низький темп зростання і висока питома вага (лівий верхній квадрант);
- квадрант 3 («Запитання» / «Важка дитина»): високий темп зростання і низька питома вага (правий нижній квадрант);
- квадрант 4 («Собаки»): низький темп зростання і низька питома вага (лівий нижній квадрант).

Побачити результат можна на рис. 2.3 та рис. 2.4.

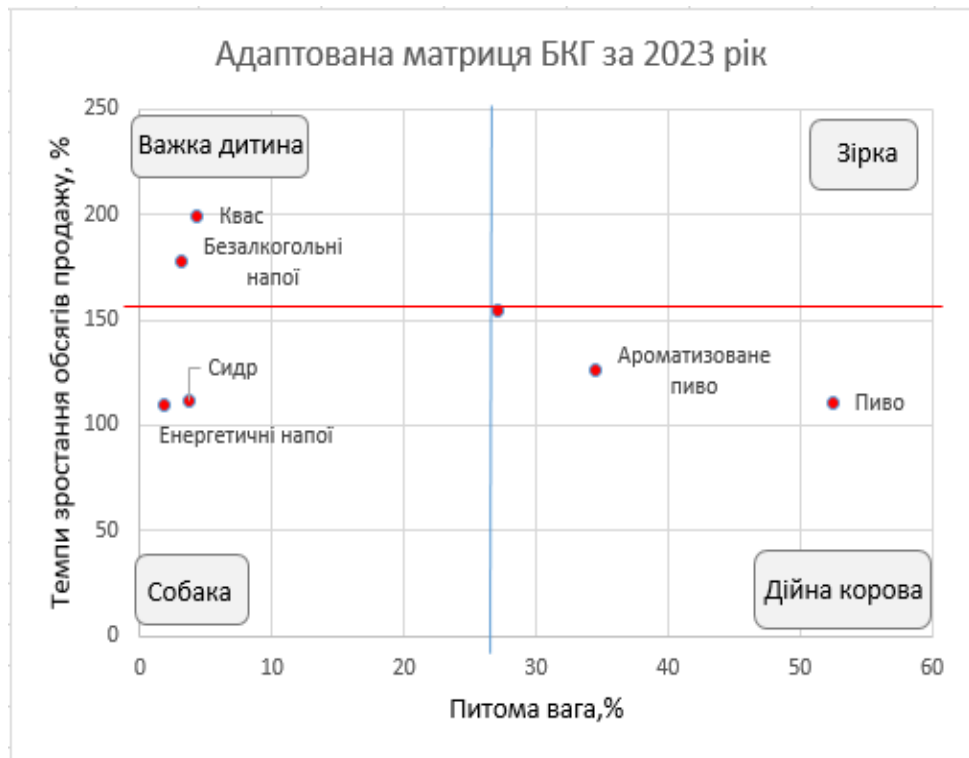


Рис. 2.3. Адаптована матриця БКГ 2023 рік

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.4 Адаптована матриця БКГ 2024 рік

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз адаптованих матриць БКГ за 2023 та 2024 роки дозволяє відстежити динаміку позиціонування товарних груп у структурі портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна».

У 2023 році ключові продукти компанії демонстрували наступну динаміку: пиво та ароматизоване пиво, що мали значні обсяги продажів (52,48% та 34,53% відповідно) при помірних темпах зростання (111,07% та 126,02%), були класифіковані як «Дійні корови». Квас (199,42% зростання) та безалкогольні напої (177,54%) з невеликою часткою ринку (4,35% та 3,14%) потрапили до категорії «Важкі діти», тоді як сидр (112,01%) і енергетичні напої (109,45%) з низькою часткою ринку (3,66% та 1,83%), входить до «Собак». До 2024 року ситуація істотно змінилася: пиво, демонструючи прискорення темпів зростання до 132,93% при збільшенні частки ринку до 60,4%, перейшло до категорії «Зірок», що підтверджує його лідерські позиції та високу потенційну прибутковість.

Ароматизоване пиво перейшло в статус «Собака», проте сповільнення темпів зростання до 95,6% свідчить про зниження попиту на дану товарну групу. Незважаючи на те, що продукція займає суттєву питому вагу у загальному обсязі продажів (28,58%), зниження динаміки реалізації порівняно з попереднім періодом може бути ознакою насичення ринку або зміни споживчих уподобань. Квас та безалкогольні напої незважаючи на збереження статусу «Важкі діти», показав значне уповільнення темпів зростання (120,54% та 106,37%), що потребує додаткових інвестицій у його просування. Також, енергетичні напої перейшли в статус «Важкі діти», що зумовлено незначним зростанням обсягів продажу темпи зростання склали 102,88%, що лише трохи перевищує порогове значення горизонтальної лінії поділу. Водночас питома вага цієї товарної групи залишається низькою 1,63%. Це свідчить про наявність потенціалу для розвитку, проте наразі продукція займає незначну частку ринку, а зростання продажу є нестабільним. Сидр (61,66% зростання) з низькою часткою ринку 1,96%

остаточно закріпилися у категорії «Собак», що ставить під сумнів доцільність їх подальшого збереження в асортименті.

