МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Глокальний менеджмент транснаціональної корпорації Carlsberg на українському ринку»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0730-зед-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент ззовнішньоекономічної діяльності
Зубчинська К.П.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Зубчинської Каміли Павлівни

1. Тема роботи «Глокальний менеджмент транснаціональної корпорації Carlsberg на українському ринку»
керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

2. ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

17 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ К. П. Зубчинська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 25 рис., 17 табл., 55 джерел.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти глокального менеджменту транснаціональних корпорацій.

Об’єкт дослідження: ТНК Carlsberg.

Мета роботи – аналіз глокальних стратегій ТНК Carlsberg та обґрунтування шляхів підвищення глокального управління товарним асортиментом на українському ринку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, статистичні методи, описовий метод, матричні методи аналізу портфелю брендів, метод опитування.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі основних підходів до визначення стратегій глокалізації та глокального позиціювання продукції; дослідженні поточного стану та тенденцій розвитку української галузі пивоваріння; аналізі глобальних та глокальних товарних стратегій ТНК Carlsberg; обґрунтуванні перспективних ринкових сегментів та шляхів адаптації товарного асортименту ТНК Carlsberg до специфіки українського ринку.

Для досягнення мети роботи розглянуто основні підходи до визначення терміну «глокалізація»; проаналізовано основні підходи до розробки міжнародними компаніями глокальних стратегій та особливості позиціювання продукції на локальних ринках. В роботі досліджено стан, проблеми та тенденції розвитку пивоварної галузі України; визначено сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна»; проаналізовані глобальні та глокальні товарні стратегії ТНК Carlsberg на міжнародних ринках. На основі проведення анкетного опитування серед споживачів пива в роботі обґрунтовано вибір перспективних ринкових сегментів та стратегій інтенсивного зростання ПрАТ «Карлсберг Україна». З метою підвищення ефективності глокального менеджменту запропоновано шляхи адаптації товарного асортименту ТНК Carlsberg до специфіки українського ринку.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ГЛОКАЛІЗАЦІЯ, ПОЗИЦІЮВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, ПИВОВАРНА ГАЛУЗЬ, ГЛОБАЛЬНИЙ БРЕНД, РИНКОВИЙ СЕГМЕНТ

ABSTRACT

Master's thesis: 68 pp., 25 fig., 17 tables, 55 sources.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of glocal management of transnational corporations.

The object of the research is Carlsberg transnational corporation.

The goal of the work is analysis of TNC Carlsberg global strategies and substantiation of ways to improve glocal management of product range in the Ukrainian market.

The methods of the research. The master's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: a systematic approach, statistical methods, descriptive method, matrix methods of brand portfolio analysis, survey method.

The specifics of the work are in the detailed analysis of the main approaches to determining the glocalization strategy and glocal positioning of products; in the study of the current state and trends of the Ukrainian brewing industry; in the analysis of global and local TNC Carlsberg product strategies; substantiation of perspective market segments and ways of Carlsberg TNCs product range adaptation to the specifics of the Ukrainian market.

To achieve the goal of the work, the main approaches to the definition of the term "glocalization" are considered; the main approaches to the development of glocal strategies by international companies and the peculiarities of product positioning in local markets have been analyzed. The state, problems and tendencies of the Ukraine brewing industry development have been investigated in the work; strengths and weaknesses of PJSC "Carlsberg Ukraine" have been identified; the global and glocal commodity strategies of Carlsberg TNCs in international markets have been analyzed. Based on a questionnaire survey of beer consumers, the choice of promising market segments and strategies for intensive growth of PJSC "Carlsberg Ukraine" has been substantiated. In order to increase the glocal management efficiency, ways to adapt the product range of Carlsberg TNCs to the Ukrainian market specifics have been proposed.

GLOBALIZATION, GLOCALIZATION, POSITIONING, STRATEGY, BREWERY INDUSTRY, GLOBAL BRAND, MARKET SEGMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....8
ВСТУП.....9
РОЗДІЛ 1 ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ……....11
1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення глокалізації ……...11
1.2 Глокалізація як конкурентна стратегія транснаціональних корпорацій.....…….14
1.3 Особливості позиціювання продукції міжнародних компаній на локальних
ринках……...……..18
РОЗДІЛ 2 ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ
РИНКУ……...…….……...23
2.1 Стратегічні вектори розвитку української галузі пивоваріння…….....23
2.2 Конкурентні позиції ТНК Carlsberg на світовому та локальному ринках...29
2.3 Глобальні та глокальні товарні стратегії ТНК Carlsberg …….....……...37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»…….45

3.1 Обґрунтування перспективних ринкових сегментів та стратегій інтенсивного зростання ПрАТ «Карлсберг Україна»…..……..…….....45
3.2 Адаптація товарного асортименту ТНК Carlsberg до специфіки українського ринку як шлях підвищення ефективності глокального менеджменту……..53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....59
ПЕРЕЛІК
ПОСИЛАНЬ.....63

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТНК – транснаціональна корпорація

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ТМ – торгівельна марка

ВСТУП

В умовах пандемії та насичення вітчизняного ринка пивної продукції для компаній пивоварної галузі особливо актуальним стає питання виявлення можливостей збільшення попиту за рахунок інноваційної діяльності, адаптації нових та існуючих продуктів відповідно до вимог національного ринку, пошуку і залучення нових сегментів споживачів.

Для міжнародних компаній, продукція яких представлена на українському ринку пива, одним з найбільш ефективних інструментів для залучення споживачів і збільшення попиту є реалізація стратегії глокалізації, а саме адаптації продукції компанії та інших інструментів комплексу маркетингу до специфіки місцевого ринку.

Для ефективного впровадження цієї стратегії міжнародними компаніями важливим є, в першу чергу, визначення характеристик і специфіки кожної окремої країни, а саме її культури, звичок, традицій тощо. Запорукою успіху реалізації цієї стратегії є також зосередження на потребах клієнтів, розуміння та урахування їх уподобань, налагодження з ними прямого діалогу та оперативна реакція на будь-які зміни місцевого попиту.

Глобалізація пивного бізнесу, жорстка конкурентна боротьба на місцевих споживчих ринках, диференціація потреб споживачів та їх прагнення вести здоровий спосіб життя потребують від компаній пивоварної галузі адаптації глобальних стратегій менеджменту до локальних ринків та активного використання інструментів глокального менеджменту для посилення своїх конкурентних переваг. Все це пояснює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Об’єктом дослідження є транснаціональна компанія Carlsberg.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз глокальних стратегій ТНК Carlsberg та обґрунтування шляхів підвищення глокального управління товарним асортиментом на українському ринку.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– проаналізовано теоретико-методологічні підходи до визначення глокалізації як конкурентної стратегії міжнародних компаній на локальних ринках;

– визначено особливості позиціювання глобальних брендів міжнародних компаній на регіональних ринках;

– досліджено стан, проблеми та тенденції розвитку української галузі пивоваріння;

– проаналізовано перспективи подальшого розвитку української галузі пивоваріння за рахунок переорієнтації на зовнішні ринки;

– визначено конкурентні позиції ТНК Carlsberg на світовому та українському ринках;

– визначено сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– проаналізовано глобальні та глокальні товарні стратегії ТНК Carlsberg на основі матричних методів;

– обґрунтувано перспективні ринкові сегменти та стратегії інтенсивного зростання ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– для підвищення ефективності глокального менеджменту ТНК Carlsberg запропоновано шляхи адаптації товарного асортименту до специфіки українського ринку.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, статистичні методи, описовий метод, матричні методи аналізу портфелю брендів, метод опитування.

РОЗДІЛ 1
ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення глокалізації

Важливими процесами розвитку сучасної економіки є процеси глобалізації і локалізації, які також спричиняють політичні, соціальні та культурні наслідки.

Оскільки сучасна людина завдяки Інтернет отримує широкий доступ до інформації стосовно способу життя, моделей культури, споживання, які є відмінними від традиційних для неї, то свідомо чи ні переймає досвід, який не є властивим для її середовища. У певних сегментах потреби і мотиви формуються не стільки під впливом традицій і норм національної культури, скільки стандартом сучасного способу життя. Цей стандарт може бути еталонний, модний і тому впливати на мотивацію споживачів в різних країнах. У зв'язку з цим деякі дослідники та маркетологи вважають, що відбувається процес глобалізації ринків та засобів комунікацій, уподобання і потреби людей стають більш схожими, а отже виникають спільні глобальні стилі життя і потреби [1]. Враховуючи це, багато ТНК, які здійснюють просування своїх брендів, орієнтують свою діяльність на однакові демографічні та соціографічні сегменти в різник країнах. Просуванню глобальних брендів часто сприяє той факт, що важливою складовою іміджа бренда є асоціація з країною його походження (Італія та Франція – культура, мода, естетика, елегантність; Японія – висока якість продукції, США – індивідуальність, свобода та ін.).

С точки зору іншого підходу, схожа поведінка покупців не обов'язково означає однакові ринки з однаковими потребами та процесами прийняття рішень, а отже для просування глобальних брендів необхідно знати нюанси

різних культур (зокрема, мови, сприйняття кольору, національного менталітету тощо) [1].

Як спосіб вирішення проблеми було знайдено компромісне рішення – глокалізація. Термін глокалізація представляє собою «гібридне» слово, що використовується для позначення глобальної локалізації, тобто глобального світогляду, пристосованого до локальних умов (globalization + localization = glocalization).

Концепція глокалізації походить від японського принципу «дочакука» (робити щось по-своєму), який використовувався в сільському господарстві для адаптації фермерських технологій до локальних умов. Поряд з цим термін глокалізація часто асоціюється з А. Моріта – головним виконавчим директором Sony Corporation, – який використовував його у корпоративних стратегіях брендингу та рекламі [2].

Проблемам глобалізації та локалізації присвячені багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників. Теоретичні основи формування процесів глокалізації досліджували Р. Робертсон [3], М. Енрайт, О. В. Гончарова [4], І. В. Батченко [5], І. О. Ліщинський [6], О. А. Фрідман [7], О. В. Нікішина [8], Шавкун І.Г. [9], Олійник О.М. [10] та інші.

Значна частина дослідників розглядає процес глокалізації як напрям глобалізації з підтримкою місцевих відмінностей для ефективного просування товарів, технологій, ідей.

Оскільки на сучасному етапі розвиток економічних систем характеризується водночас двома протидіючими тенденціями, а саме, глобалізацією та локалізацією товарних ринків, то проблема глокалізації товарних ринків цікавить багатьох дослідників. Так, О. В. Нікішина термін глокалізація використовує для характеристики процесів синтезу локалізації та глобалізації товарних ринків, підкреслює взаємозв’язок між глокалізацією та процесами інтеграції. Дослідник виділяє дві форми ринкової глокалізації: внутрішню, яка здійснюється в географічних межах однієї держави і пов’язана з міжрегіональною інтеграцією товарних ринків, та зовнішню, яка

має міждержавний характер і орієнтована на інтеграцію місцевого (державного) ринку до світової системи [8]. Процес глокалізації О. В. Нікішина представляє у вигляді таких етапів (рис.1.1).

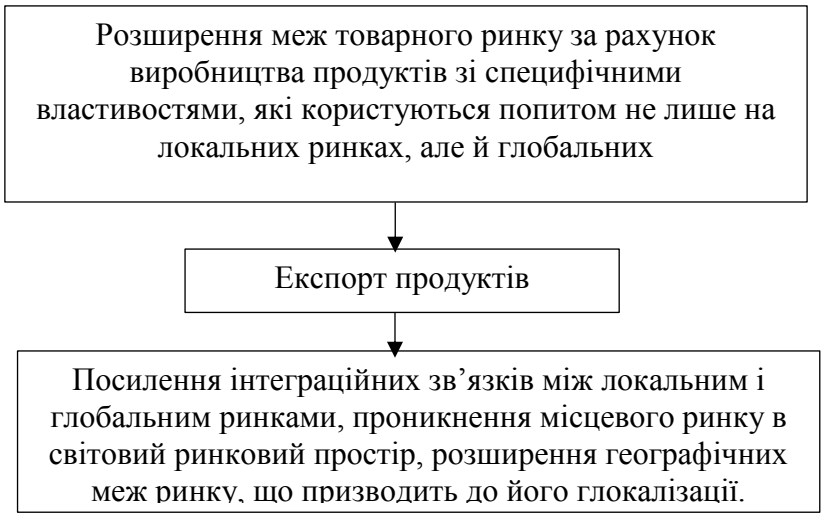


Рисунок 1.1 – Етапи процесу глокалізації за О. В. Нікішиною [8]

Процес глокалізації можна розглядати на трьох рівнях (рис. 1.2): макрорівень (рівень держав та їх об'єднань); мезорівень (рівень регіону); мікрорівень [6].



Рисунок 1.2 – Рівні глокалізації [6]

Глокалізація як сучасна форма глобалізації дозволяє ТНК пристосовувати виробництво та просування глобальних брендів до специфіки локального ринку. Деякі ТНК практикують використання глокального підходу як стратегію, яка передбачає створення нових виробництв у регіонах або як тактику адаптації виробництва до запитів і вимог місцевих споживачів.

1.2 Глокалізація як конкурентна стратегія транснаціональних корпорацій

Із прискоренням процесу глобалізації все більш актуальною стає локальна специфіка, яка, здійснюючи вплив на процес глобалізації, перетворює його на процес глокалізації.

Сьогодні стратегії глокалізації як різновид інтернаціональних стратегій бізнесу активно застосовують ТНК. Глокалізація бізнесу для транснаціональних компаній означає не просто використання принципів глобального маркетингу, метою якого є адаптація своїх товарів відповідно до вимог інших закордонних ринків, але й побудова політики ведення бізнесу своїми закордонними філіями таким чином, щоб забезпечити їх глибоке інтегрування в місцеву економіку. З цією метою можуть застосовуватися глобальні (стандартизовані) механізми ведення бізнесу і вже напрацьовані технології, проте із залученням місцевих менеджерів та використанням регіональних можливостей організації бізнесу. Отже, при глокальному маркетинговому підході з метою оптимізації діяльності ТНК застосовуються як глобальні стратегії, так і локальні [11].

Глокальна бізнес-стратегія дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, залучати клієнтів та підвищувати обізнаність про бренд, адаптуючи свою пропозицію до кожної окремої країни та місцевого сценарію і водночас зберігаючи акцент на масштабі та глобальному вимірі.

В основі концепції «думати глобально, діяти локально» лежить ідея, яка полягає в тому, що успішна глобальна компанія (ТНК) має враховувати деякі відмінні елементи місцевих товарних ринків, які впливають на звички та уподобання споживачів, зокрема, такі як культура, звичаї та закони, а також нормативно-правове середовище.

Стратегія глокалізації означає створення та розповсюдження продуктів та послуг, призначених для глобального або міжнародного ринку, та здатність адаптувати їх до місцевих умов. Для розробки стратегії такого типу першим кроком, безумовно, є визначення характеристик і специфіки кожної окремої території (мова, культура, звички, традиції тощо). Отже, дуже важливо зосередитися на клієнті, уважно прислухатися до його запитів та потреб, налагоджувати з ним прямий діалог, ретельно аналізувати сценарії та тенденції, оперативно реагувати на зміни місцевого попиту.

Стратегію глокалізації використовують компанії, які працюють в різних секторах економіки; як великі компанії, так і невеликі; в сегментах B2B та B2C. Дії на місцевому рівні та адаптація продуктів та послуг особливо важливі для компаній, що працюють у строго регульованих секторах, таких як охорона здоров'я чи енергетика; дуже необхідні у секторі банківських та фінансових послуг, де довіра та відносини з клієнтом є особливо важливими аспектами [12].

Основні чинники, що обумовлюють необхідність використання глокальних стратегій у бізнесі, наведені на рис.1.3 [13].

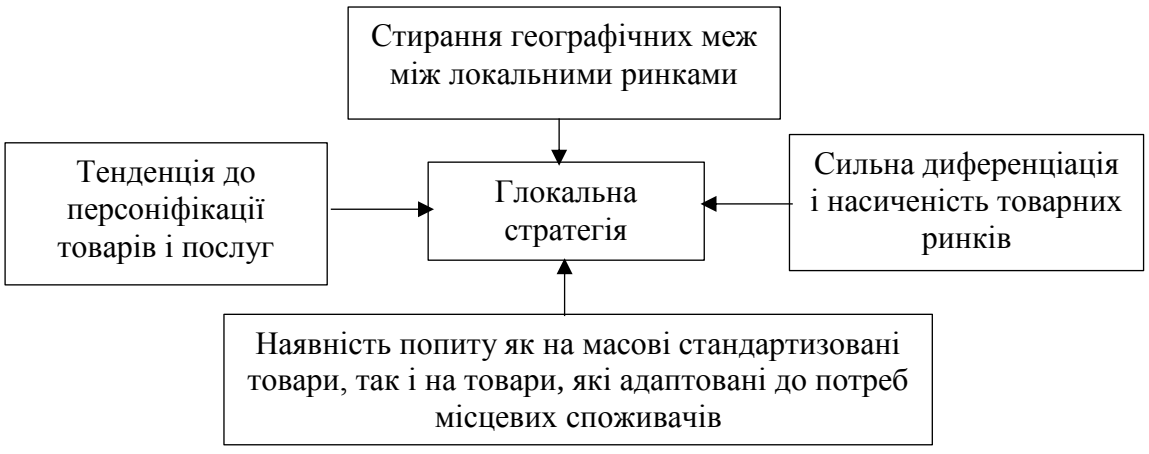


Рисунок 1.3 – Чинники, що обумовлюють необхідність використання глокальних стратегій у бізнесі [13]

Насиченість товарних ринків призводить до того, що міжнародні компанії починають шукати нові локальні ніші збуту своєї продукції. Розвиток концепції клієнтоорієнтованого маркетингу призвів до того, що головним завданням сучасних компаній є задоволення не тільки масових запитів клієнтів, але й їх індивідуальних потреб.

Порівняльний аналіз глобальної, локальної та глокальної стратегій наведе

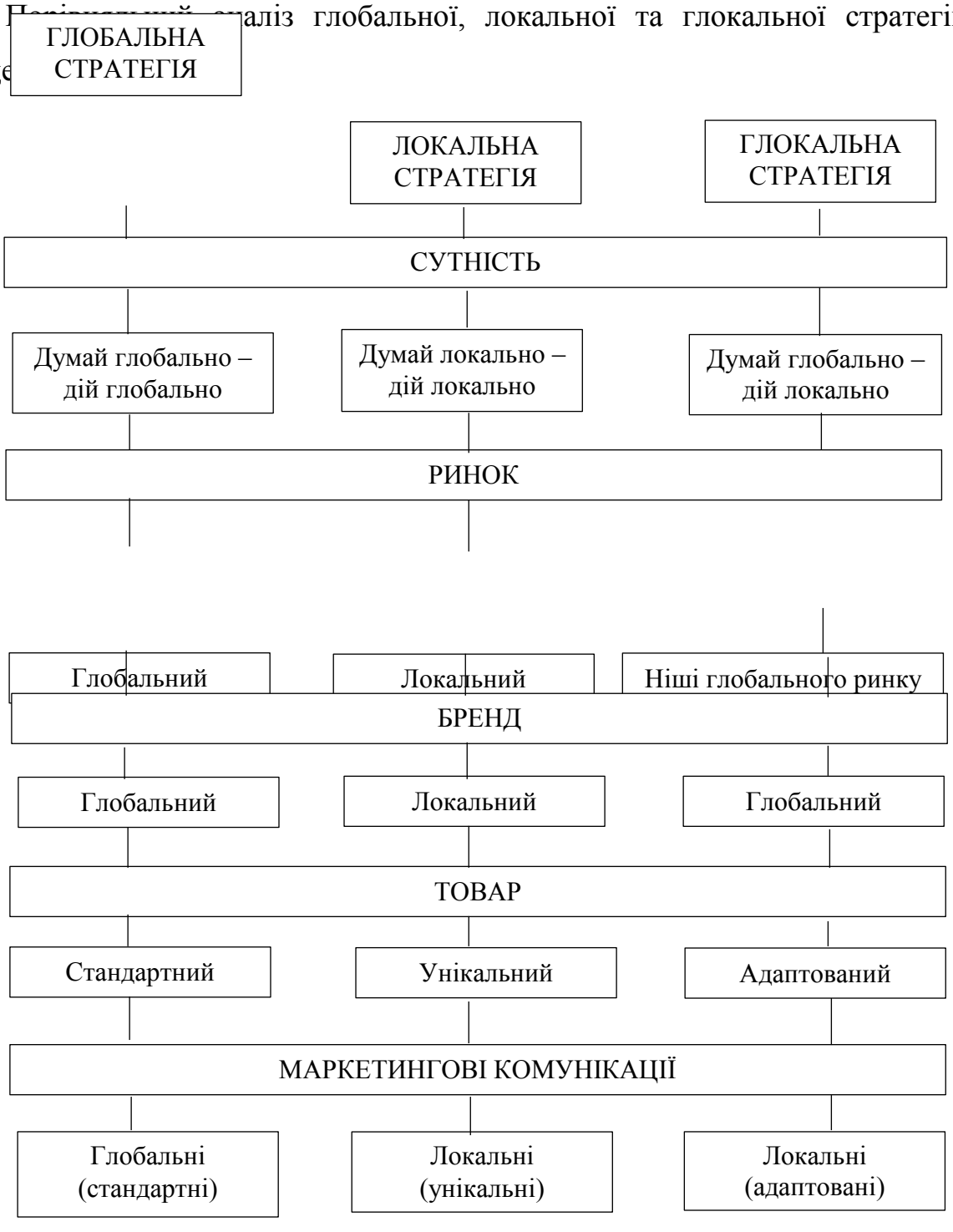


Рисунок 1.4 – Характеристики глобальної, локальної та глокальної стратегій [13]

Основними інструментами досягнення цілей глокального маркетингу є товарна, цінова, збутова політика та політика просування, тобто адаптація глобальної стратегії ТНК до вимог регіонального ринку може означати модифікацію товару (його властивостей, кольору, упакування, назви тощо), зміну ціни з урахуванням купівельної спроможності покупців, вибір традиційних для країни каналів збуту та засобів просування (зокрема, враховуючи ті канали комунікації, яким більше довіряють споживачі; модифікація тексту та дизайну рекламного звернення тощо).

В табл. 1.1 як приклад, наведено особливості українського ринку пива та можливі інструменти глокального маркетингу міжнародної компанії.

Таблиця 1.1 – Інструменти глокального маркетингу міжнародної компанії на українському ринку пива

Інструмент	Особливості українського ринку пива	Особливості глокального маркетингу міжнародної компанії
Товар	Популяризація здорового способу життя серед населення. Підвищення культури споживання пива. Збільшення попиту на пиво в алюмінієвій банці через карантинні заходи. Споживачі звертають увагу на імідж бренда	Збільшення пропозиції безалкогольного пива на українському ринку. Розширення пропозиції пива в алюмінієвій банці та крафтового пива (нових спеціальних брендів суперпреміального сегмента)
Ціна	Збільшення кількості споживачів, які надають перевагу дорогому крафтовому або імпортному пиву. Падіння купівельної спроможності населення України призвело до збільшення кількості покупців, які звертають увагу на ціну	Диференціація продукції за ціновими сегментами споживачів. Удосконалення логістики з метою зниження ціни на продукцію
Збут	Більшість українських споживачів купує пиво в роздрібних магазинах (мережах) та у закладах сфери HoReCa. Покупки пива через Інтернет-магазини майже не здійснюються	Поширення присутності в роздрібних мережах на секторі HoReCa

Просування	Українці майже не дивляться телевізійну рекламу; при виборі продуктів довіряють порадам членів сім'ї, друзів, знайомих. Споживачі звертають увагу на акційні пропозиції при купівлі пива	Активне використання соціальних мереж для просуванні пива. Проведення BTL-заходів та інших заходів стимулювання попиту в точках продажу

Отже, в результаті синтезу глобальних і локальних процесів як синергійний ефект виникає глокальна стратегія конкуренції, яка сприяє появі інноваційних технологій, виникненню нових ринкових ніш, прискорює вихід нових продуктів на ринок. Міжнародні компанії, які використовують стратегію глокалізації, мають більше конкурентних переваг, оскільки вміють находити підходи до споживачів, адаптувати свою діяльність відповідно до специфіки різних локальних ринків.

1.3 Особливості позиціювання продукції міжнародних компаній на локальних ринках

Проблема позиціювання товарів розглядалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема Д. Аакером [15-16], В. Домніним [17], Л. Чернатоні [18] , Ф. Котлером [19], О. Зозульовим [20-21] , Т. Примак [22] та інші. У працях сучасних дослідників пропонуються різні підходи до визначення поняття позиціювання продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття позиціювання продукції [23]

Автор	Визначення поняття позиціювання продукції
Д. Аакер [15]	Частина ідентичності бренда і пропозиції цінності, яка активно доводиться до відома цільової аудиторії засобами комунікації і показує його переваги перед конкуруючими брендами.
Ф. Котлер [19]	Комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар стосовно конкуруючих товарів посідає особливе, відмінне від інших та вигідне для компанії місце, відповідно до якого споживачі ідентифікують той або інший товар за його найважливішими характеристиками.
Фатхутдінов Р.А.	Процес визначення місця нового товару серед наявних товарів, установлення сфери його застосування разом з іншими товарами на основі сегментації ринку
О. Зозульов [20]	Забезпечення товару такого місця на ринку та у свідомості споживача, яке

	чітко відрізняється від інших.
Мальська М.П., Пурська І.С. [24]	Створення позитивного іміджу товару/послуги, серед закордонних споживачів цільової групи шляхом визначення тих атрибутів та переваг, які допомагають відрізнити їх від аналогічних пропозицій потенційних конкурентів, що допомагає їм зайняти бажану конкурентну позицію на цільовому ринку.

На основі узагальнення зазначених вище підходів до визначення поняття позиціювання продукції можна виділити такі особливості позиціювання

(рис. 1.5) .

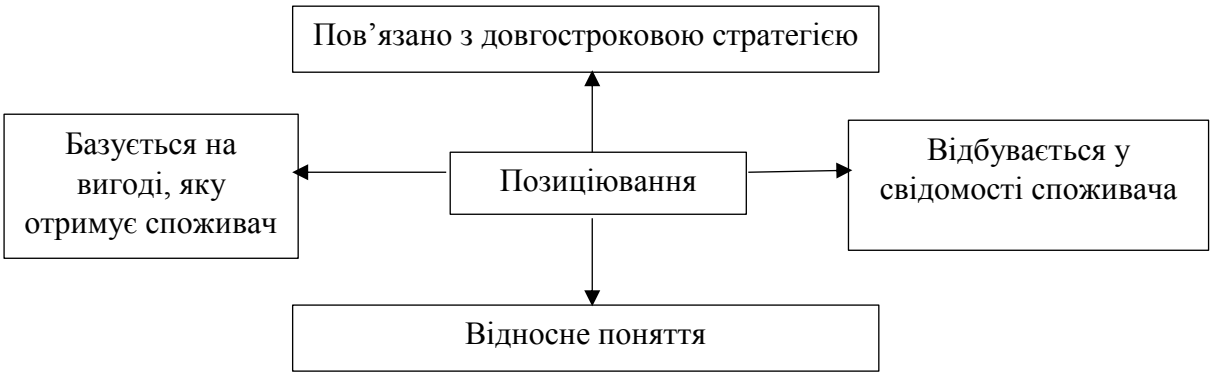


Рисунок 1.5 – Особливості позиціювання продукції [22]

На сьогодні відсутні єдині принципи класифікації стратегій позиціювання товарів як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. Вибір цієї стратегії залежить, в першу чергу, від специфіки галузі, підприємства, цільових споживачів та безпосередньо самої продукції. Стратегії позиціонування мають бути узгодженими з інструментами комплексу маркетингу: товарною, ціновою, збутовою політикою та просуванням.

Загальноприйнята система стратегій позиціювання наведена на рис. 1.6.

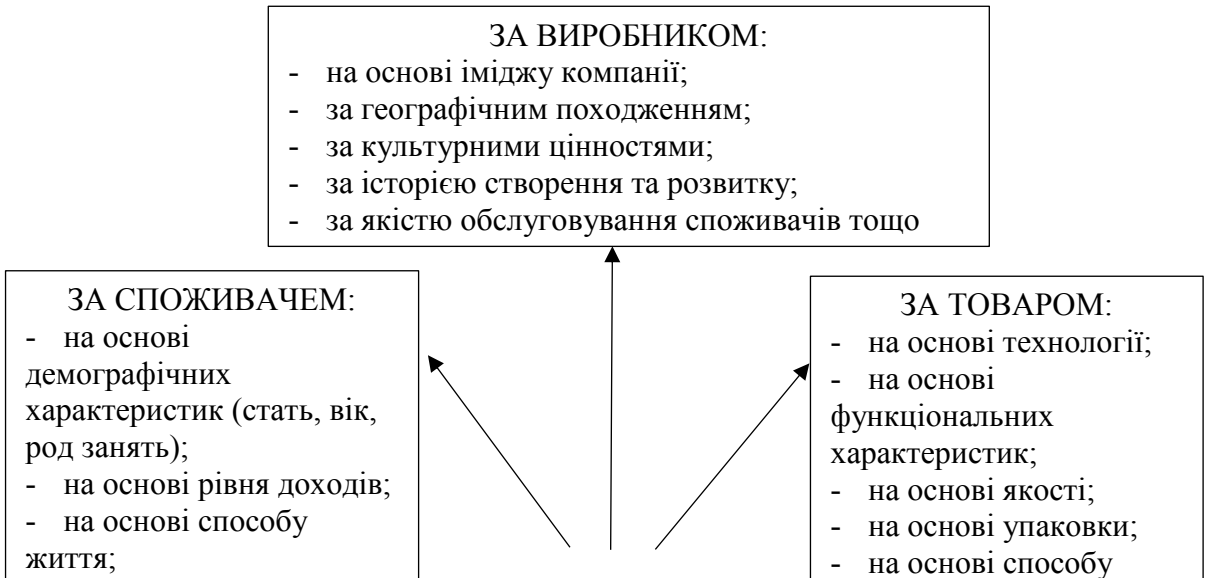




Рисунок 1.6 – Система стратегій позиціювання [22]

Необхідно зазначити, що дослідники недостатньо уваги приділяють особливостям позиціювання товарів на міжнародних ринках, а також використанню стратегій позиціонування ТНК в умовах інтернаціоналізації ринкової діяльності. Серед праць, які присвячені цій тематиці, можна виділити роботи [25-26].

Позиціювання продукту міжнародних компаній на локальних ринках передбачає визначення його специфічних властивостей і характеристик, які б відрізняли його серед товарів конкурентів і викликали у споживачів відчуття того, що цей товар створений саме для них з урахуванням їх специфічних запитів і вимог, їх національних і культурних традицій тощо.

Для розробки ефективних стратегій позиціювання товару та їх реалізації міжнародними компаніями на локальних ринках необхідно враховувати низку факторів, а саме: фактори макро- та мікросередовища, а також культурні особливості регіональних ринків (рис. 1.7).

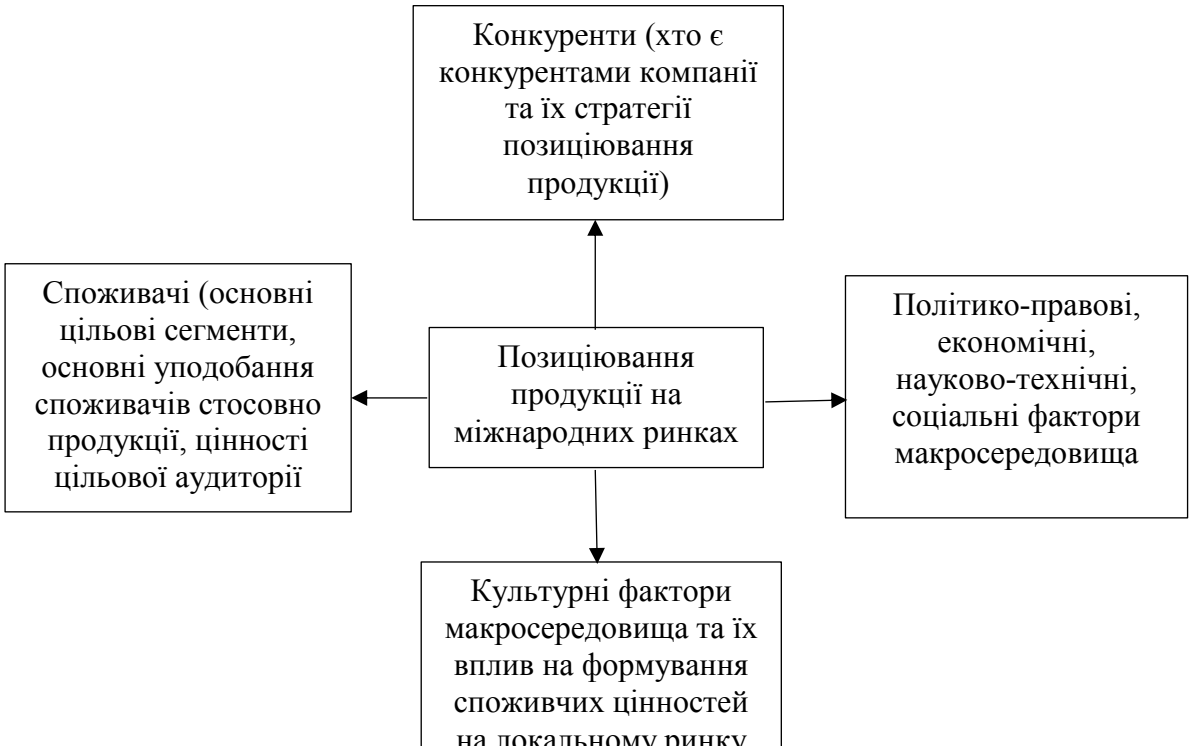


Рисунок 1.7 – Фактори, що впливають на позиціювання товару міжнародними компаніями на локальних ринках [23]

Необхідно зазначити, що культурні особливості певної країни відіграють важливу роль при виборі стратегії позиціювання на міжнародних ринках. Оскільки існують розбіжності в соціально-культурній сфері різних країн, різняться цінності та мотиви поведінки споживачів, виділяють такі стратегії міжнародного позиціювання товару: міжкультурне або глобальне позиціювання; репозиціювання або глокальне позиціювання; унікальне позиціювання на окремих міжнародних ринках.

Стратегія міжкультурного або глобального позиціонування товару застосовують тоді, коли між споживачами різних країн не існує значних розбіжностей у поведінці, уподобаннях, цінностях тощо. Глобальна стратегія позиціонування є ідентичною на всіх міжнародних ринках і спрямована на формування єдиного іміджу товару (бренду).

Стратегія репозиціювання або глокального позиціювання може бути використана тоді, коли між країнами є певні незначні відмінності у поведінці покупців. У цьому випадку стратегія позиціювання товару залишається незмінною, проте підхід до її реалізації (зокрема, реклама), деякі атрибути товару (його назва, упаковка, окремі властивості тощо) можуть набути змін. Така стратегія є найбільш поширеною у діяльності міжнародних компаній, оскільки дає можливість ефективно залучати споживчі сегменти в різних країнах, враховуючи їхні відмінності.