Отримані результати свідчать про необхідність диференційованого підходу до управління товарним портфелем компанії: інтенсивне інвестування в «Зіркові» продукти (пиво), оновлення маркетингових стратегій для «Дійних корів» (ароматизоване пиво), цілеспрямований розвиток «Важких дітей» (квас і безалкогольні напої) та критичний аналіз доцільності збереження «Собак» (сидр та енергетичні напої). Такий підхід дозволить компанії оптимізувати структуру товарного портфеля, максимізувати прибутковість та забезпечити стабільний розвиток у динамічних умовах ринку напоїв.

На основі даних таблиці 2.5 було здійснено групування товарних позицій ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою адаптованої матриці БКГ, що дозволило класифікувати продукцію відповідно до темпів зростання продажів та питомої ваги кожної товарної групи у загальному обсязі реалізації.

За результатами цього групування побудовано таблицю 2.6, яка відображає структуру товарного портфеля підприємства за обсягами продажу у 2023-2024 роках у розрізі стратегічних категорій: «Зірка», «Важка дитина», «Дійна корова» та «Собака».

Таблиця 2.6

Структура товарного портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг продажу продукції, в. т. ч.:	10812,09	100	12488,23	100	0
«Важка дитина»	809,82	7,49	1131,63	9,06	1,57
«Зірка»	–	–	7542,83	60,4	60,4
«Дійна корова»	9407,61	87,01	–	–	-87,01
«Собака»	594,66	5,50	3813,77	30,55	25,05

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6, структури товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» за результатами адаптованої матриці БКГ показав суттєві зміни у розподілі продукції за стратегічними категоріями у 2023-2024 роках.

У 2023 році основну частину портфеля компанії становили товари категорії «Дійна корова», на які припадало 87% загального обсягу продажів. Це свідчило про наявність стабільних продуктів із високою ринковою часткою та помірним зростанням. Категорія «Важка дитина» займала 7,49%, що вказувало на наявність перспективних, але поки що менш прибуткових продуктів, які потребували додаткових інвестицій. Частка «Собак» становила 5,5%, що відповідало продукції зі слабкими позиціями на ринку та невисокими темпами зростання.

У 2024 році відбулася суттєва трансформація портфеля: сформувалася категорія «Зірка», яка охопила 60,4% обсягу продажів. Це свідчить про стрімке зростання окремих продуктів компанії та їхнє лідерство на ринку. Частка «Важких дітей» зросла до 1,57%, що свідчить про поступове посилення позицій цих товарних груп у загальному обсязі продажу продукції. Водночас частка «Собак» значно збільшилася до 30,55 %. Це обумовлено переходом до цієї категорії ароматизованого пива, яке хоч і зберігає вагоме місце в загальному портфелі, однак демонструє ознаки зниження попиту.

Оцінювання ступеня збалансованості структури товарного портфеля за адаптованою матрицею БКГ свідчить про достатній рівень диверсифікації продукції компанії. Наявність у портфелі товарів категорій «Зірка», «Дійна корова» та «Важка дитина» забезпечує поєднання стабільних джерел прибутку з перспективними напрямками розвитку.

Скорочення частки «Собак» є позитивною тенденцією, оскільки дозволяє оптимізувати асортимент і зосередити ресурси на прибуткових та конкурентоспроможних товарних позиціях. Загалом, структура портфеля компанії у 2024 році наблизилася до оптимальної, що створює сприятливі

умови для подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Карлсберг Україна».

Компанія зуміла зміцнити позиції на ринку, вивівши частину продукції в категорію «Зірка», що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та потенціал до подальшого зростання.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Визначення основних маркетингових стратегій подальшого розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»

На основі проведеного аналізу складу та структури товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» із застосуванням адаптованої матриці БКГ було визначено актуальні ринкові позиції основних асортиментних груп, динаміку їх розвитку та частку у загальному обсязі продажів. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони поточного портфеля продукції, а також окреслити напрями подальших стратегічних дій.

Згідно з отриманими результатами, сформульовано стратегічні підходи до управління товарним портфелем, що мають на меті підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення сталого зростання рентабельності.