Стратегія унікального позиціювання на окремому міжнародному ринку застосовується, якщо товар не може бути одночасно адаптований відповідно до потреб споживачів у різних країнах через існування значних відмінностей. В цьому випадку стратегія позиціювання буде різною на ринках окремих

країн, оскільки будуть використовуватися інші критерії для створення іміджу бренда. Такий підхід вимагає значних витрат, оскільки формування певного іміджу товару на ринках окремих країн потребує адаптації інструментів комплексу маркетинга із розробкою окремої ідеї та заходів просування.

Отже, при виборі та розробці стратегій позиціювання продукції на локальних споживчих ринках компанії необхідно розуміти, що позиція товару буде конкурентоспроможною на регіональному ринку лише тоді, якщо вона буде унікальною, зрозумілою місцевим споживачам та враховувати культурні особливості певної країни. Ефективність реалізації стратегії позиціювання компанії оцінюється попитом на товар та лояльним ставленням споживачів до компанії та її продукції.

РОЗДІЛ 2
ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1 Стратегічні вектори розвитку української галузі пивоваріння

Галузь пивоваріння є важливою складовою промислового комплексу України, оскільки має значне культурно-соціальне значення, а також забезпечує значну кількість робочих місць у сфері роздрібної торгівлі та сегменті HoReCa. Сьогодні у галузі пивоваріння працює понад 10 тисяч працівників, кожен з яких створює 10-20 робочих місць у суміжних сферах. У 2020 році українські виробники пива виробили 179,7 млн дал пива, сплативши в держбюджет України близько 26 млрд грн податків [27].

На рис. 2.1 представлена динаміка щомісячного виробництва пива в Україні у 2019-2020 рр.

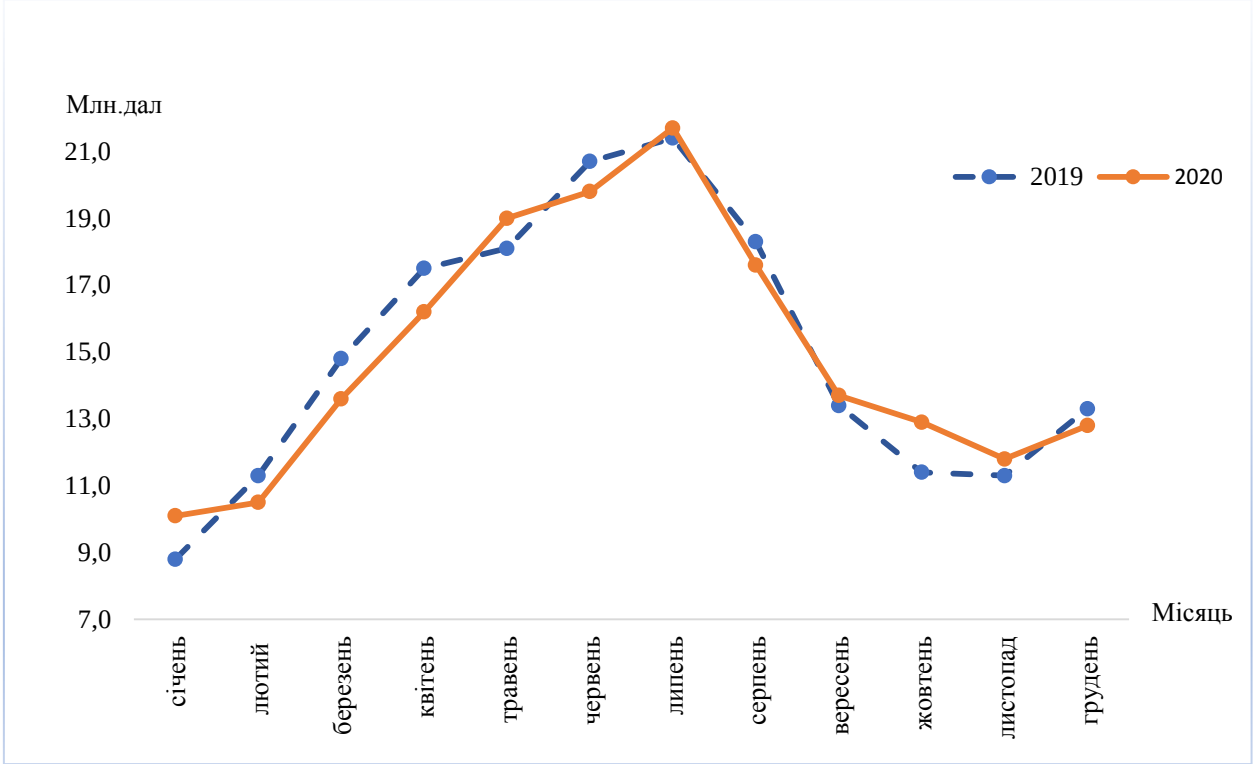


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва пива в Україні у 2019-2020 рр., млн дал [28]

Як можна бачити на рисунку, обсяги виробництва пива у 2020 році у пік сезону з червня по серпень були менше або на рівні показників аналогічного періоду 2019 року. В цілому обсяги виробництва пива в Україні у 2020 році склали 99,6% у порівнянні з попереднім роком.

Динаміка виробництва пива за вісім місяців 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники виробництва пива в Україні у 2021 році, млн дал [28]

Місяць	2020 рік	2021 рік	2021/2020, %
січень	10,1	9,7	-3,96
лютий	10,5	10,0	-4,76
березень	13,6	13,8	+1,47
квітень	16,2	15,6	-3,70
травень	19,0	16,8	-11,58
червень	19,8	18,3	-7,58
липень	21,7	20,2	-6,91
серпень	17,6	18,4	+4,55
Всього	128,5	122,8	-4,44

З таблиці можна бачити, що обсяги виробництва пива за 8 місяців 2021 року на 4,44% менше аналогічного показника 2020 року.

На рис. 2.2 показана динаміка зменшення обсягів виробництва пива в Україні за останні 10 років (з 2010 по 2020 рр.).

Як можна бачити на рисунку, обсяги виробництва пива в Україні у 2020 році зменшилися на 42% по відношенню до показника 2010 року і на 27% у порівнянні з 2014 роком.

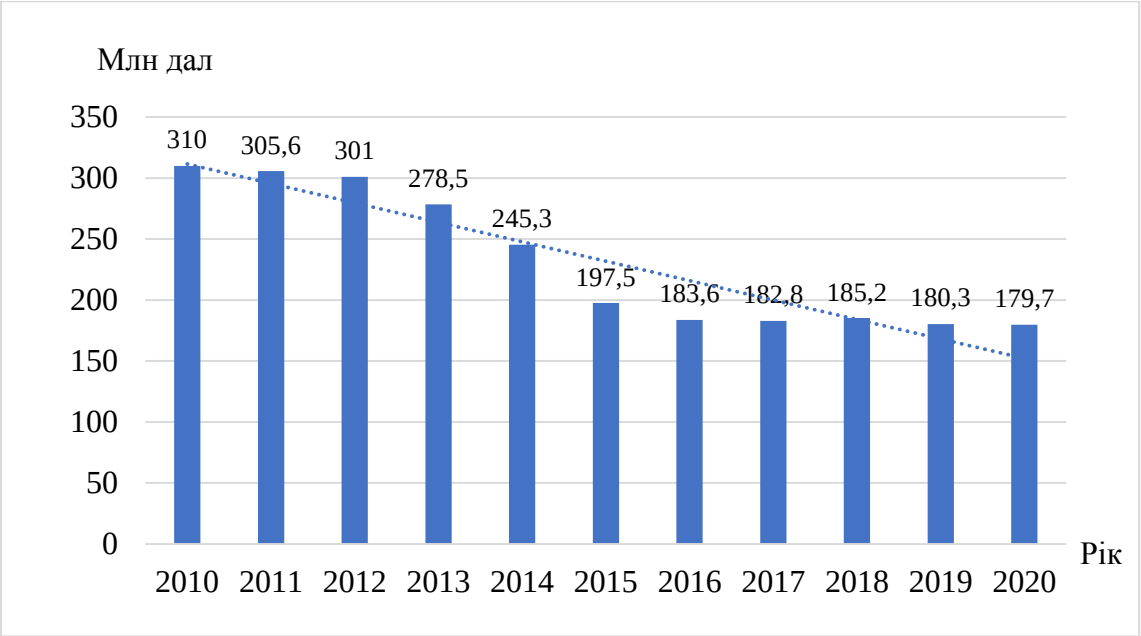


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва пива в Україні, млн дал [29]

Динаміка споживання пива на душу населення в Україні представлена на рис. 2.3.

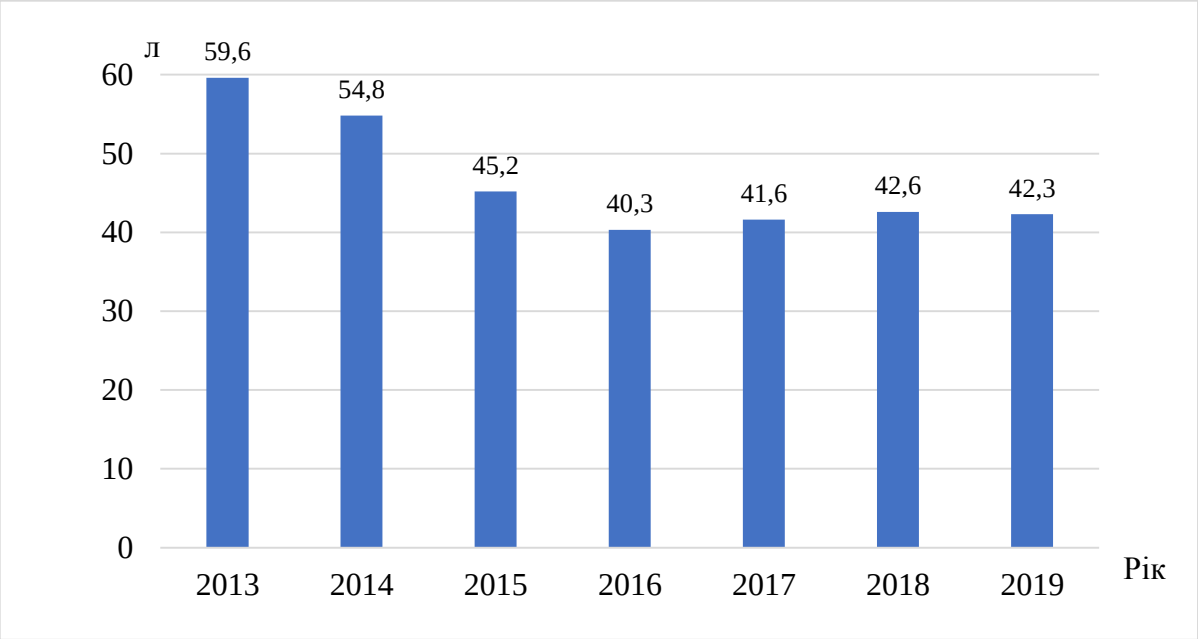


Рисунок 2.3 – Динаміка споживання пива на душу населення в Україні 2013-2019 рр., л [30,31]

Споживання пива на душу населення у 2019 році зменшилося на 23% у порівнянні з 2014 роком. Протягом 2017-2019 рр. цей показник залишався майже незмінним.

Причинами зменшення обсягів виробництва та споживання пива в Україні стали погіршення соціально-економічної та політичної ситуації; зміни у податковому законодавстві; карантинні обмеження, що пов'язані з пандемією Covid-19, та намагання молоді вести здоровий спосіб життя.

Структура виробників пива в Україні за обсягами виробництва наведена на рис. 2.4.

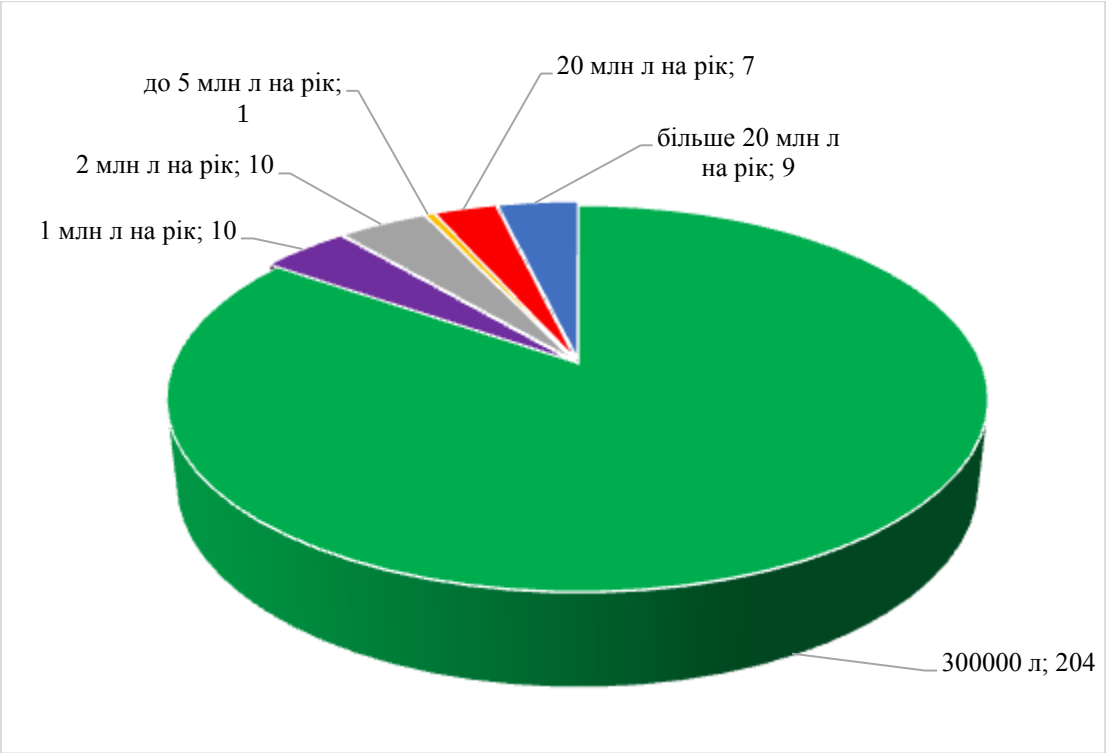


Рисунок 2.4 – Структура виробників пива в Україні за обсягами виробництва [29]

Можна бачити, що майже 85% від загальної кількості виробників пива в Україні – це невеликі броварні (так звані крафтові пивоварні) з обсягом виробництва до 300 тис. л на рік, проте частка виробленого ним пива складає 3% від загального обсягу виробництва в країні.

В Україні з 2017 року ставка акцизного податку складає 2,78 грн на 1 літр пива. На відміну від європейських країн, де акциз диференційований (зокрема, в Болгарії, Польщі, Угорщині, Франції для малих виробників пива з річним об'ємом виробництва до 20 млн л. на рік ставка акцизу є менше на

50% від загальної національної ставки акцизу, в Італії – на 40%, у Словаччині – на 30%), в Україні ця ставка є однаковою як для великих, так і для малих пивоварних заводів. Зменшення акцизної ставки на виробництво пива для малих виробників до 1,39 грн. на 1 літр дозволило б підприємствам заощадити близько 328 млн грн., спрямувавши ці кошти на розвиток свого бізнесу і збільшення обсягів виробництва [32].

На сьогодні вартість ліцензії на оптову торгівлю для броварень з об'ємом виробництва пива менше 300 тис. літрів на рік становить 30 тис. грн. Проте такий граничний обсяг виробництва пива для малих виробників є в 66 разів менше у порівнянні із загальноприйнятою європейською нормою 20 млн л. на рік. Отже категорія малих пивоварень, обсяги виробництва яких складають від 300 тис л. до 20 млн л. на рік (як можна бачити на рис. 2.4, в Україні налічується 28 таких виробників), платить за оптову ліцензію 500 тис. грн. на рік, як і великі виробники пива, незважаючи на те, що доходи цих двох категорій суттєво різняться. Так, частка обсягу виробництва пива цими 28 пивоварнями складає 10% від загального обсягу виробництва пива в Україні, у той час, коли частка 9 великих пивних заводів складає 87%. Скасування оптової ліцензії для малих пивоварень дозволить підприємствам заощадити кошти і спрямувати їх на збільшення обсягів виробництва [29].

За умови скорочення внутрішнього споживання пива українські пивовари здійснюють переорієнтацію на зовнішні ринки таких країн, як Білорусь, Молдова, Грузія, Алжир, Польща, Литва, Катай, Ізраїль тощо.

Показники експорту та імпорту в останні три роки демонстрували таку динаміку (табл. 2.2-2.3).

Як можна бачити, у 2020 році спостерігався приріст обсягів експорту українського пива на 10,82% у порівнянні з 2019 роком. З січня по травень 2021 року відбувалось значне збільшення обсягів експорту пива (зокрема, +33% у лютому), проте у червні-серпні показники експорту демонстрували різке зменшення більш ніж на 30% у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року.

Таблиця 2.2 – Показники експорту пива з України у 2019-2021 рр., млн. дал [28]

Місяць	2019 рік	2020 рік	2020/2019,%	2021 рік	2021/2020, %
січень	0,51	0,6	+17,65	0,72	+20,00
лютий	0,78	0,69	-11,54	0,92	+33,33
березень	0,77	0,96	+24,68	1,25	+30,21
квітень	1,09	1,01	-7,34	1,21	+19,80
травень	1,39	1,2	-13,67	1,41	+17,50
червень	1,25	1,18	-5,60	0,77	-34,75
липень	1,33	1,79	+34,59	1,09	-39,11
серпень	1,04	1,39	+33,65	0,94	-32,37
вересень	0,8	0,98	+22,50	-	-
жовтень	0,76	0,87	+14,47	-	-
листопад	0,72	0,77	+6,94	-	-
грудень	0,84	1,06	+26,19	-	-
Всього	11,28	12,5	+10,82	8,31 (за 8 місяців)	-

Що стосується імпорту пива в Україну, то протягом 2020 року спостерігалася його позитивна динаміка (зокрема, у квітні відбулося збільшення імпорту вдвічі у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року), і в підсумку обсяги імпорту збільшилися майже на 29% у порівнянні з попереднім роком. У 2021 році помітне збільшення обсягів імпорту відбувалося у березні (+52,27%) та у червні (+21,54%), у той час як у лютому (-31,43%), квітні (-19,3%) та травні (-15,94%) показники імпорту були суттєво меншими, ніж за аналогічні місяці попереднього року. За 8 місяців 2021 року обсяги імпорту пива в Україну склали 91,38% від річних обсягів імпорту 2019 року.

Найбільшими країнами-імпортерами пива в Україну є Бельгія, Мексика та Німеччина (рис. 2.4).

Таблиця 2.3 – Показники імпорту пива в Україну в 2019-2021 рр., млн. дал [28]

Місяць	2019 рік	2020 рік	2020/2019,%	2021 рік	2021/2020, %
січень	0,23	0,23	0,00	0,24	+4,35
лютий	0,33	0,35	+6,06	0,24	-31,43
березень	0,32	0,44	+37,50	0,67	+52,27
квітень	0,28	0,57	+103,57	0,46	-19,30
травень	0,46	0,69	+50,00	0,58	-15,94
червень	0,53	0,65	+22,64	0,79	+21,54
липень	0,57	0,78	+36,84	0,74	-5,13
серпень	0,39	0,49	+25,64	0,52	+6,12
вересень	0,37	0,38	+2,70	-	-
жовтень	0,34	0,48	+41,18	-	-
листопад	0,40	0,34	-15,00	-	-
грудень	0,42	0,58	+38,10	-	-
Всього	4,64	5,98	+28,88	4,24 (за 8 місяців)	-

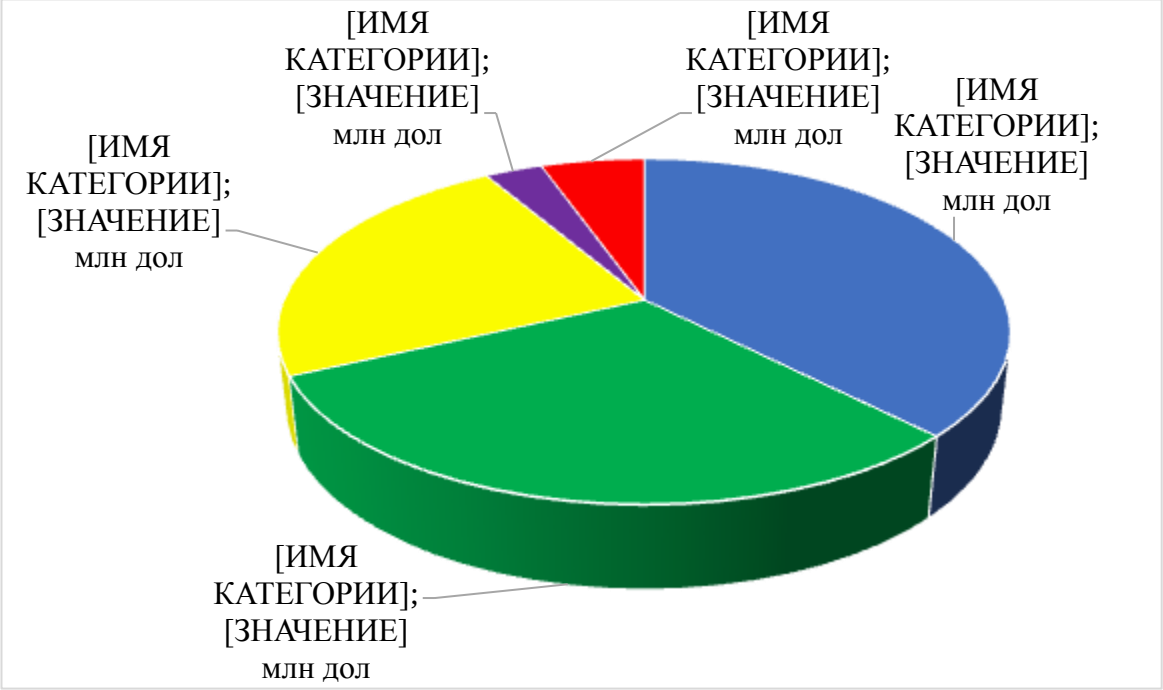


Рисунок 2.4 – Структура імпорту пива в Україну за країнами у 2019 р., млн дол США [28]

Отже, незважаючи на скорочення обсягів виробництва і споживання пива в Україні, а також олігополізації ринку, існують перспективи ефективного розвитку пивоварної галузі, які залежать від змін у законодавстві, що спрямовані на спрощення ведення господарської діяльності та створення умов для розвитку малих (крафтових) броварень і галузі в цілому.

2.2 Конкурентні позиції ТНК Carlsberg на світовому та локальному ринках

За підсумками 2020 року данська пивоварна компанія Carlsberg Group (6,1% ринка) займає третє місце у рейтингу світових пивоварних корпорацій за обсягами виробництва після Anheuser-Busch InBev (26,5% ринка) та Heineken International (10,9%) [33].

Обсяги продажів продукції компанії Carlsberg Group за період 2016-2020 рр. наведені на рис.2.5.

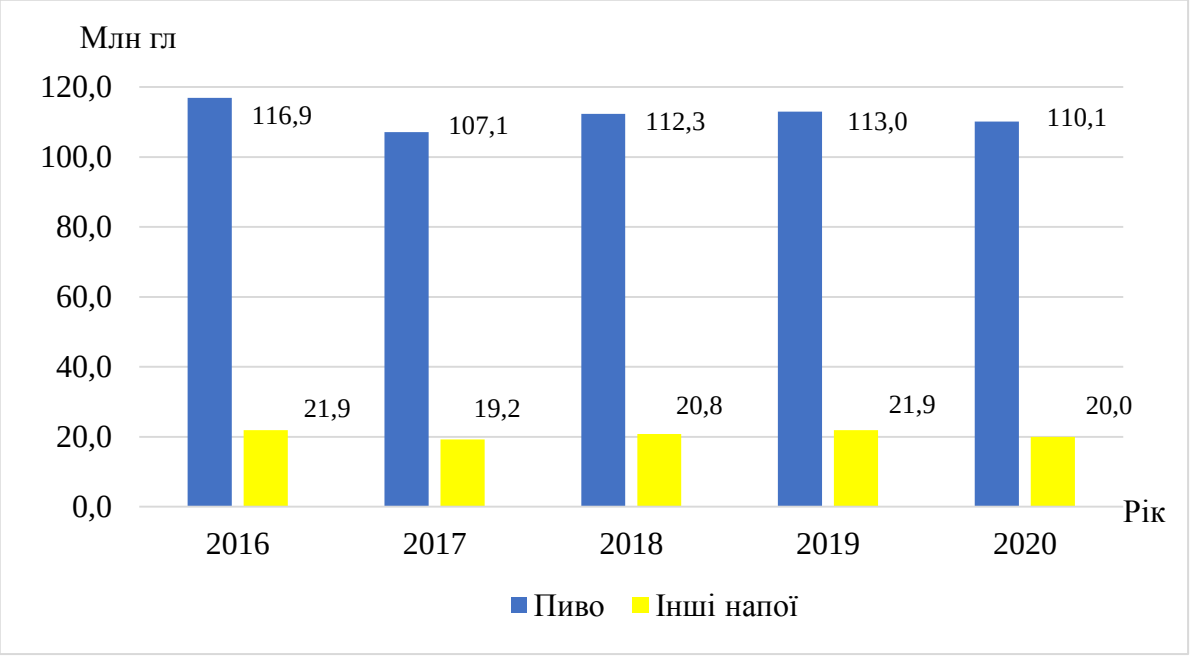


Рисунок 2.5 – Обсяги продажів Carlsberg Group, млн гл [34]

Можна бачити, що у порівнянні з попереднім 2019 роком у 2020 році обсяги продажів пива Carlsberg Group зменшилися на 2,57%, а інших напоїв – на 8,68%.

Деякі фінансові результати Carlsberg Group за 2018-2020 рр. наведені на рис. 2.6.

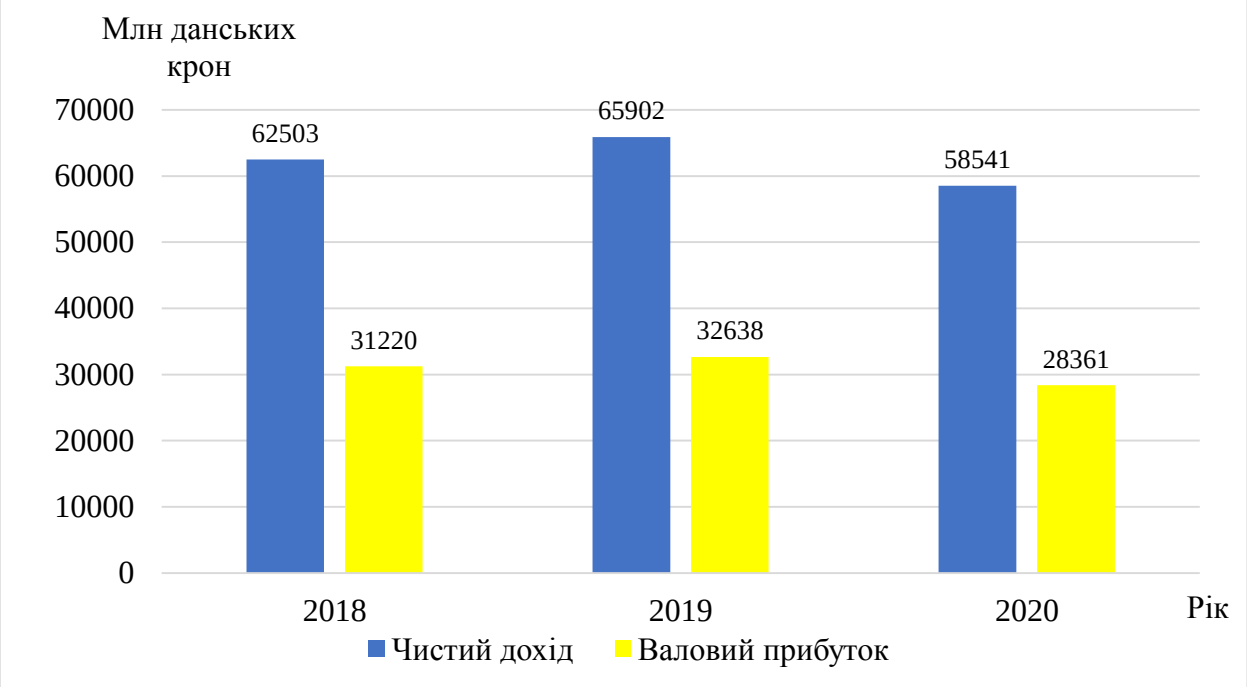


Рисунок 2.6 – Фінансові результати Carlsberg Group за 2018-2020 рр., млн данських крон [34-37]

Можна бачити, що відбулося зростання чистого доходу з 62,503 млрд крон у 2018 році до 65,902 млрд крон у 2019 році (+5,4%) і потім його падіння у 2020 році до 58,541 млрд крон (-11,2%). У 2019 році чистий прибуток збільшився на 4,5% у порівнянні з 2018 роком, проте у 2020 році відбулося його падіння на 13,1% у порівнянні з попереднім роком [34, 35-37].

Характеристики споживчих ринків та конкурентні позиції ТНК Carlsberg в країнах різних регіонів наведені в таблицях 2.4–2.6.

Таблиця 2.4 – Характеристика ринків ТНК Carlsberg в країнах Західної Європи [34]

Ринок	Споживання пива на душу населення, л	Ринкова позиція 2020 р.	Ринкова частка, %, 2020 р.	Ринкова частка, %, 2019 р.
Польща	99	3	19	18
Німеччина	93	1	18	16
Фінляндія	70	1	41	45
Данія	58	1	53	54
Норвегія	47	1	50	51
Швеція	46	1	26	26
Велика Британія	56	4	13	9
Швейцарія	52	1	38	40
Франція	30	2	25	27
Країни Балтії	62-85	1-2	27-40	27-39
Італія	35	4	6	6
Південно-Східна Європа	25-71	1-3	16-41	15-37
Португалія	53	1	48	46

З наведених в табл. 2.4 показників можна бачити, що найбільшу ринкову частку ТНК Carlsberg має на ринках Данії (53%), Норвегії (50%), Фінляндії (41%), Португалії (48%), Швейцарії (38%), країн Балтії та Південно-Східної Європи.

У 2020 році Carlsberg Group зміцнила свої позиції, збільшивши ринкову частку на ринках таких країн, як Польща (+1%), Велика Британія (+4%) та Португалія (+2%). У той же час компанія втратила декілька відсотків ринку в таких країнах, як Фінляндія (-4%), Франція (-2%), Швейцарія (-2%).

Таблиця 2.5 – Характеристика ринків ТНК Carlsberg в країнах Азії [34]

Ринок	Споживання пива на душу населення, л	Ринкова позиція, 2020 р.	Ринкова частка, %, 2020 р.	Ринкова частка, %, 2019 р.
Камбоджа	53	4	5	11
Лаос	48	1	95	96
В’єтнам	42	4	8	8
Китай	23	5	7	7
Індія	2	3	15	19
Малайзія	6	2	43	45
Непал	3	1	60	64
М’янма	7	4	9	8

Сінгапур	20	2	24	23
Гонконг	19	1	29	29

З табл. 2.5 можна бачити, що у 2020 році найбільшу ринкову частку Carlsberg Group мала в таких країнах, як Лаос (95%), Непал (60%) та Малайзія (43%). У порівнянні з 2019 роком компанія втратила декілька відсотків своєї частки на ринках Індії (-4%), Камбоджи (-6%), Непалу (-4%) та Малайзії (-2%).

Таблиця 2.6 – Характеристика ринків ТНК Carlsberg в країнах Східної Європи [34]

Ринок	Споживання пива на душу населення, л	Ринкова позиція, 2020 р.	Ринкова частка, %, 2020 р.	Ринкова частка, %, 2019 р.
Білорусь	52	1	32	29
Україна	40	2	30	31
Росія	57	2	27	27
Азербайджан	5	1	76	61
Казахстан	32	2	40	37

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що у 2020 році Carlsberg Group в країнах Східної Європи має міцні конкурентні позиції, контролюючи 27-76% ринку. У порівнянні з 2019 роком компанія збільшила ринкову частку в Азербайджані до 76% (+15%), у Казахстані (+3%) та Білорусі (+3%). В Україні Carlsberg Group втратила 1% ринку.

В своєму портфелі Carlsberg Group має як глобальні бренди, так і локальні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Глобальні та локальні бренди Carlsberg Group [34]

Країна	Ключові бренди
1	2
Данія	Tuborg, Carlsberg, Jacobsen, Nordic ()
Норвегія	Tuborg, Carlsberg, 1664 Blanc, Brooklyn, Munkholm, Ringnes, E.C. Dahls
Швеція	Carlsberg, Brooklyn, 1664 Blanc, Falcon, Eriksberg, Pripps, Nya Carnegie
Фінляндія	Carlsberg, Brooklyn, Karhu, Koff, Nikolai
Польща	Carlsberg, Somersby, Grimbergen, Birell, Okocim, Kasztelan, Harnas
Франція	Grimbergen, Carlsberg, Kronenbourg, 1664 Blanc,

	Tuborg Skøll, Tourtel
Швейцарія	Carlsberg, Brooklyn, Grimbergen, Somersby, Feldschlösschen, Cardinal
Італія	Carlsberg, Tuborg, Brooklyn, Poretti, Bock

Продовження таблиці 2.7

1	2
Країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва)	Carlsberg, Grimbergen, 1664 Blanc, Aldaris, Svyturys, Utenos, Saku
Велика Британія	Carlsberg, Tetley, Brooklyn, San Miguel, Grimbergen, Poretti
Німеччина	Carlsberg, Grimbergen, Brooklyn, Holsten, Astra, Duckstein
Португалія	Carlsberg, Super Bock
Китай	Tuborg, 1664, Carlsberg, Shancheng, Chongqing, Wusu, Dali, Huang He, Xixia
Малайзія	Carlsberg, Somersby, 1664 Blanc, Brooklyn
Сінгапур	Carlsberg, Somersby, 1664 Blanc
В'єтнам	Carlsberg, Tuborg Huda, Halida, Festival, Thang Long
Лаос	Carlsberg, Tuborg, Beer Lao
Україна	Carlsberg, Baltika, Grimbergen, 1664 Blanc, Lvivske, Slavutich
Білорусь	Carlsberg, Holsten, Alivaria
Росія	Tuborg, Carlsberg, Holsten, Baltika, BolshayaKruzhka, ZateckyGus
Казахстан	Carlsberg, Tuborg, Derbes, Irbis

Carlsberg Group вийшла на український ринок у 2001 році, отримавши частку 50% у холдингу Baltic Beverages Holding.

Carlsberg Ukraine входить до складу компанії Carlsberg Group і відіграє значну роль в економіці України, а також тих регіонах, де розміщені броварні. До складу Carlsberg Ukraine входять три заводи: Запорізький пивоварний завод ПрАТ «Карлсберг Україна»; Київський пивоварний завод та «Львівська пивоварня» [38].

Київський пивоварний завод є однією з найсучасніших броварень в Україні з виробничою потужністю 473 млн літрів пива на рік. На заводі встановлено новітнє імпортне обладнання. Загальна сума інвестицій, що були спрямовані на будівництво заводу, склала більше 68 млн дол. [38]

Потужність Львівського пивоварного заводу складає 231 млн літрів пива на рік; в його модернізацію було інвестовано більше 35 млн доларів.

Запорізький завод «Славутич» у 2012 році було перейменовано на ПрАТ «Карлсберг Україна». Завдяки встановленому новому обладнанню

завод став передовим підприємством з виробничою потужністю 407 млн літрів пива на рік [38].