Аналіз розподілу продукції в адаптованій матриці БКГ дозволяє виокремити такі стратегічні напрями:

Категорія «Зірка» (високий темп зростання продажів та значна частка на ринку) охоплює пиво, яке вже має сильні ринкові позиції. Для підтримки досягнутого рівня та подальшого зміцнення лідерства рекомендується застосовувати стратегію активного інвестування у маркетинг: посилення рекламної присутності, розширення каналів збуту, впровадження інноваційних смаків та форм упаковки.

Категорія «Важка дитина» представлена такими продуктами, як безалкогольні напої, квас та енергетичні напої. Вони мають потенціал для зростання, проте потребують комплексної маркетингової підтримки, зокрема

ребрендингу, переорієнтації позиціонування, а також цільових акцій для стимулювання попиту серед нових цільових аудиторій.

Категорія «Собака» охоплює ароматизоване пиво та сидр, частка яких у загальному обсязі продажів суттєво зменшилася. У зв'язку з цим доцільно провести критичну оцінку доцільності їхньої подальшої присутності в товарному портфелі. Можливими стратегічними кроками можуть бути зменшення витрат на підтримку цих продуктів, їх реорганізація.

Категорія «Дійна корова» наразі відсутня, що вказує на нестачу стабільних, зрілих продуктів, які могли б генерувати постійний дохід за низьких витрат.

Одним із довгострокових завдань маркетингової стратегії є розвиток або виведення таких продуктів на ринок із метою балансування товарного портфеля.

Загальна стратегія розвитку передбачає концентрацію зусиль на високорентабельних напрямках, розширення асортименту в перспективних нішах, а також оптимізацію або вилучення слабких позицій, що не демонструють позитивної динаміки. У таблиці 3.1 представлено конкретизовані маркетингові стратегії щодо кожної асортиментної групи з урахуванням їх поточного стану та потенціалу зростання.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями розвитку та заходи для покращення товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»

Асортиментна група	Стратегічний напрям розвитку	Запропонований захід	Опис заходу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Пиво	Підтримка лідерських позицій	Комплексні маркетингові кампанії	Масштабні кампанії з телерекламою, зовнішньою рекламою, digital-просуванням у соцмережах (Instagram, TikTok), залученням інфлюенсерів та спонсоруванням спортивних подій.
Ароматизоване пиво	Розвиток через інновації	Виведення нових смаків та сезонних серій	Розробка нових лімітованих смаків (напр. «Малина-лайм», «Лічі-огірок»), запуск на літо та свята з підтримкою в точках продажу та через digital-канали.

1	2	3	4
Квас	Активізація просування на ринку	Ребрендинг націлена реклама	Осучаснення рецептури (натуральний склад), редизайн упаковки з акцентом на «домашність», кампанія в TikTok та Instagram на молодь 18–25 років.
Енергетичні напої	Зростання через цільове позиціювання	Партнерства та цифрова активність	Співпраця зі стримерами, запуск інтерактивних кампаній на YouTube/Reels, колаборації з музичними брендами, активації на фестивалях.
Безалкогольні напої	Оптимізація або поступове виведення	Аналіз рентабельності та перезапуск	АВС-аналіз асортименту, збереження найрентабельніших позицій або перепозиціювання як «здорових альтернатив» із відповідною рекламою.
Сидр	Посилення ринкової присутності	Нові смаки та інфлюенс-маркетинг	Розширення лінійки смаків (наприклад, «Ягідний мікс», «Лаванда-груша»), робота з фуд-блогерами, створення візуального контенту в Instagram.

Джерело: розроблено автором

Отже, на основі проведеного аналізу товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» було запропоновано низку стратегічних напрямів розвитку для кожної асортиментної групи продукції.

Основний акцент зроблено на збереження лідерських позицій у сегменті пива, інноваційний розвиток ароматизованого пива та сидру, активізацію просування менш стабільних категорій (квасу й енергетиків), а також оптимізацію асортименту безалкогольних напоїв.

Запропоновані заходи орієнтовані на адаптацію до змін споживчої поведінки, посилення впливу цифрових каналів комунікації та підвищення ефективності використання ресурсів.

Такий підхід сприятиме формуванню збалансованого, конкурентоспроможного товарного портфеля та забезпечить підприємству стабільне зростання на динамічному ринку напоїв.

3.2 Оцінювання економічної результативності впровадження заходу організації бренд-зони на фестивалі

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу організації бренд-зони на фестивалі

В умовах посиленої конкуренції на ринку пива та зростаючої вимогливості споживачів до смакових характеристик, якості продукції та брендової комунікації, для ПрАТ «Карлсберг Україна» особливого значення набувають маркетингові заходи, що не лише інформують споживача, а й створюють емоційний зв'язок із брендом. Одним із ефективних і відносно доступних інструментів просування продукції груп «Пиво» та «Ароматизоване пиво», які на даному етапі розвитку компанії перебувають: «Пиво» у зоні «Зірка», «Ароматизоване пиво» в зоні «Собакао». Згідно з адаптованою матрицею БКГ, є участь у спеціалізованих заходах форматів «фестиваль-подія», зокрема, у міських ярмарках і пивних фестивалях, де можна безпосередньо взаємодіяти з потенційними споживачами.