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України. Так, у 2019 рік компанією було сплачено 2,983 млрд гривень у вигляді податків і зборів. У табл. 2.8 наведені фінансові результати діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2018-2020 рр.[39]

Стаття	2020 рік	2019 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 017 329	8 215 886	7 627 372
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4 228 507)	(4 554 070)	(4 300 017)
Валовий: прибуток	3 788 885	3 661 816	3 327 355
збиток	(--)	(--)	(--)
Інші операційні доходи	210 696	57 124	475 630
Адміністративні витрати	(303 957)	(276 156)	(290 235)
Витрати на збут	(1 671 109	(1 612 395)	(1 587 680)
Інші операційні витрати	(754)	(171 141)	(9 317)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 023 761	1 659 248	1 915 753
збиток	(--)	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	--	--	--
Інші фінансові доходи	35 921	78 014	128 239
Інші доходи	22 299	17 916	16 851
Фінансові витрати	(4 181)	(14 212)	(10 647)
Втрати від участі в капіталі	(--)	(--)	(--)
Інші витрати	(69 194)	(25 571)	(24 603)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 008 606	1 715 395	2 025 376
збиток	(--)	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(373 204)	(315 999)	(376 089)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	--	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 635 402	1 399 396	1 649 287
збиток	(--)	(--)	(--)

Як можна бачити з табл. 2.8, що чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 7,7% у порівнянні з 2018 роком, проте у 2020 році

зменшився на 2,4% відносно показника 2019 року. Чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшився на 15% у 2019 році порівняно з 2018 роком, а у 2020 році збільшився на 16,9% у порівнянні з показником 2019 року. Погіршення фінансових результатів компанії у 2020 році пов'язано, перш за все, з пандемією.

Частка ринку компанії Carlsberg Ukraine у 2019 році склала 30,92% в натуральних одиницях [39]. У 2020 році компанія втратила 0,62% частки українського ринка в натуральних одиницях. Лідерами продажів у портфелі компанії є бренди «Львівське» (частка ринку бренда у 2020 році склала 14,6%), «Baltika» та «S&R Garage». Лідерські позиції в своїх продуктових категоріях займають «Квас Тарас», «Baltika 0» і сидр «Somersby» (зокрема, український ринок вийшов на друге місце у світі за обсягами продажу сидру «Somersby») [40].

Ринкові можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна» представлені в табл. 2.9–2.10.

Таблиця 2.9 – Ринкові можливості та загрози ПрАТ «Карлсберг Україна» [42]

Ринкові можливості	Ринкові загрози
– Зростання обсягів споживання в Україні пива суперпреміум-сегмента та крафтового пива. – Зростання обсягів споживання в Україні та світі безалкогольних напоїв, у тому числі безалкогольного пива. – Зростання експорту пива завдяки відкриттю ринка Китаю. – Розвиток та поява нових сучасних методів торгівлі. – Зростання обсягів продажів пива у форматі роздрібних мереж.	– Погіршення економічної та фінансової ситуації у світі через пандемію Covid-19. – Зменшення чисельності населення України. – Втрата деяких ринків експорту, зокрема у Білорусії. – Регуляторна політика держави (збільшення акцизу на пиво). – Збільшення конкуренції на ринку з боку невеликих крафтових пивоварень. – Підвищення цін на сировину. – Зменшення платоспроможності населення України.

Виходячи з даних табл. 2.9, серед основних перспектив розвитку пивного ринку України можна визначити подальше збільшення попиту на пиво суперпреміального сегменту, а також безалкогольне пиво та сидр. Що

стосується загроз, то найближчим часом головною загрозою для виробників пива є карантинні заходи через пандемію Covid-19, а саме, закриття підприємств, працюючих в секторі HoReCa, а також регуляторна політика держави по відношенню до виробників пива (зокрема, вартість ліцензії на виробництво пива складає 780 гривень на рік, а витрати людино-годин на її отримання становлять мільйони гривень) [41].

Таблиця 2.10 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна» [42]

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Один з лідерів пивного ринку з ринковою часткою близько 30%. – Компанії належать три сучасні пивоварні заводи з сумарною виробничою потужністю 190 млн пляшок на місяць, що розташовані в різних областях України. – Наявність у портфелі компанії сильних глобальних та локальних брендів з чіткими позиціями. – Широкий асортимент категорій та продуктових позицій, розрахованих на різні сегменти ринку. – Лідер на українському ринку в категорії «сидр». – Експорт пива до 21 країни світу. – Ефективний менеджмент. – Лідер інновацій.	– Використання рідкого хлору для очищення води. – Залежність від імпортованої сировини. – Відсутність постійної високої якості продукції. – Наявність у складі деяких видів напоїв (пиво, квас, сидр) ароматизаторів та концентратів екзотичних фруктів, до яких у більшості українських споживачів негативне ставлення.

Аналізуючи дані табл. 2.10, можна бачити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним з лідерів пивоварної галузі України, в портфелі якого знаходяться провідні глобальні та локальні бренди з визначеними позиціями, проте споживачі часто незадоволені якістю пропонованої продукції.

Отже, Україна у глобальному контексті Carlsberg Group є це дуже перспективним, значущим та прибутковим бізнесом, а ТНК Carlsberg завдяки ефективному менеджменту та інноваційній діяльності є одним з лідерів пивоварної галузі України.

2.3 Глобальні та глокальні товарні стратегії ТНК Carlsberg

Як зазначалося вище, портфель брендів пива Carlsberg містить основні бренди пива (локальні та глобальні), крафтові та спеціальні бренди, а також безалкогольне пиво. Структура портфелю пивних брендів Carlsberg Group наведена на рис. 2.7.

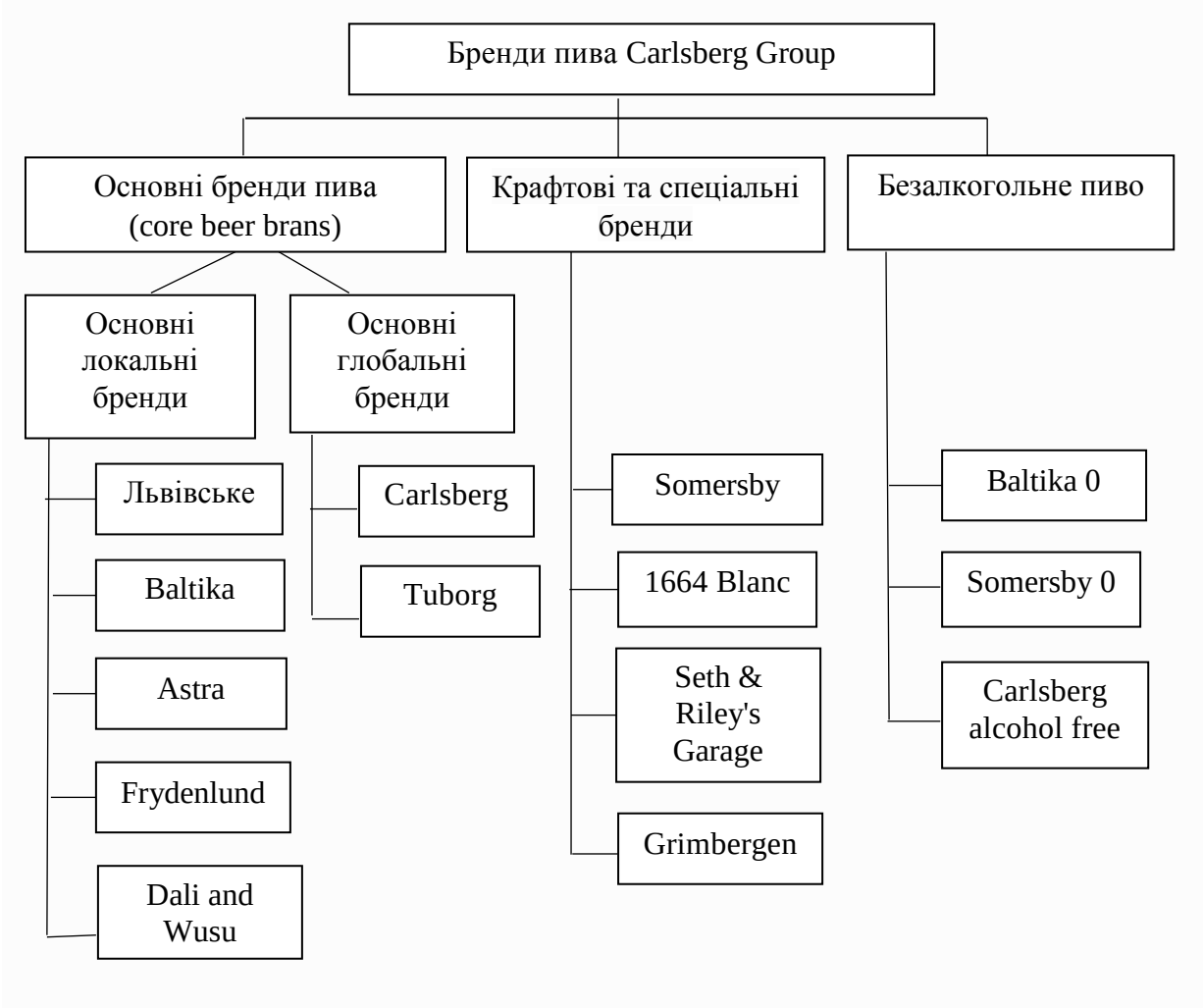


Рисунок 2.7 – Структура портфелю пивних брендів Carlsberg Group

Основні локальні бренди Carlsberg Group є важливою частиною бізнесу компанії. Кожен з основних брендів на локальних ринках має свою історію, глибоке коріння, традиції варіння, і тому саме до цих брендів споживачі проявляють високий рівень лояльності. Важливість наявності основних локальних брендів пива була підтверджена під час кризи, пов’язаної з Covid, оскільки споживачі купують пиво саме цих відомих місцевих брендів у роздробі або інтернет-магазинах. Приймаючи до уваги підвищений інтерес з

боку споживачів до цих брендів, ТНК Carlsberg у 2020 році зробила вдалу спробу на деяких локальних ринках перевести основні місцеві бренди до преміум-сегменту, розширив їх лінійку крафтовими та безалкогольними позиціями. За результатами 2020 року спостерігалося стійке зростання споживання пива таких локальних брендів: «Львівське» (Україна), Baltika та Zatecky Gus (Росія), Derbes (Казахстан), «Frydenlund» (Норвегія), «Astra» (Німеччина), Pirinsko (Болгарія), Dali and Wusu (Китай).

У 2020 році обсяги продажу безалкогольного пива та крафтових брендів в портфелі ТНК Carlsberg продемонстрували зростання відповідно на 11% та 1%. Зокрема, продажі міжнародного спеціального бренда пива «1664 Blanc» зросли на 8%, а міжнародного бренда сидру «Somersby» – на 2% [34].

Просування культового французького спеціального бренда «1664 Blanc», який представлений більш ніж у 70 країнах, відбувалося на базі комунікаційної платформи «Гарний смак з відтінком». Ключовою частиною цієї платформи були відеоролики «Шеф-кухар вдома», метою яких було підняття настрою у споживачів, змушених знаходитися вдома на карантині через пандемію Covid-19, завдяки пропозиції смачних, але простих рецептів французької кухні «з родзинкою». Пиво «1664 Blanc» має вишуканий смак з хмельовою гіркотою і нотками малини, коріандру і відтінком пшениці, а також має солодово-хмельовий аромат у поєднанні з нотками червоних фруктів та апельсинової цедри [34] .

Для збільшення обсягів продажу безалкогольних сортів пива Carlsberg Group орієнтується як на нові, так і на вже залучені завдяки основним, крафтовим та спеціальним брендам сегменти споживачів. Вдалим прикладом застосування стратегії розширення лінійки основних та спеціальних брендів безалкогольними позиціями є Польща, де зростання обсягів продажів безалкогольного пива на 42% відбулося у 2020 році завдяки появі безалкогольних варіантів брендів «Somersby», «Zatecky» та «Okocim» [34].

Розвиток значної частини брендів в портфелі ТНК Carlsberg відбувається за рахунок використання стратегії Brand extension (розтягнення

бренду), коли залишаються незмінними товарна категорія, призначення, цільова аудиторія, ідентичність бренду, проте змінюється вигода для споживача (рис. 2.8).

Бренд		Товарна категорія	
		Існуюча	Нова
	Існуючий	Стратегія Brand extension («Львівське», квас «Тарас», «Baltika 0», «S&R Garage», сидр «Somersby»)	Стратегія Brand expansion
	Новий	Стратегія Line extension («Kronenbourg 1664 Blanc», «Grimbergen»,)	Стратегія впровадження нових брендів (безалкогольний напій «Вятрачок»)

Рисунок 2.8 Стратегії розвитку брендів в портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» [43]

Так, враховуючи збільшення попиту в Україні на безалкогольне пиво, у 2021 році відбулося розширення лінійки бренда «Baltika 0» новим смаком пива «Baltika 0 Смак Лайм». До цього бренд «Baltika 0» був представлений на українському ринку лінійками смаків «Baltika 0», «Baltika 0 Смак Пшеничного солоду», «Baltika 0 Смак Грейпфрут».

Навесні 2021 року ПрАТ «Карлсберг Україна» запропонував шанувальникам сидру «Somersby» дві нові позиції «Somersby Secco» – яблучний сидр з характером білого вина та «Somersby Spritz» – сидр з гіркувато-солодким апельсиновим смаком та трав'яними нотками. Необхідно зазначити, що оскільки українським споживачам до вподоби солодкі напої, то сидр «Somersby», який виробляється в Україні, є більш солодкий за той, що пропонується європейським споживачам. Отже, відбувається адаптація бренду до специфіки місцевого ринку.

Лінійка квасу була розширена за рахунок виведення нової позиції «Квас Тарас Crazy Kvas смак яблука», яка влітку 2021 року стала альтернативою солодким газованим напоям. Наприкінці 2019 року

українським споживачам було запропоновано лімітований сорт темного квасу з нотками кориці, апельсину та «пряника» – «Квас Тарас Святквас», який став чудовим доповненням святкового столу завдяки своїй рецептурі.

ПрАТ «Карлсберг Україна» розширює свою присутність на українському ринку пива, застосовуючи також стратегію багатомарочного підходу – Line extension. Так, за останні декілька років українцям було запропоновано нові глобальні бренди пива, що належать Carlsberg Group, зокрема «Kronenbourg 1664 Blanc», «Grimbergen» – бренд, що має бельгійське абатське походження, а також бренди «Warsteiner» та «Guinness», які не належать компанії, проте Carlsberg Group імпортує їх в Україну. Рішенню щодо виведення цих брендів на український ринок сприяє збільшення попиту на пиво преміального та суперпреміального сегментів [42].

Що стосується стратегії впровадження нових брендів, то в портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» в категорії безалкогольних напоїв відносно недавно з'явився бренд «Вятрачок». Категорію безалкогольних напоїв можна віднести до нової категорії, хоча у 80-90-х роках минулого століття ПБК «Славутич», який сьогодні входить до складу ПрАТ «Карлсберг Україна», мав в своїй номенклатурі глибоку лінійку безалкогольних напоїв на базі натуральних сиропів. Отже, категорія безалкогольних напоїв з урахуванням тенденції ведення здорового способу життя багатьма українцями, може стати перспективним бізнес-напрямком ТНК Carlsberg.

Ролі брендів ПрАТ «Карлсберг Україна» в середині портфеля можна визначити на підставі матриці Д. Аакера (рис. 2.9).

	Поточна віддача бренда низька	Поточна віддача бренда висока
Перспективний (високий потенціал майбутнього прибутку)	Бренди-опора: «Grimbergen», «1664 Blanc», «S&R Garage»	Стратегічні бренди: сидр «Somersby», ТМ «Львівське», «Baltika 0», квас «Тарас»

Короткострокова або низька перспектива зростання бренда	Кандидати на ліквідацію: ТМ «Славутич», ТМ «Арсенал»	Бренди-дійна корова: ТМ «Львівське», сидр «Somersby», «Baltika»

Рисунок 2.9 – Ролі брендів всередині портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»

Бренд «Львівське» є одночасно і стратегічним брендом, і брендом-дійною коровою, оскільки, незважаючи на зрілість цього бренда, в Україні спостерігається зростання обсягів його продажу завдяки ефективному бренд-менеджменту та постійному оновленню лінійки. Аналогічна ситуація з пивом «Baltika», зростання продажів якого відбувається за рахунок розтягнення суббренда «Baltika 0».

Бренд «S&R Garage» може розглядатися як бренд-опора. Цей бренд відноситься до нової категорії, що поєднує слабоалкогольні напої та бірмікси, і в подальшому може демонструвати тенденцію до зміцнення своїх позицій, особливо в молодіжному сегменті.

Визначити позиції глобальних та локальних брендів ПрАТ «Карлсберг Україна» у залежності від ступеня лояльності споживачів, а також спрогнозувати їх подальший розвиток дозволяє методика Brand Dynamics (рис. 2.10-2.11).

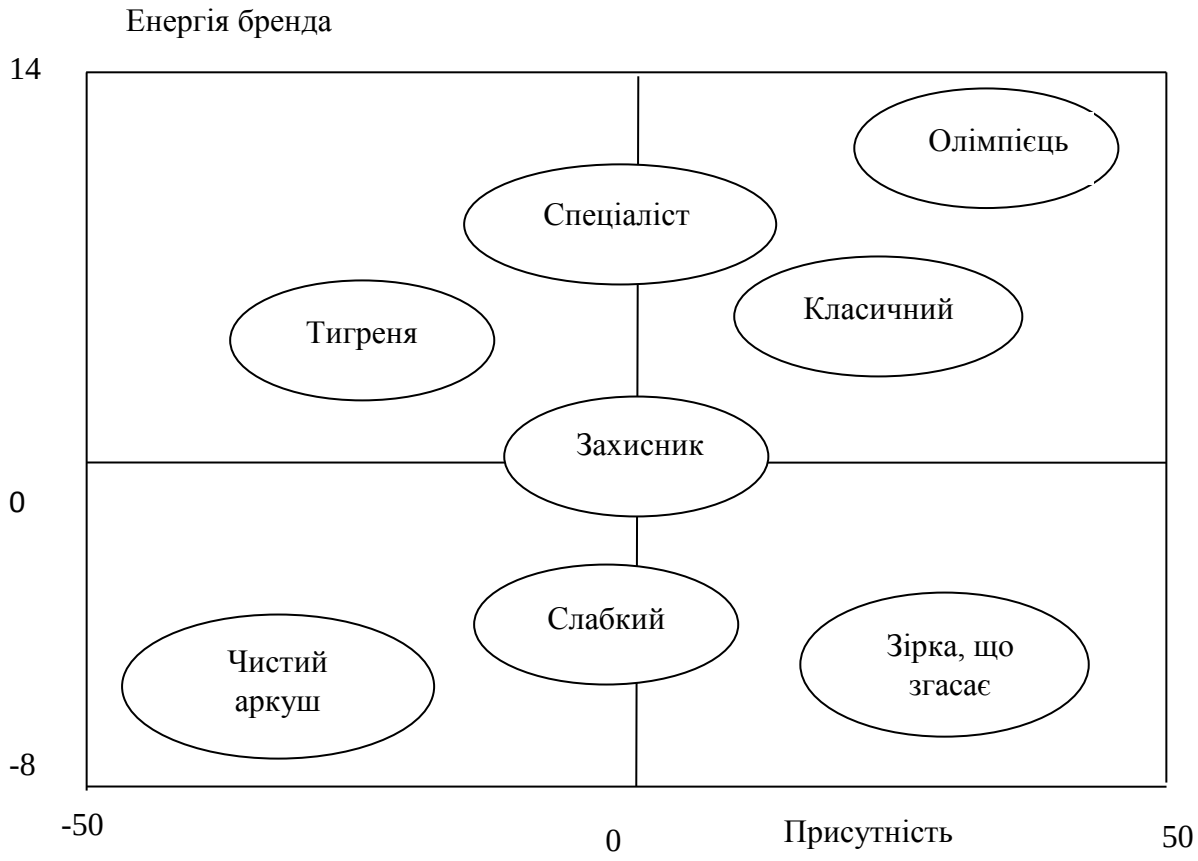


Рисунок 2.10 – Класифікація брендів за методикою Brand Dynamics [44]

Безумовно, бренди пиво «Львівське» та сидр «Somersby» є «олімпійцями» в своїх товарних категоріях, оскільки мають значну кількість прихильників і є лідерами за обсягами продажів в Україні. Стратегією розвитку для них є постійне відстеження тенденцій розвитку ринку та розширення лінійки. Всесвітньовідомий бренд «Guinness», який імпортує ПрАТ «Карлсберг Україна», можна вважати «спеціалістом», оскільки через високу ціну і низьку платоспроможність населення має незначну частку на українському ринку. Стратегією розвитку цього бренда є зміцнення конкурентних переваг та розширення присутності в роздрібних мережах. Бренди «Baltika» та «Carlsberg» є улюбленими брендами українців і, отже, є «класичними». Ці бренди необхідно розвивати за рахунок постійних інвестицій в розширення лінійки суббрендів та залучення нових сегментів споживачів. Локальні бренди пива «Арсенал», «Жигулівське», а також квас «Тарас» можна віднести до брендів, що є «захисниками», оскільки вони

мають добре співвідношення «якість-ціна», проте залишаються середніми брендами в своїй категорії, яким бракує емоційних переваг по відношенню до брендів-лідерів. Стратегією подальшого розвитку цих брендів є ефективне позиціонування та активне просування. Глобальні бренди «S&R Garage», «1664 Blanc» можна віднести до брендів-«тигреня», оскільки ці бренди поки не є достатньо відомими серед українських споживачів пива, проте вже мають сильних прихильників. Стратегія розвитку для них передбачає чітке позиціонування та поширення інформації з метою залучення нових споживачів. Локальний бренд «Славутич», раніш відомий та улюблений всіма, можна віднести до «зірки, що згасає». Стратегіями для такого бренда може бути стратегія «збору вражаю» або репозиціювання. Бренд безалкогольних напоїв «Вятрачок» є «чистим аркушем» для українських споживачів. Для посилення позицій цього бренда компанії необхідно налагодити дистрибуцію та сформувати образ бренда, використовуючи засоби реклами.

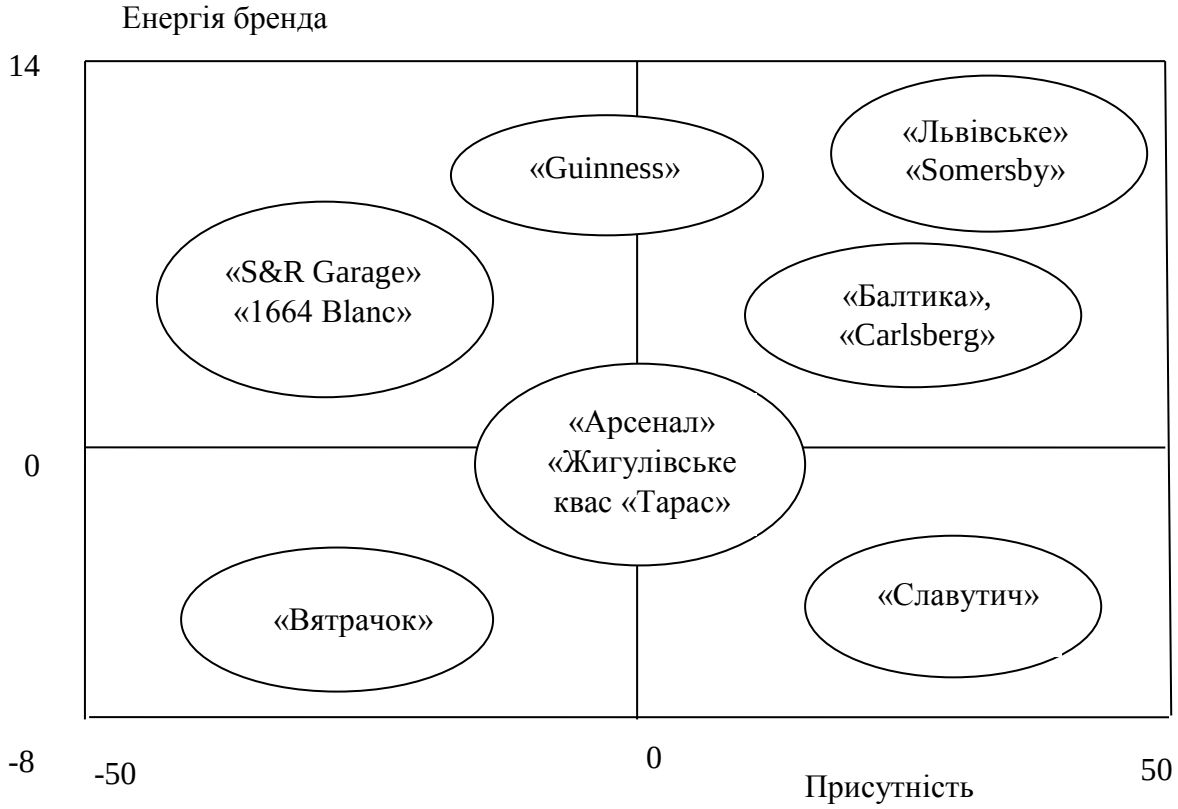


Рисунок 2.11 – Позиції глобальних та локальних брендів ПрАТ «Карлсберг Україна» на карті Brand Dynamics

Отже, ТНК Carlsberg відстежує зміни у зовнішньому середовищі, тенденції розвитку ринків окремих країн і адаптує товарний асортимент та портфель брендів відповідно до специфіки розвитку цих ринків.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування перспективних ринкових сегментів та стратегій інтенсивного зростання ПрАТ «Карлсберг Україна»

Глобалізація пивного бізнесу, посилення конкурентної боротьби на локальних ринках, диференціація потреб споживачів пива та їх прагнення до здорового способу життя потребують адаптації системи категорійного менеджменту компаній пивоварної галузі та активного використання інструментів стратегічного маркетингу для посилення своїх конкурентних переваг на місцевих ринках.

Одним із світових трендів є збільшення продажів безалкогольного пива, що пов’язано, в першу чергу, з популяризацією здорового способу життя, а також з тим, що безалкогольне пиво містить менше калорій. Обґрунтування основних переваг споживання безалкогольного пива для різних груп споживачів наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні переваги безалкогольного пива для різних сегментів ринка [45]

Сегмент	Переваги споживання безалкогольного пива
1	2
Професійні спортсмени; люди, що займаються спортом; відвідувачі фітнес-центрів; люди, що дотримаються здорового способу життя	Безалкогольне пиво допомагає швидко відновити сили після фізичних навантажень; зменшує ризик захворіти на ГРВІ та хвороби дихальних шляхів; не заважає займатися спортом. Оскільки пиво містить вітаміни В1, В2, РР, амінокислоти, мікроелементи калій, магній, натрій, фосфор, селен, антиоксиданти тощо. Отже, безалкогольне пиво окремо або разом з фруктовою водою або лимонадом може розглядатися як більш корисна альтернатива

	безалкогольним напоям.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Жінки, які дотримуються дієти; люди з надмірною вагою	Безалкогольне пиво є менш калорійним, оскільки 100 г пива містять лише 20 кКал і 4% вуглеводів, і, отже, є кращою альтернативою солодким газованим водам.
Водії за професією; люди за кермом авто	Безалкогольне пиво освіжає, не порушує координацію рухів і увагу, дозволяє пройти без жодних проблем перевірку на проміле.
Співробітники офісів та різних закладів; студенти; працівники заводів тощо	Оскільки безалкогольний лагер відмінно відтіняє смак багатьох страв, то може споживатися під час обіду або ланчу співробітниками підприємств або студентами без ризика бути звільненим або виключеним з вишу.

В Україні безалкогольне пиво споживає невелика кількість споживачів, проте за останні роки їх частка суттєво збільшилася. На рис 3.1 наведена динаміка реалізації алкогольного та безалкогольного пива в Україні у 2016-2019 рр.



Рисунок 3.1 – Динаміка реалізації пива в Україні, тис. дал [31, 46]

Отже, можна бачити, що у 2016 році в обсязі реалізації частка безалкогольного пива складала 1,5%, у 2017 р. – 1,56%, у 2018 р. – 1,71%, у 2019 р. – 1,61%.

В Україні частка продажів безалкогольного пива перевищує показник США (0,5% ринку), проте поступається країнам Західної Європи. Зокрема, в Іспанії продажі безалкогольного пива складають 13% від загальних обсягів пива, у Німеччині – 7% пивного ринка.

Однією з причин, через яку споживачі відмовляються купувати безалкогольне пиво, є переконання, що воно поступається за смаком алкогольному. Проте сучасні технології використання вакуумних камер для відділення спирту не наносять шкоди смаковим якостям напою.

Зростання попиту на безалкогольне пиво в Україні та постійне удосконалення технології його виробництва призвело до того, що більшість компаній намагаються завоювати цей сегмент ринка. Так, безалкогольне пиво пропонується такими великими виробниками пива, як ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «САН ІнБев Україна», корпорація «Оболонь» та ін. Більш того, постійне збільшення акцизу на алкоголь сприяє тому, що виробництво безалкогольного пива стає для підприємств економічно вигідним через те, що з нього акциз не сплачується. Отже, конкуренція в цьому сегменті в подальшому буде становитися більш жорсткою.

Пропозиція брендів безалкогольного пива найбільшими виробниками в Україні представлена в табл. 3.2.

Як можна бачити з табл. 3.2, найбільші виробники пива в Україні в своєму портфелі мають декілька позицій безалкогольного пива з класичним смаком. Найбільш широка пропозиція з урахуванням різноманітних смаків представлена в лінійці ПрАТ «Карлсберг Україна», проте й вона є недостатньою, якщо компанія має намір збільшувати свою частку в цьому

сегменті за рахунок залучення молоді та жінок, а також шанувальників крафтового пива.

Таблиця 3.2 – Бренди безалкогольного пива найбільших виробників в Україні [38, 47-49]

Виробник	Бренди
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Baltika 0 безалкогольне, Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду, Baltika 0 зі смаком грейпфрут, Baltika 0 зі смаком лайм
ПАТ «САН ІнБев Україна»	BUD Zero 0,0; Чернігівське 0,0; Рогань безалкогольне 0,5%
Корпорація «Оболонь»	0 Нефільтроване; 0 Безалкогольне, Hike Zero 0,0
Перша Приватна Броварня (ППБ)	Нефільтроване безалкогольне, Безалкогольне фірмове

Якщо побудувати карту позиціювання пропозиції безалкогольного пива в Україні у залежності від ціни та характеристик смаку, то можна бачити, що в портфелі найбільших виробників пива відсутнє крафтове безалкогольне пиво та пиво, смак якого був б до вподоби сегменту молоді, особливо його жіночої частини (рис. 3.2).

Ціна 0,5 л

Більше 20 грн.	«Чернігівське 0,0» «Нефільтроване безалкогольне» (ППБ)	Вільна ніша	Вільна ніша
16-20 грн.	«Baltika 0 безалкогольне» «Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду» «BUD Zero 0,0» «Рогань безалкогольне 0,5%»	«Baltika 0 зі смаком грейпфрут», «Baltika 0 зі смаком лайм» «Hike Zero 0,0»	Вільна ніша
13-16 грн	«Оболонь 0 нефільтроване» «Оболонь 0 Безалкогольне»	Вільна ніша	Вільна ніша
	Класичний смак солодового пива	Смак екзотичних фруктів та цитрусових	Смак фруктів, ягід та ароматних

			трав

Смак

Рисунок 3.2 – Карта позиціювання безалкогольного пива найбільших пивоварних компаній в Україні

Вільними перспективними нішами для виробників безалкогольного пива в Україні є пропозиція пива зі смаком ягід, фруктів, ароматних трав та прянощів. Така пропозиція могла б, в першу чергу, зацікавити молодь та жіночу частину населення, якій не подобається аромат солодового пива та його гіркий присмак. Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» може зміцнити і розширити свою присутність на рину, застосовуючи стратегію горизонтальної (розширення лінійки смаків безалкогольного пива) та вертикальної (залучення споживачів різних цінових сегментів) диференціації.

Перспективним напрямком для збільшення обсягів продажів ПрАТ «Карлсберг Україна» є розширення пропозиції безалкогольних напоїв, зокрема квасу. Виділимо сегменти потенційних споживачів квасу в Україні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Потенційні споживачі квасу в Україні [50]

Сегмент	Переваги споживання квасу
Чоловіки 45+	Квас покращує чоловічу потенцію; активізує травлення і допомагає розщеплювати жирну м'ясну їжу; відновлює оптимальний рівень солей і рідини в організмі; містить багато мікроелементів і вітамінів (зокрема, вітаміни В та С).
Жінки та чоловіки 50+	Як продукт, який використовується для приготування смачних страв (окрошка, суп, печиво, млинці тощо)
Молоді дівчата, які дотримуються дієти	Калорійність квасу досить мала (близько 27 кКал в 100 г), він поліпшує травлення і допомагає позбутися зайвих кілограмів.
Молоді дівчата, які мають ламке волосся і проблеми зі шкірою	Дріжджі, які входять до складу квасу, усувають абсцеси шкіри, вугри і фурункули; квас ефективно допомагає зростанню волосся та їх зміцненню.
Активні люди	Квас втамовує спрагу, освіжає, додає сил та енергії.

Люди з розладами травлення	В квасі утворюються натуральні кислоти; стимулює шлункову секрецію, завдяки чому дуже корисний при недостатній кислотності шлунку; квас може використовуватися для профілактики дисбактеріозу.

Сьогодні квас також є актуальним напоєм для більшості українців, оскільки відповідає загальному тренду здорового способу життя. Натуральний квас як продукт бродіння пропонують споживачам, роблячи акцент на корисних якостях цього напою для людини, а також його освіжаючій дії в спеку.

Квас був дуже популярним напоєм у радянські часи, проте втратив свої позиції внаслідок появи на ринку солодких газованих вод. За умови обрання правильного позиціонування цього напою для різних сегментів споживачів, а також завдяки використанню ефективних інструментів маркетингу виробники квасу можуть впливати на попит та розширити свою присутність на ринку в цій товарній категорії.

Основними конкурентами бренду «Квас Тарас» ПрАТ «Карлсберг Україна» на українському ринку є такі торговельні марки (табл. 3.4): «Львівський квас» («Перша приватна броварня»), «Арсеніївський квас» («Укрпродукт Групп»), «Село і люди» (ПАТ «САН ІнБев Україна»), «Ярило» («Квас Бевериджиз»), «Древлянський» («Рідна Марка») [38 ,47-48, 51-53].

Таблиця 3.4 – Основні бренди в категорії «квас» на українському ринку

Виробник	ТМ	Глибина лінійки
ПрАТ «Карлсберг Україна»	«Квас Тарас»	- Crazy Kvas смак суниці та м’яти; - Crazy Kvas смак яблука; - білий нефільтрований; - чорний; - хлібний.
ПАТ «САН ІнБев Україна»	«Село і люди»	- традиційний; - білий
«Квас Бевериджиз»	«Ярило»	- справжній; - карамельний; - білий домашній; - білий імбирний - родинний білий; - медовий; - родинний.
Перша Приватна	«Львівський»	- бочковий;

Броварня (ППБ)		- хлібний; - домашній.
«Укрпродукт Групп»	«Арсеніївський»	- живий темний; - живий білий; - малиновий.