Запропонованим заходом є організація бренд-зони компанії у межах великих пивних фестивалів та ярмарків, що проводяться в обласних центрах та великих містах України, таких як: Київ, Львів, Харків, Одеса. Участь передбачає наявність дегустаційної зони, фотозони з атрибутикою бренду, фудкортів з тематичними закусками, інтерактивом а також музичного супроводу. Важливо, що захід має не лише розважальний, але й інформаційний характер, тобто промоутери інформуватимуть відвідувачів про нові смаки, серії, позиціонування ароматизованого пива як легкої альтернативи влітку, а класичного, як частини пивної культури з історією.

Особливу увагу буде приділено просуванню саме ароматизованого пива, оскільки цей сегмент вимагає частого оновлення асортименту, формування нових смакових звичок та активної участі споживачів у тестуванні новинок. Такий формат дозволяє не лише підвищити впізнаваність продукції, а й зібрати відгуки, протестувати реакцію

споживачів на нові смаки та концепції, залучити аудиторію до взаємодії в соціальних мережах через хештеги, челенджі й розіграші.

Метою заходу є переведення продуктової групи «Пиво» із зони «Зірка» до зони «Дійна корова», тобто забезпечення стабільного високого прибутку на основі уже досягнутих високих ринкових позицій і зростання частки лояльних споживачів. А також метою є переведення продуктової групи «Ароматизоване пиво» із зони «Собака». Подібна подія дозволяє безпосередньо впливати на споживчі рішення, стимулювати імпульсні покупки, підсилити бренд-присутність у ключових регіонах, а також продемонструвати соціальну активність компанії.

Участь у пивних фестивалях і ярмарках як маркетинговий захід є обґрунтованим з точки зору цільової аудиторії, особливостей продукції та актуальних ринкових завдань ПрАТ «Карлсберг Україна». Це дозволяє забезпечити подальше зростання продажів і перетворити «зіркові» позиції на стабільне джерело прибутку з мінімальними інвестиціями у порівнянні з класичними ATL-кампаніями.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження заходу організації бренд-зони на фестивалі

Для реалізації запропонованого заходу з організації бренд-зони ПрАТ «Карлсберг Україна» на фестивалі сучасної музики та культури передбачено окремий маркетинговий бюджет. Основною метою участі у заході є просування продукції категорій «Пиво», які згідно з результатами аналізу адаптованої матриці БКГ належать до групи «Зірка». Просування цієї продукції спрямоване на підвищення рівня продажів і лояльності споживачів, що дозволить у перспективі перевести ці товарні позиції до групи «Дійна корова» та підвищити збалансованість товарного портфеля.

Участь у фестивалі передбачає створення бренд-зони площею до 25 м², що включатиме барну стійку, зони відпочинку для дегустацій, фотозону з фірмовим мерчем і промоактивностями. Очікувана відвідуваність фестивалю

не менше 15000 осіб. Захід триватиме три дні. Для роботи бренд-зони залучається по три промоутери щодня. Кожен працює одну зміну тривалістю 5 годин. Загалом передбачається 9 змін (3 дні, 3 особи). Оплата праці 500 грн за одну зміну, що становить 4500 грн загалом. Для дегустації заплановано 900 пляшок пива обсягом 0,5 л. Також передбачається оренда місця, стенду, виготовлення рекламних матеріалів, закупівля фірмового мерчу, забезпечення технічної підтримки та логістика. Дані про всі витрати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення дегустації

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Оренда місця на фестивалі (3 дні)	1	25000	25000
Оренда брендovanого стенду	1	10000	10000
Виготовлення рекламної продукції (банери, флаєри, лайтбокси)	комплект	1	8000
Заробітна плата промоутерів (по 3 особи щодня)	9 змін (3 дні × 3 особи)	500	4500
Закупівля продукції для дегустації	900 пляшок (0,5 л)	15	13500
Фірмовий мерч (футболки, кепки, наклейки)	150 комплектів	50	7500
Технічне забезпечення (освітлення, холодильне обладнання)	1 комплект	5000	5000
Логістика (доставка обладнання та продукції)	1	3000	3000
Разом	–	–	76500

Джерело: розроблено автором

Отже, розрахунок бюджету маркетингового заходу показує, що загальні витрати на організацію бренд-зони ПрАТ «Карлсберг Україна» на фестивалі становлять 76 500 грн.

З урахуванням очікуваного охоплення цільової аудиторії, а також можливості посилити бренд та стимулювати збут продукції, ці витрати є економічно доцільними та стратегічно виправданими.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу організації бренд-зони на фестивалі

Після впровадження заходу з організації бренд-зони на фестивалі для ПрАТ «Карлсберг Україна» очікується позитивний ефект, зокрема підвищення впізнаваності бренду, активізація попиту серед цільової аудиторії та збільшення обсягів продажу продукції.

Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції було здійснено методом експертної оцінки. З цією метою було проведено умовне опитування фахівців підприємства, зокрема представників маркетингового, комерційного та збутового відділів.

Отримані оцінки демонструють очікувані річні обсяги продажу за результатами участі в фестивалі. Результати узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Річний обсяг продажу продукції, млн. грн.	125	126	127	125,5	126,2	126,8	126,3

Джерело: результати опитування експертів

Отже, в табл.3.2. представлено результати опитування експертів. Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{під}}})^2}{n}} ;$$

Для зручності розрахунки та їхні результати представимо у таблиці табл.3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт и	1	2	3	4	5	6	7	Загалом
Обсяг виробництва, млн. грн. O_i	12,5	12,6	12,7	12,55	12,62	12,68	12,63	×
Середнє значення, \overline{O}_i	12,61							×
Відхилення $\Delta O = O_i - \overline{O}$	-0,11143	-0,01143	0,08857	-0,06143	0,00857	0,06857	0,01857	×
ΔO^2	0,01242	0,00013	0,00784	0,00377	0,00007	0,00470	0,00034	0,0293

Джерело: розроблено автором

Тепер визначаємо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\text{Осер} = (12,5 + 12,6 + 12,7 + 12,55 + 12,62 + 12,68 + 12,63) / 7 = 12,61 \text{ млн. грн.}$$

Маємо готові квадрати відхилень і їхню суму:

$$\sum (O_i - \text{Осер})^2 = 2,93, \text{ кількість експертів } n = 7.$$

Рахуємо середньоквадратичне відхилення (σ) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{під}}})^2}{n}} ; \alpha = \sqrt{0,0293 / 7} = 0,065 = 65 \text{ млн. грн.}$$

Тепер визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = (0,065 / 12,61) * 100 = 0,52 \%$$

Низьке значення коефіцієнта варіації (менше 1%) свідчить про дуже високу однорідність оцінок, тобто думки експертів щодо прогнозного обсягу виробництва є вкрай узгодженими.

За методом стандартного розподілу ймовірностей складаємо прогноз обсягів збуту. Для цього на основі даних з таблиці 3.4 визначимо три основні сценарії:

оптимістичне $O = 12,7$ млн. грн.;

найбільш вірогідне $НВ = 12,62$ млн. грн.;

песимістичне $П = 12,5$ млн. грн.

А тепер складемо прогноз обсягів збуту за методом експертних оцінок:

$ОПеосер = 12,61$ млн. грн.

Для визначення медіанного значення прогнозової оцінки, розташуємо оцінки експертів у порядку зростання:

12,5; 12,55; 12,6; 12,62; 12,63; 12,68; 12,7.

$ОПеомед = 12,62$ млн. грн.

І розрахуємо очікуване значення прогнозу досліджуваного показника ($ОПз$) за формулою:

$$ОПз = \frac{O + 4 \times НВ + П}{6}$$

$ОПз = (12,7 + 4 * 12,62 + 12,5) / 6 = 12,613$ млн.грн. або 12613,33 тис. грн.

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів є однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції: $(12613,33 / 12488230) * 100\% = 0,101 \%$, де 12488230 тис. грн. - базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $12488230 + 12613,33 = 12500843,33$ тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 10196901 тис. грн., в т.ч. постійні витрати 1529535,15 тис. грн., змінні 8667365,85 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$(8667365,85 * 0,101) / 100 = 8754,03 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 76,5 тис. грн. Отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат: } 8754,03 + 76,5 = 8830,53 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що повні витрати в проектному році складуть:

$$10196901 + 8830,53 = 10205731,53 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 12613,33 - 8830,53 = 3782,80 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$2291329 + 3782,80 = 2295111,80$ тис. грн., де 2291329 тис. грн. - базове значення прибутку від реалізації продукції. Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$3782,80 * (1 - 0,18) = 3101,90 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме: $2181691 + 3101,90 = 2184792,90$ тис. грн., де 2181691 тис. грн. - базове значення чистого прибутку від реалізації продукції. Наведемо очікувані результати від проведення заходу в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення організації бренд-зони, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	12613,33
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	8830,53
Приріст прибутку від реалізації продукції	3782,80

Приріст чистого прибутку	3101,90
--------------------------	---------

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно з даними таблиці 3.5, проведення заходу організації бренд-зони на фестивалі матиме позитивний економічний ефект для підприємства.