Аналіз пропозиції українських виробників квасу на основі карти позиціювання за смаковими характеристиками, виявив, що головним чином, пропонується класичний темний та білий хлібний квас з використанням пшеничного та ячмінного солоду (рис. 3.3).

Темний	«Квас Тарас чорний» «Ярило справжній» «Ярило родинний» «Село і люди традиційний» «Арсеніївський живий темний» «Львівський бочковий»	«Ярило карамельний»	Вільна ніша	«Ярило медовий»
Світлий	«Квас Тарас білий нефільтрований» «Квас Тарас хлібний» «Ярило білий домашній» «Ярило родинний білий» «Село і люди білий» «Арсеніївський живий білий» «Львівський хлібний»	«Квас Тарас Crazy Kvas смак яблука»	«Квас Тарас Crazy Kvas смак суниці та м'яти» «Ярило білий імбирний» «Арсеніївський малиновий»	Вільна ніша
	Класичний смак	Смак фруктів та цитрусових	Смак ягід та ароматних трав	Смак меду

Рисунок 3.3 – Карта позиціювання квасу на основі характеристик смаку

На рис. 3.3 можна бачити, що є вільними ніші пропозиції темного квасу зі смаком ягід та ароматних трав; світлого квасу зі смаком меду. Майже вільними нішами є пропозиція світлого та темного квасу зі смаком фруктів та цитрусових, ягід, а також темного квасу зі смаком меду.

Отже, можливістю для збільшення обсягів продажів квасу на регіональному ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» є розширення лінійки

смаків бренда «Квас Тарас», тобто використання стратегії «brand extension» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Рекомендована пропозиція розширення лінійки смаків бренда «Квас Тарас» за окремими сегментами ринку

Сегмент	Відтінки смаків
Чоловіки 45+	Квас (темний або світлий) зі смаком імбиру, меду, шипшини.
Жінки та чоловіки 50+	Квас (темний або світлий) зі смаком меду, шипшини, кориці, журавлини, яблука, ізюму
Молоді дівчата, які дотримуються дієти	Світлий квас зі смаком імбиру та м'яти
Молоді дівчата, які мають ламке волосся і проблеми зі шкірою	Темний квас зі смаком шипшини, журавлини, малини, суниці, смородини.
Активні люди	Світлий квас зі смаком імбиру та м'яти, шипшини.
Люди з розладами травлення	Квас (темний або світлий) зі смаком меду, шипшини, кориці, журавлини, яблука.

Оскільки у віковому сегменті українських споживачів віком 45+ смак екзотичних фруктів та цитрусових асоціюється з додаванням в напій відповідних штучних концентратів, то ця категорія, як правило, надає перевагу традиційним для місцевого ринку смакам шипшини, меду, яблука, смородини, малини, вважаючи їх корисними для здоров'я. Ці ягоди в достатній кількості вирощують в Україні, і тому ПрАТ «Карлсберг Україна» може робити позиціювання, акцентуючи увагу на натуральних інгредієнтах квасу та їх корисності.

Молодіжний сегмент віком 18-24 роки воліє більш до екзотичних смаків, прянощів і спецій, тому для цієї категорії споживачів компанія може запропонувати квас з м'ятою, імбиром, листям смородини тощо, здійснюючи позиціювання на тонізуючих та освіжаючих властивостях напою. Дійсно, за результатами опитування, 42,9% респондентів в цьому віковому сегменті зазначили, що коли відчувають спрагу влітку, то обирають квас (для порівняння, солодку газовану воду купують 14,3%).

Таким чином, враховуючи традиції української кухні та уподобання споживачів, можна зробити висновок, що категорія «квас» в товарному портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» є достатньо перспективною. Менеджменту компанії необхідно розширяти лінійку ТМ «Квас Тарас», адаптуючи нові товарні позиції відповідно до запитів національного ринку.

3.2 Адаптація товарного асортименту ТНК Carlsberg до специфіки українського ринку як шлях підвищення ефективності глокального менеджменту

Як зазначалося у підрозділі 3.1, перспективним напрямом діяльності для компаній пивоварної галузі є пропозиція на регіональному ринку нових видів безалкогольного пива та квасу з урахуванням специфіки смакових уподобань українців, що дозволить залучити нові сегменти споживачів. Підставою для застосування стратегії «brand extension» в цих товарних категоріях є збільшення кількості населення України, яке воліє до здорового способу життя, та підвищення популярності пива серед молоді як в Україні, так і світі в цілому.

Особливістю національного пивного ринка є той факт, що споживають пиво 75,5% чоловіків і 46,5% жінок; 6,5% жінок в Україні споживають пиво регулярно (серед них 55% споживають пиво в об'ємі 0,5 л на добу, 31% – в об'ємі 0,33 л, 14% – в об'ємі 1-2 л) [54]. Для порівняння, 70% італійських жінок споживають пиво, і 30% з них роблять це не рідше двох разів на тиждень [55].

Оскільки в структурі населення України частка жінок перевищує частку чоловіків і 46,5% жінок споживають пиво, то броварним компаніям не слід ігнорувати «жіночий» сегмент, незважаючи на той факт, що пиво завжди вважалося чоловічим напоєм. Серед експертів немає однозначної думки стосовно того, чи потрібно розробляти окремі види пива, призначені саме для жіночого сегменту. Можливо, жіночий сегмент з інтенсивністю споживання

пива 1-2 л на добу, влаштовує існуюча на ринку пропозиція пива, проте для 86% жінок, які споживають пиво у невеликій кількості – 0,33-0,5 л з метою отримання задоволення, а не «градуса», пропозиція є явно недостатньою. Для цієї категорії жінок (особливо молодих дівчат) споживання пива є способом невимушеного проведення часу в колі подруг та друзів, засіб спілкування, тому більша частина з них віддає перевагу безалкогольному пиву. Проте, як виявили результати дослідження в підрозділі 3.1, в сегменті безалкогольного пива існує багато вільних ніш, а отже незадоволених потреб українських споживачів пива.

З метою визначення того, чи варто виробникам пива розглядати жіночий сегмент окремо, адаптуючи під нього свою продукцію, а також ставлення молодого покоління до пива, зокрема, безалкогольного, було проведено опитування серед респондентів віком 18-48 років за допомогою анкети, що містила 12 основних питань (рис. 3.4). Більшість респондентів складали молоді люди віком 18-24 роки (80,8%) та споживачі у віці 35-44 роки (13,5%). Серед респондентів більшу частину складали жінки (76,9%). 67,3% опитуваних зазначили, що споживають пиво, що містить алкоголь, або безалкогольне пиво.

Головними причинами того, що 32,7% опитуваних не споживають пиво як напій, є неприємний, на їх погляд, смак (51,9%) і запах (33,3%), а також те, що вони не вважають пиво корисним напоєм (40,7%) (рис. 3.5).

Дослідження виявило, що лише 3,8% респондентів поінформовані про корисні властивості пива. Більшість українців не знають про те, що пиво містить корисні вітаміни і мікроелементи. Мабуть тому 73,1% респондентів вважають, що безалкогольне пиво не є корисним для жінок.

Що стосується особливих уподобань стосовно пива серед жіночої частини населення, то 80,8% респондентів вважають, що переваги жінок щодо пива відрізняються від переваг чоловіків. Приймаючи до уваги той факт, що основними причинами того, чому жінки ігнорують пиво як напій, є гіркота напою та його запах, більшість респондентів зазначили, що пиво для

жінок має бути м’яким (61,5%), легким (59,6%), мати приємний аромат (50%).

Анкета

1. Чи споживаєте Ви пиво, що містить алкоголь, або безалкогольне пиво?

1.1 Так* 1.2 Ні**

2*. Якщо Ви споживаєте пиво, то якому пиву віддаєте перевагу?

2.1 Світле 2.2 Мікси на основі пива 2.3 Темне

2.4 Крафтове 2.5 Безалкогольне 2.6 Інше (зазначити) _____

3**. Якщо Ви не споживаєте пиво, то чому?

3.1 Не подобається смак пива 3.2 Не подобається запах пива

3.3 Не вважаю пиво корисним напоєм 3.4 Боюся набрати зайву вагу

3.5 Інше (зазначити) _____

4. Чи вважаєте Ви, що безалкогольне пиво поступається пиву, що містить алкоголь, за смаковими якостями?

4.1 Так 4.2 Ні

5. З якими з наведених тверджень Ви згодні?

5.1 Безалкогольне пиво – смачний напій.

5.2 Безалкогольне пиво – корисний напій, який містить вітаміни, амінокислоти, мікроелементи.

5.3 Безалкогольне пиво не заважає займатися спортом.

5.4 Безалкогольне пиво окремо або як фруктовий мікс може розглядатися як більш корисна альтернатива безалкогольним напоям.

5.5 Безалкогольне пиво є менш калорійним, ніж солодкі фруктові води.

5.6 Безалкогольне пиво відмінно поєднується зі смаком багатьох страв.

5.7 Безалкогольне пиво вгамовує спрагу, освіжає.

6. Чи вважаєте Ви, що безалкогольне пиво є корисним для жінок?

6.1 Так 6.2 Ні

7. Чи вважаєте Ви, що уподобання жінок щодо пива відрізняються від уподобань чоловіків?

7.1 Так 7.2 Ні

8. Яким, на Ваш погляд, має бути пиво для жінок?

8.1 Легке. 8.2 М’яке.

8.3 Вміщувати вітаміни та мікроелементи. 8.4 Низькокалорійне.

8.5 Мати фруктові нотки смаку. 8.6 Мати приємний аромат.

8.6 Мати оригінальне маркування та упакування. 8.7 Мати оригінальну назву.

8.8 Інше (зазначити) _____

9. Якщо б Вам зробили пропозицію запропонувати новий смак пива для жінок, то які смакові нотки ви би обрали?

9.1 Суниця 9.2 Малина 9.3 Вишня 9.4 Журавлина

9.5 Смородина 9.6 Виноград 9.7 Яблуко 9.8 Імбир

9.9 М’ята 9.10 Жасмин 9.11 Кава 9.12 Карамель

9.13 Кориця 9.14 Ізюм 9.15 Сухофрукти 9.16 Солод

9.17 Інше (зазначити) _____

10. Якщо я відчуваю спрагу влітку, то я куплю:

10.1 Мінеральну воду. 10.2 Воду з фруктовим смаком.

10.3 Квас. 10.4 Фруктовий сік.

10.5 Комбучу. 10.6 Безалкогольне пиво

10.7 Пиво з вмістом алкоголю. 10.8 Інше (зазначити) _____

11. З чим асоціюється у Вас безалкогольне пиво з назвою «АнтиКорона»?

11.1 Пиво, що містить вітаміни і мікроелементи, необхідні організму для боротьби з коронавірусом.

11.2 Пиво для тих, хто має «корону» на голові.

11.3 Нова товарна позиція пива «Corona».

11.4 Пиво для тих, хто має відчуття гумору.

11.5 Ніяких асоціацій.

11.6 Інше (зазначити) _____

12. Чи були такі питання в анкеті, що заставили вас подивитися на безалкогольне пиво по-іншому?

12.1 Так 12.2 Ні

Дані про респондента

13. Стать:

13.1 чоловік 13.2 жінка

14. Вік

14.1 18-24 14.2 25-34 14.3 35-44 14.4 45+

Рисунок 3.4 – Лист опитування

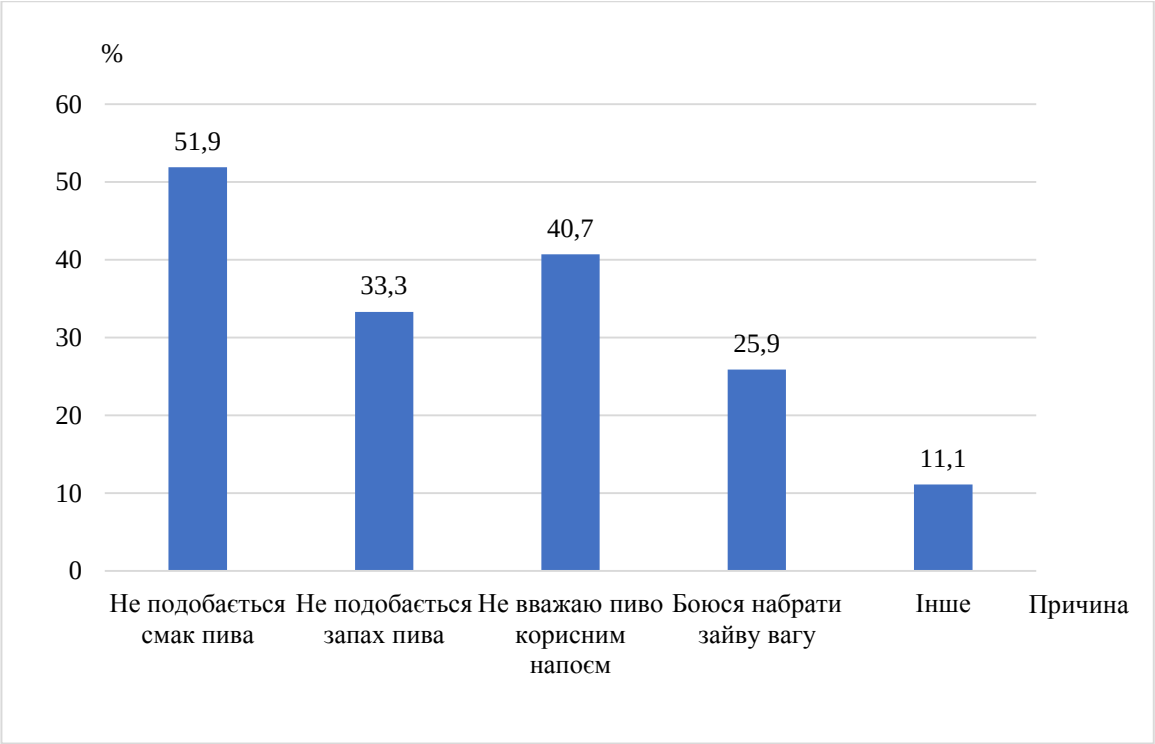


Рисунок 3.5 – Причини ігнорування пива як напою респондентами

Оскільки більшість респондентів складали жінки, опитування виявило, що 25,9% з них не споживають пиво через страх набрати зайву вагу, а отже, помилково вважають пиво висококалорійним напоєм. У той же час 21,2% респондентів вважають, що пиво є менш калорійним, ніж солодкі фруктові води і може окремо або як фруктовий мікс розглядатися як більш корисна альтернатива безалкогольним напоям (19,2%) (рис. 3.6).

Та частина респондентів, яка споживає пиво, надає перевагу світлому пиву (59,5%), міксам на основі пива (26,2%), крафтовому (21,4%) та безалкогольному (19%) пиву. Причому більше половини респондентів (51,9%) не вважають, що безалкогольне пиво поступається пиву, що містить алкоголь, за смаковими якостями.

Як можна бачити на рис. 3.6, 34,6% опитаних вважають, що пиво освіжає і вгамовує спрагу, є смачним напоєм (28,8%) і не заважає займатися спортом (25%).

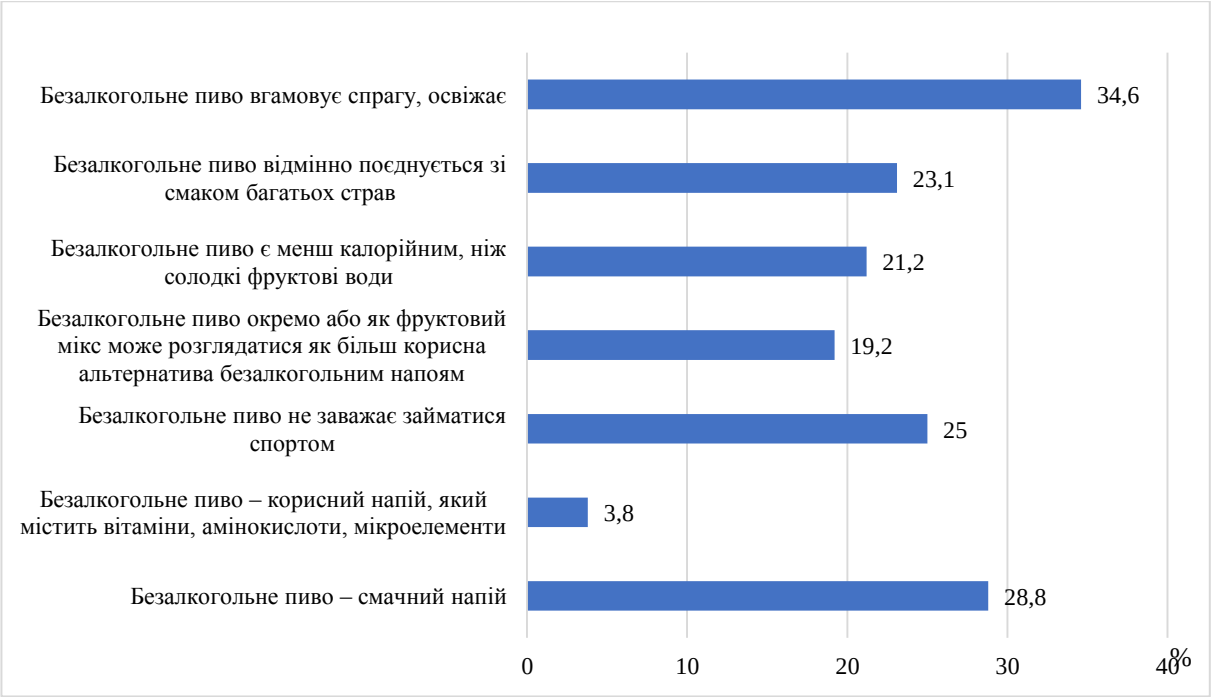


Рисунок 3.6 – Сприйняття респондентами пива як напою

Важливість наявності в пиві для жінок фруктових відтінків смаку підкреслили 36,5% опитуваних. Окрім класичного солодового смаку серед найбільш пропонованих для «жіночого» пива смакових ноток є м’ята, малина, вишня, суниця, смородина, яблуко та карамель (рис. 3.7).