Очікується, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 12613,33 тис. грн, тоді як приріст повних витрат складе лише 8830,53 тис. грн. Це дозволить отримати додатковий прибуток від реалізації продукції в розмірі 3782,80 тис. грн, а чистий прибуток зросте на 3101,90 тис. грн.

Запропонований захід є економічно доцільним і забезпечує високий рівень ефективності, що свідчить про доцільність його впровадження в межах розвитку товарного портфеля підприємства.

3.3 Вплив впровадження запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»

Щоб визначити економічну ефективність проведення даного заходу, а точніше організації бренд-зони на фестивалі, проведено оцінку його впливу на основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Карлсберг Україна».

Очікувані результати від проведення заходу, у вигляді зміни: чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (відображено в табл. 3.5). А їхні проектні значення, що розраховані вище, перенесено та можна побачити в табл. 3.6.

Визначено розрахункові значення таких показників, як собівартість на гривню чистих продажів, рентабельність продукції, рентабельність продажів, вони становлять:

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}}$) = $\text{ПВ/ЧД(В)} * 100$:

$(10205731,53 / 12500843,33) * 100 = 81,64$ коп.;

Рентабельність продаж (P2) = ЧПр *100:

$(2184792,90 / 12500843,33) * 100 = 17,48$ %;

Рентабельність продукції (P1) = Пр/ПВ*100:

$(2295111,80 / 10205731,53) * 100 = 22,49$ %.

Вихідну інформацію перенесено до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	12488230	12500843,33	12613,33	0,101
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	10196901	10205731,53	8830,53	0,087
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2291329	2295111,80	3782,80	0,165
4. Чистий прибуток	тис. грн.	2181329	2184792,90	3101,90	0,142
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	81,65	81,64	-0,01	-0,012
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,46	17,48	0,02	x
7. Рентабельність продукції	%	22,47	22,49	0,02	x

Джерело: розраховано за даними внутрішньої звітності підприємства.

Отже, завдяки розрахункам з табл.3.5, ми можемо зробити наступні висновки. Запропонований захід, організація бренд-зони на фестивалі, має позитивний вплив на основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Карлсберг Україна». Внаслідок впровадження даного заходу, матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 12613,33 тис. грн. і проектне його значення становитиме 12500843,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 8830,53 тис. грн., а проектне значення 10205731,53. Прибуток від реалізації продукції

збільшиться на 3782,80 тис. грн. (або на 0,165 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації не змінились. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,142 % і складе 2184792,90 тис. грн. Оцінка економічних показників засвідчила позитивні зміни: витрати на 1 грн виручки зменшились на 0,01 коп., рентабельність діяльності зросла на 0,02%, а рентабельність продукції, на 0,02%. Це свідчить про покращення ефективності роботи та доцільність обраної товарної стратегії. Отже, впровадження бренд-зони на фестивалі є доречним кроком для ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки сприяє покращенню фінансових результатів компанії без значних додаткових витрат і має потенціал для подальшого розвитку та розширення.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи на тему «Обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного портфеля підприємства» було проведено комплексне дослідження теоретичних та аналітичних аспектів товарним портфелем на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». У результаті опрацювання матеріалу, аналізу стану підприємства та обґрунтування запропонованих маркетингових заходів можна сформулювати наступні висновки:

У першому розділі дипломної роботи було систематизовано теоретико-методичні засади управлінських рішень у маркетинговій діяльності підприємства. Розглянуто сутність, класифікації та специфіку маркетингових рішень, зокрема в контексті формування та коригування товарного портфеля. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінки та оптимізації товарного портфеля, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ. Підписано роль адаптованої матриці БКГ як основного інструменту аналізу, що дозволяє класифікувати товари на «зірки» (високий рейтинг, висока частка, потребують оцінки ринку інвестицій), «дійні корови» (низький рейтинг, висока частка, генерують прибуток без значних інвестицій), «знаки питання» (високий рейтинг, низька частка, потребують оцінки інвестиційних перспектив) та «собаки» (низький рейтинг, низька частина, часто нерентабельні та підлягають виведенню з асортименту). Ця класифікація приймає обґрунтовані рішення щодо розвитку, підтримки, скорочення чи модернізації асортименту продукції. Визначені в розділі теоретичні аспекти є фундаментальною базою для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій у контексті управління товарним портфелем підприємства.

У другому розділі роботи здійснено маркетингову характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна» як одного з провідних виробників пивної

продукції в Україні, що входить до міжнародної групи Carlsberg Group. Проведено аналіз складу та структури товарного портфеля підприємства з акцентом на його багатокomпонентність, орієнтацію на різні цільові аудиторії, наявність лінійок як масового, так і преміального сегментів. На основі вивчення ширини та глибини асортименту встановлено, що підприємство представлено широким спектром напоїв, як алкогольних, так і безалкогольних, що забезпечує достатній рівень диверсифікації та дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. При цьому основну частину асортименту становлять товарні групи «Пиво» та «Ароматизоване пиво», які формують найбільші обсяги продажів. Аналіз структури товарного портфеля методом адаптованої матриці БКГ дав змогу оцінити позиціонування кожної товарної групи за такими критеріями, як темпи зростання обсягів продажу та їхня питома вага в загальному обсязі реалізації. Встановлено, що впродовж 2023-2024 років підприємство зазначило загальне скорочення обсягів виробництва в натуральному вираженні на 15,0%, що показало негативну динаміку ринку та зміни споживчих вподобань. Найбільше зниження відбулося в категоріях сидру (на 41,97%), водночас основна товарна група, пиво, також продемонструвала спад на 15,64%. Структура асортименту у сортовому вираженні залишилася звичайною стабільною. Аналіз адаптованої матриці БКГ дозволяє застосовувати позиціонування товарних груп у портфелі компанії. У 2024 році єдиним «Зірковим» продуктом стало пиво, яке забезпечило найбільшу питому вагу в продажах (60,4%) та демонструє високі темпи зростання (132,93%). Ароматизоване пиво втратило темпи зростання, що призвело до його переходу з категорії «Дійні корови» до «Важких дітей», а квас із зростанням продажів перейшов до цієї категорії. Енергетичні та безалкогольні напої продовжують залишатися в категорії «Собак» через низькі темпи зростання та незначну питому вагу. Найгірші позиції у 2024 році посів сидр, який перемістився до категорії «Собаки» внаслідок різкого зниження обсягів продажу та частки ринку.

У третьому розділі дипломної роботи, на основі аналізу адаптованої матриці БКГ, було обґрунтовано маркетингові стратегії розвитку товарного портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна». Особливий акцент зроблено у двох ключових категоріях: «Пиво» та «Ароматизоване пиво». Методом цих заходів є: для «Пиво» це зміцнення лідерських позицій та забезпечення стабільно високого доходу, що дозволяє перевести цю продуктову групу в статус «Дійної корови». Щодо «Ароматизованого пива», його перенесення із категорії «Собака». Ключовим запропонованим маркетинговим заходом стала організація бренд-зони на фестивалі. Цей захід має на меті лише підвищення впізнаваності брендів та стимулювання імпульсних покупок, а також безпосередню взаємодію зі споживачами. Розрахунок бюджету цього заходу, що становить 76500 грн, показав його економічну доцільність. Прогнозований приріст чистого доходу від реалізації на 12613,33 тис. грн та чистого прибутку на 2184792,90 тис. грн, за умови мінімального збільшення повних витрат, підтверджує позитивний вплив на фінансово-економічні показники компанії, забезпечуючи зростання ефективності та збалансованості товарного портфеля. Запропоновані маркетингові стратегії та заходи є обґрунтованими та мають значний потенціал для забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» на динамічному ринку.

Узагальнюючи, результати дослідження підтверджують стабільні позиції ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку та потенціал для подальшого зростання, попри виклики у сфері витрат. Запропоновані маркетингові стратегії, що базуються на ретельному аналізі товарного портфеля та включають точкове інвестування в перспективні сегменти та оптимізацію менш прибуткових напрямків, демонструють свою економічну доцільність. Впровадження таких ініціатив, як організація бренд-зон на фестивалях, здатне не лише покращити фінансові показники, але й зміцнити позиції брендів та лояльність споживачів, забезпечуючи компанії сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Управління маркетингом : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2017. 412 с.
2. Андрущенко В. Л. Маркетинг інновацій : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 380 с.
3. Бабенко С. В. Маркетингова політика комунікацій : підруч. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 345 с.
4. Баб'як А. В. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2018. 290 с.
5. Байдюк О. О. Економіка підприємства : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 510 с.
6. Беляєва О. В. Маркетингові дослідження : теорія та практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
7. Бойко А. А. Стратегічний маркетинг : підруч. Київ : Ліра-К, 2022. 450 с.
8. Бутенко Н. В. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
9. Васильєва Н. О. Основи маркетингу : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 275 с.
10. Верба В. А. Маркетингове ціноутворення : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
11. Виговська В. В. Управління маркетинговими інноваціями : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 300 с.
12. Гаврилюк А. В. Бренд-менеджмент: формування та розвиток : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2023. 280 с.
13. Глушко О. В. Маркетинговий менеджмент : підруч. Київ : Кондор, 2020. 520 с.
14. Горобчук А. В. Товарна політика підприємства в системі маркетингу : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2018. 240 с.