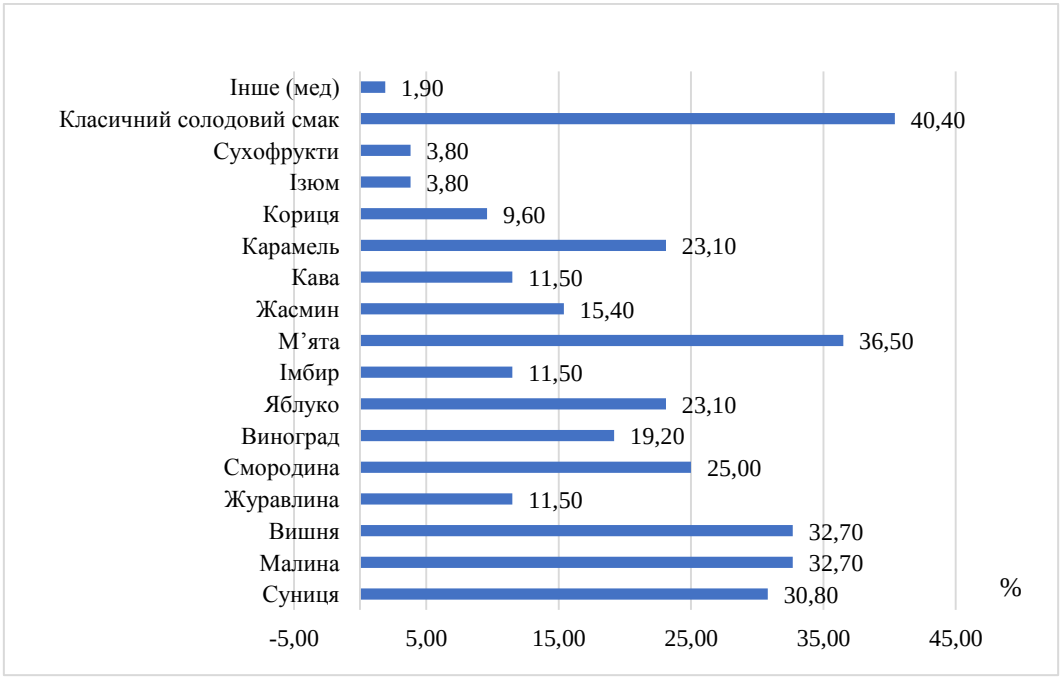


Рисунок 3.7 – Пропозиція смаків пива для жінок

Можна бачити, що окрім традиційних для національного ринку фруктових смаків (вишня, малина, суниця), респонденти пропонували для жінок пиво із додаванням м’яти, жасмину, карамелі і кави.

Отже, приймаючи до уваги результати опитування, можна рекомендувати ТНК Carlsberg розвивати сегмент безалкогольного жіночого пива, зокрема безалкогольні мікси з фруктовими нотками. Можна здійснити позиціонування пива для жінок, роблячи акцент на вмісті вітамінів та мікроелементів, необхідних для їх організму. Оскільки жінки звертають увагу на привабливість упакування і маркування, то доцільно розробити спеціальну оригінальну пляшку та назву пива (можна українською мовою). Зважаючи на те, що в ЗМІ майже відсутня інформація про корисні властивості безалкогольного пива для жінок та його низьку калорійність, компанії необхідно в рамках реалізації стратегії відповідального споживання доводити інформацію українським споживачам про переваги цього напою і розвіювати міф про те, що безалкогольне пиво, як і те, що містить алкоголь, є шкідливим для здоров’я.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений у кваліфікаційній роботі магістра аналіз застосування стратегій глокального менеджменту ТНК Carlsberg дозволив зробити такі висновки.

1. Глокалізація як сучасна форма глобалізації дозволяє ТНК пристосовувати виробництво та просування глобальних брендів до специфіки локального ринку. ТНК використовують глокальний підхід як стратегію, яка передбачає створення нових виробництв у регіонах або як тактику адаптації виробництва до запитів і вимог місцевих споживачів.

2. Позиціювання продукту міжнародних компаній на локальних ринках передбачає визначення його специфічних властивостей і характеристик, які б відрізняли його серед товарів конкурентів і викликали у споживачів відчуття того, що цей товар створений саме для них з урахуванням їх специфічних запитів і вимог, їх національних і культурних традицій тощо.

3. Українська пивоварна галузь останні роки переживає не найкращі часи, оскільки обсяги виробництва і споживання пива на душу населення значно зменшилися, причинами чого стали погіршення соціально-економічної та політичної ситуації; зміни у податковому законодавстві; карантинні обмеження, що пов’язані з пандемією Covid-19, а також воління значної частини населення України вести здоровий спосіб життя.

4. За умови скорочення внутрішнього споживання пива українські пивоварні компанії здійснюють переорієнтацію на зовнішні ринки, зокрема експортують продукцію в такі країни, як Білорусь, Молдова, Грузія, Алжир, Польща, Литва, Катай, Ізраїль тощо. У 2020 році спостерігався приріст обсягів експорту українського пива на 10,82% у порівнянні з 2019 роком.

5. За підсумками 2020 року данська пивоварна компанія Carlsberg Group займає третє місце (6,1% ринка) у рейтингу світових пивоварних

корпорацій за обсягами виробництва після Anheuser-Busch InBev (26,5% ринка) та Heineken International (10,9%).

6. Частка ринку компанії Carlsberg Ukraine у 2019 році склала 30,92% в натуральних одиницях; у 2020 році компанія втратила 0,62% частки українського ринка.

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019 році збільшився на 7,7% у порівнянні з 2018 роком, проте у 2020 році зменшився на 2,4% відносно показника 2019 року. Чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшився на 15% у 2019 році порівняно з 2018 роком, а у 2020 році збільшився на 16,9% у порівнянні з показником 2019 року. Погіршення фінансових результатів компанії у 2020 році пов'язано, перш за все, з пандемією Covid-19.

7. Серед основних перспектив розвитку пивного ринку України, якими може скористатися ПрАТ «Карлсберг Україна», є збільшення попиту на пиво суперпреміального сегменту, а також безалкогольне пиво та сидр. Що стосується загроз, то головною загрозою для виробників пива є карантинні заходи через пандемію Covid-19, а саме, закриття підприємств, працюючих в секторі HoReCa, а також регуляторна політика держави по відношенню до виробників пива (зокрема, вартість ліцензії на виробництво пива складає 780 гривень на рік, а витрати людино-годин на її отримання становлять мільйони гривень).

8. Сильними сторонами ПрАТ «Карлсберг Україна» є такі: компанія – один з лідерів пивного ринку України з ринковою часткою близько 30%; їй належать три сучасні пивоварні заводи з сумарною виробничою потужністю 190 млн пляшок на місяць; в портфелі компанії присутні сильні глобальні та локальні брендів з чіткими позиціями; лідер на українському ринку в категорії «сидр»; експорт пива до 21 країни світу; лідер інновацій.

9. Розвиток значної частини брендів в портфелі ТНК Carlsberg відбувається за рахунок використання стратегії Brand extension та стратегії багатомарочного підходу Line extension.

10. Вільними перспективними нішами для виробників безалкогольного пива в Україні є пропозиція пива зі смаком ягід, фруктів, ароматних трав та прянощів. Така пропозиція могла б, в першу чергу, зацікавити молодь та жіночу частину населення, якій не подобається аромат солодового пива та його гіркий присмак. Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» може зміцнити і розширити свою присутність на рину, застосовуючи стратегію горизонтальної (розширення лінійки смаків безалкогольного пива) та вертикальної (залучення споживачів різних цінових сегментів) диференціації.

11. Перспективним напрямком для збільшення обсягів продажів ПрАТ «Карлсберг Україна» є розширення пропозиції безалкогольних напоїв, зокрема квасу. Сьогодні квас також є актуальним напоєм для більшості українців, оскільки відповідає загальному тренду здорового способу життя. В роботі ПрАТ «Карлсберг Україна» запропоновано розширення лінійки смаків бренда «Квас Тарас», тобто використання стратегії «brand extension».

Оскільки віковий сегмент українських споживачів віком 45+ надає перевагу традиційним для місцевого ринку смакам шипшини, меду, яблука, смородини, малини, вважаючи їх корисними для здоров’я, і ці ягоди в достатній кількості вирощують в Україні, то ПрАТ «Карлсберг Україна» може робити позиціювання квасу, акцентуючи увагу на натуральних інгредієнтах напою та їх корисності. Молодіжний сегмент віком 18-24 роки воліє більш до екзотичних смаків, прянощів і спецій, тому для цієї категорії споживачів компанія може запропонувати квас з м’ятою, імбиром, листям смородини тощо, здійснюючи позиціювання на тонізуючих та освіжаючих властивостях напою.

12. Приймаючи до уваги результати опитування, яке було здійснено під час дослідження, можна рекомендувати ПрАТ «Карлсберг Україна» розвивати сегмент безалкогольного жіночого пива, зокрема безалкогольні мікси з фруктовими нотками. Здійснити позиціонування пива для жінок можна, роблячи акцент на вмісті вітамінів та мікроелементів, необхідних для їх організму. Зважаючи на те, що в ЗМІ майже відсутня інформація про

корисні властивості безалкогольного пива для жінок та його низьку калорійність, компанії необхідно в рамках реалізації стратегії відповідального споживання доводити інформацію українським споживачам про переваги безалкогольного пива у порівнянні з іншими синтетичними напоями.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Вікарчук О. І., Калініченко О.О., Ніколаєнко С. М., Пойта І. О. Рекламний креатив: навчальний посібник. Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2018. 208 с.

2. Ліщинський І. О. Онтологічно-концептуальні засади глокалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 20-24.

3. Robertson R, White E. Globalization or glocalization? Globalisation. Critical concept in sociology. London, 2003. P. 31-51.

4. Гончарова О. В. Понятійно-категорійна сутність та основні засади глокалізації. URL : http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Formuvanny-rynkovoi-ekonomiky/FREE2009-22/2009_22-goncharova.pdf (дата звернення 03.06.2021).

5. Батченко Л. В. Діалектика глокалізації або локалізація як відповідь на виклики глобалізації. Прометей. 2014. № 1 (13). С. 25-29.

6. Ліщинський І. О. Глокалізація, фрагмеграція та альтернативні візії внутрішніх геоекономічних суперечностей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Випуск 22. Частина 2. С. 77-81.

7. Фрідман О. А. Особливості інноваційного розвитку у світовому Господарстві в умовах цифровізації економіки. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Випуск 11. С. 89-93.

8. Нікішина О. В., Зарудна О. П. Глокалізація товарних ринків: теоретичні й прикладні аспекти. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 9-21.

9. Шавкун І.Г., Олійник О. М. Глокалізація: рівні та модуси. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2011. № 49. С. 311-320.

10. Олійник О. М. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Випуск 38. С. 41-51.

11. Панасенко В. Сучасні тенденції розвитку глобальних маркетингових стратегій бізнесу. URL : http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3003 (дата звернення 12.08.2021)

12. Pensare global, agire local: perché scegliere una strategia «glocal». URL : https://www.fintastico.com/blog/pensare-global-agire-local-perche-scegliere-una-strategia-glocal/ (дата звернення 14.08.2021)

13. Ліщинська В. В. Глокалізація як конкурентна стратегія компанії. *Формування ринкової економіки*. 2014. № 32. С. 80-90.

14. Бех К. А. Теоретичні та прикладні питання розвитку глокалізації та глокального маркетингу. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3447

15. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнесінформ* 2021. №5. С. 396-401.

16. Поліщук Т. В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №7(97). С. 129-137.

17. Лабурцева О. Ідентичність корпоративного бренду торговельних мереж. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 5. С. 46–57.

18. Каламан О., Мандрикін Д.. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 15. С. 21-26. URL : https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.3 (дата звернення 20.09.2021)

19. Балук Н. Р., Бук Л. М., Вовчанська О. М., Скибінський С. В. Комунікації у створенні персонального бренда. Підприємництво і торгівля. 2018. Випуск 23. С. 111-119.

20. Зозульов О., Нестерова І. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 5(39). С. 44–49.

21. Зозульов О. В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 6. С. 49–52.

22. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.

23. Пригара О. Ю., Журило В. В. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2017. №.5. С. 23-30.

24. Мальська М. П., Пурська І. С. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 288 с.

25. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Олійник М. О. Реалізація стратегії глокалізації на вітчизняному ринку харчових продуктів. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2018. Том 24. №.2. С. 60-67.

26. Головань О. О., Олійник О. М., Сухарева К. В., Коваленко Н. М. Позиціонування в системі глокального менеджменту ТНК. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2018. Том 24. №.3. С. 62-70.

27. Зміни акцизного оподаткування пива може спричинити кризу галузі та втрати бюджету – «Укрпиво». URL : https://agroday.com.ua/2021/06/12/zminy-aktsyznogo-opodatkuvannya-pyva-mozhe-sprychynyty-kryzu-galuzi-ta-vtraty-byudzhetu-ukrpyvo/ (дата звернення 12.09.2021)

28. Ринок пива України 2021. URL : https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/ (дата звернення 14.09.2021)

29. BRDO здійснив аналіз українсько пивоварної галузі. URL : https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/ (дата звернення 14.09.2021)

30. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №2. С. 110-114.

31. Сайт державної служби статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 15.09.2021)

32. Чому Україні потрібно змінити регулювання пивної галузі. URL : https://epravda.com.ua/columns/2021/03/17/672041/ (дата звернення 16.09.2021)

33. Глобальний ринок пива. URL : https://digiroadsresearch.com/uk/report/beer-market/?srsltid=AfmBOorRGcpFkDoyYC4AXX9J7i7C0njfpqYceac41J2hPHpsfqFDxdTT (дата звернення 18.09.2021)

34. Carlsberg Group. Annual report 2020. URL : https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf (дата звернення 20.09.2021)

35. Звіт про доходи Carlsberg Group. URL : https://www.tradingview.com/symbols/OMXCOP-CARL_A/financials-income-statement/ (дата звернення 20.09.2021)

36. Carlsberg Group. Annual report 2018. URL : https://www.carlsberggroup.com/media/28928/carlsberg-as-2018-annual-report.pdf. (дата звернення: 25.09.2021)

37. Carlsberg Group. Annual report 2019. URL : https://www.carlsberggroup.com/media/35966/carlsberg-as-annual-report-2019.pdf. (дата звернення: 25.09.2021)

38. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL : https://carlsbergukraine.com/ (дата звернення: 05.10.2021)

39. Звіт про управління ПрАТ «Карлсберг Україна». URL : https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/zagal-na-nformaf-ya (дата звернення: 05.10.2021)

40. «Пік кризи ще попереду»: CEO Carlsberg Ukraine Євген Шевченко – про ситуацію на пивному ринку і пенсійні плани. URL :

https://forbes.ua/leadership/pik-krizi-shche-poperedu-seo-carlsberg-ukraine-evgen-shevchenko-pro-situatsiyu-na-pivnomu-rinku-i-pensiyni-plani-25032021-1108 (дата звернення: 05.10.2021)

41. Гендиректор Carlsberg Ukraine Євген Шевченко: у минулому році пиво вперше за довгий період подешевшало. URL : https://pivnoe-delo.info/2021/03/17/gendirektor-carlsberg-ukraine-evgenij-shevchenko-v-proshlom-godu-pivo-vpervye-za-dolgij-period-podeshevelo/ (дата звернення: 10.10.2021)

42. Євген Шевченко, Carlsberg Ukraine: Економічна криза у світі буде у 2021 або у 2022 році. URL : https://epravda.com.ua/publications/2020/12/29/669609/ (дата звернення: 10.10.2021)

43. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Навчальний посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

44. Brand Dynamics. URL : https://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_brand_dynamics.pdf (дата звернення: 10.10.2021)

45. Зинченко П. Головні переваги споживання безалкогольного пива. URL : https://comments.ua/ua/news/man/wine-and-drinks/641528-golovni-perevagi-spozhivannya-bezalkogol-nogo-piva.html (дата звернення: 10.10.2021)

46. Ринок алкогольної продукції. URL : https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/ (дата звернення: 15.10.2021)

47. Офіційний сайт «Перша приватна броварня». URL : http://ppb.com.ua/ua/brendi/(дата звернення: 15.10.2021)

48. Офіційний сайт ПАТ «САН ІнБев Україна». URL : https://abinbevefes.com.ua/ (дата звернення: 20.10.2021)

49. Офіційний сайт корпорації «Оболонь». URL : https://obolon.ua/ua /(дата звернення: 20.10.2021)

50. Квас: цікаві факти і корисні властивості напою. URL : https://www.04141.com.ua/news/1747645/kvas-cikavi-fakti-i-korisni-vlastivosti-napou (дата звернення: 20.10.2021)

51. Офіційний сайт продукції під брендом «Арсеніївський». URL : http://arseniivskyi.ua/brend/(дата звернення: 20.10.2021)

52. Офіційний сайт компанії «Квас Бевериджиз». URL : https://kvas-bev.com.ua/ru/o-kompanyy/(дата звернення: 20.10.2021)

53. Україна. Ще заквасимо! URL : https://pivnoe-delo.info/2016/08/26/ukraina-eshhe-zakvasim/(дата звернення: 23.10.2021)

54. Загальнонаціональне дослідження суспільної думки «Культура споживання пива в Україні». URL : https://pivnoe-delo.info/issledovanie-potrebleniya-piva-v-ukraine/#001(дата звернення: 25.10.2021)

55. AssoBirra Annual Report 2020. URL : https://innovaluppolo.crea.gov.it/wp-content/uploads/2021/06/AssoBirra_AnnualReport_2020_giugno2021_DEF_.pdf (дата звернення: 25.10.2021)