15. Грінченко В. О. Управління якістю продукції : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 310 с.
16. Гудзь П. М. Маркетингове планування : підруч. Вінниця : ВНТУ, 2021. 360 с.
17. Демчишак Б. Б. Товарна інноваційна політика підприємства : Економічний простір. 2022. № 180. С. 98–105.
18. Діденко Н. Г. Оцінка ефективності маркетингових стратегій : монографія. Дніпро : Наука і освіта, 2020. 330 с.
19. Довгань Л. П. Стратегічне управління підприємством : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
20. Доценко В. В. Маркетинг промислових підприємств : підруч. Запоріжжя : ЗНТУ, 2020. 390 с.
21. Дяченко Н. В. Розвиток товарного асортименту підприємства : Маркетинг в Україні. 2023. № 2. С. 34–40.
22. Жернова Л. С. Економічна ефективність маркетингової діяльності : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2021. 260 с.
23. Іванов С. В. Портфельний аналіз у маркетингу : монографія. Київ : Академвидав, 2022. 295 с.
24. Каптур В. А. Маркетинг послуг : підруч. Київ : Знання, 2018. 400 с.
25. Кириленко Л. П. Маркетингова логістика : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2020. 315 с.
26. Коваленко В. О. Сучасні маркетингові технології : підруч. Київ : Ліра-К, 2023. 470 с.
27. Ковальчук В. О. Управління маркетинговими комунікаціями : навч. посіб. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаника, 2022. 350 с.
28. Колісник Г. В. Маркетингова діяльність підприємства : підруч. Київ : Експерт, 2021. 420 с.
29. Крамаренко В. В. Аналіз та обґрунтування маркетингових рішень : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 280 с.

30. Кузьмін О. Є. Маркетингове управління на підприємстві : підруч. Львів : Інтелект-Захід, 2019. 550 с.
31. Лесик В. В. Стратегічний маркетинг у товарній політиці : *Економічний часопис*. 2022. № 3. С. 78–85.
32. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика: формування та впровадження : підруч. Київ : КНЕУ, 2018. 390 с.
33. Матвієнко А. О. Товарна інноваційна політика : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 310 с.
34. Мельник Т. Г. Маркетингове ціноутворення: стратегія та тактика : підруч. Київ : Кондор, 2020. 460 с.
35. Омеляненко Т. В. Управління маркетинговою діяльністю : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2021. 300 с.
36. Петренко І. В. Маркетинговий аудит підприємства : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2023. 320 с.
37. Пилипенко В. А. Маркетингове управління асортиментом продукції. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 56–63.
38. Пиріг О. П. Інструменти портфельного аналізу в управлінні товарним асортиментом : *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1785> (дата звернення: 21.05.2025).
39. Плаксюк О. В. Маркетингове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 370 с.
40. Поліщук С. О. Ефективність маркетингової діяльності: оцінка та підвищення : монографія. Львів : Інтер, 2021. 340 с.
41. Приймак В. М. Маркетинг : підруч. Київ : Атака, 2018. 640 с.
42. ПрАТ «Карлсберг Україна». Офіційний сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 21.05.2025).
43. Самойленко А. О. Маркетингові стратегії розвитку підприємства : підруч. Дніпро : ДНУ, 2020. 490 с.

44. Соколовська З. О. Методи прийняття маркетингових рішень : навч. посіб. Київ : Лібра, 2021. 270 с.

45. Ткаченко А. А. Товарна інноваційна політика підприємства : підруч. Київ : ВНЗ, 2022. 330 с.

46. Шевченко В. О. Аналіз маркетингового середовища : навч. посіб. Одеса : Фелікс, 2023. 290 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2025	05	10
00377511		

Підприємство: ПрАТ «Карлсберг Україна»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 488 230.00	10 812 093.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 850 533.00	6 112 613.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	5 637 697.00	4 699 480.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	139 418.00	120 566.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Продовження додатку А

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	638 026.00	493 355.00
Витрати на збут	2150	2 708 342.00	2 102 123.00
Інші операційні витрати	2180	73 059.00	112 468.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 357 688.00	2 112 100.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 159 812.00	262 070.00
Інші доходи	2240	15 774.00	15 900.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	748 458.00	1 063.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	110 761.00	143 915.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 674 055.00	2 245 092.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-492 364.00	-417 641.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 181 691.00	1 827 451.00