МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Інноваційні маркетингові стратегії компанії Carlsberg Ukraine»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Герман О. В.
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 – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Германа Олександра Володимировича

1. Тема роботи «Інноваційні маркетингові стратегії компанії Carlsberg Ukraine»

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ
2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ CARLSBERG UKRAINE

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
12 таблиць
8 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.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи бакалавра у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. В. Герман
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 60 с., 8 рис., 12 табл., 56 джерел, 1 додаток.

Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти впровадження інноваційних маркетингових стратегій у діяльність компанії.

Об’єкт дослідження: процес формування та реалізації маркетингової діяльності компанії «Carlsberg Ukraine».

Мета роботи – на основі аналізу сучасних тенденцій маркетингу та діяльності Carlsberg Ukraine розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії через впровадження високотехнологічних та соціально-орієнтованих інновацій.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, фінансовий аналіз, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз.

Специфіка роботи полягає у дослідженні еволюції концепцій маркетингу в контексті соціально-етичної відповідальності; систематизації підходів до класифікації маркетингових інновацій сектору FMCG; визначенні методів оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій; аналізі ринкових позицій та маркетингового середовища компанії Carlsberg Ukraine; дослідженні інноваційної маркетингової активності компанії та визначенні стратегічних векторів розвитку її інноваційного потенціалу.

Для досягнення мети роботи досліджено еволюцію, сутність та зміст сучасних видів маркетингу, зокрема концепції маркетингу 5.0 для компаній сектору FMCG. Аналіз інновацій підприємств пивної галузі дозволив зробити висновок, що суттєву конкурентну перевагу компаніям забезпечує синергія пакувальних, збутових, екологічних та соціальних інновацій, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. В роботі проаналізовано фінансові результати Carlsberg Ukraine у 2022-2024 рр. та досліджено маркетингове середовище компанії. Аналіз ключових напрямків інноваційної діяльності Carlsberg Ukraine дозволив визначити стратегічні вектори розвитку інноваційного потенціалу компанії в контексті концепції маркетинг 5.0.

КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ, СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ 5.0, МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ, ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 60 pp., 8 fig., 12 tables, 56 sources, 1appendix.

The subject of the research is theoretical principles, methodological approaches and practical tools for implementing innovative marketing strategies in a company's activities.

The object of the research is the process of forming and implementing marketing activities of PJSC Carlsberg Ukraine.

The goal of the work is to develop recommendations for improving the marketing strategy through the implementation of high-tech and socially-oriented innovations, based on an analysis of current marketing trends and the activities of PJSC Carlsberg Ukraine.

The methods of the research. The bachelor's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: system approach, descriptive method, financial analysis, competitive analysis and SWOT analysis.

The specifics of the work are to study the evolution of marketing concepts in the context of social and ethical responsibility; systematize approaches to the classification of marketing innovations in the FMCG sector; determine methods for assessing the effectiveness of the marketing innovations implementation; analyze the market positions and marketing environment of PJSC Carlsberg Ukraine; study the company's innovative marketing activity and determine strategic vectors for the development of its innovative potential.

To achieve the goal of the work, the evolution, essence and content of modern types of marketing have been studied, in particular the concept of marketing 5.0 for companies in the FMCG sector. Analysis of innovations of beer industry enterprises has allowed to conclude that a significant competitive advantage for companies is provided by the synergy of packaging, marketing, environmental and social innovations, which meets the modern requirements of sustainable development. The work has analyzed the financial results of PJSC Carlsberg Ukraine in 2022-2024 and has examined the marketing environment of the company. Analysis of key areas of innovation activity of PJSC Carlsberg Ukraine has allowed to determine strategic vectors for the development of the company's innovative potential in the context of the marketing 5.0 concept.

MARKETING CONCEPTS, SOCIAL AND ETHICAL RESPONSIBILITY, MARKETING 5.0, MARKETING INNOVATIONS, HYPERPERSONALIZATION, ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…….……5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ……..……...……...9
1.1 Концептуальні засади маркетингу партнерства та соціально-етичної відповідальності бізнесу…….....9
1.2 Класифікація та специфіка інновацій у маркетинговій діяльності……16
1.3 Методи оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій…….23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ CARLSBERG UKRAINE……...…….……30
2.1 Аналіз ринкових позицій та маркетингового середовища компанії Carlsberg Ukraine……...…….……....30
2.2 Дослідження інноваційної маркетингової активності Carlsberg Ukraine…….37
2.3 Перспективні напрями впровадження інноваційних маркетингових стратегій Carlsberg Ukraine…...……43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....53
ДОДАТОК……..60

ВСТУП

Останні роки глобальний ринок споживчих товарів перебуває у стані радикальної трансформації: традиційні методи просування втрачають ефективність, а споживач вимагає від брендів не лише якості, але й технологічності, етичності та залучення до вирішення соціальних проблем. Споживач стає все більш вибагливим до прозорості ланцюгів постачання, екологічного сліду продукції, що змушує компанії сектора FMCG переходити від масових комунікацій до гіперперсоналізованої взаємодії. Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю пошуку нових парадигм взаємодії з цільовою аудиторією, яка демонструє високий рівень цифрової зрілості та соціальної свідомості.

Компанія Carlsberg Ukraine як один із лідерів на ринку пивоваріння демонструє унікальний досвід впровадження інноваційних стратегій – від екологічного пакування до цифрових екосистем. Швидкий розвиток штучного інтелекту та предиктивної аналітики відкриває нові можливості для Carlsberg Ukraine у сфері прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів в умовах нестабільності. Водночас, активне впровадження інклюзивних маркетингових практик і підтримка гуманітарних проектів стають невід’ємною частиною корпоративної стратегії, що формує довгострокову лояльність українського суспільства.

Дослідження досвіду лідера галузі в провадженні інновацій дозволяє виявити дієві механізми підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені. Таким чином, вивчення інноваційного потенціалу Carlsberg Ukraine є важливим для розуміння майбутніх векторів розвитку харчової промисловості України.

Об’єктом дослідження в роботі є процес формування та реалізації маркетингової діяльності компанії «Carlsberg Ukraine».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти впровадження інноваційних маркетингових стратегій у діяльність компанії.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є на основі аналізу сучасних тенденцій маркетингу та діяльності Carlsberg Ukraine розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії через впровадження високотехнологічних та соціально-орієнтованих інновацій.

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

– досліджено еволюцію концепцій маркетингу в контексті соціально-етичної відповідальності;

– систематизовано підходи до класифікації маркетингових інновацій компаній сектору FMCG;

– надано характеристику методам оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій;

– здійснено аналіз ринкових позицій та маркетингового середовища компанії Carlsberg Ukraine;

– досліджено напрямки інноваційної маркетингової активності Carlsberg Ukraine;

– визначено стратегічні вектори розвитку інноваційного потенціалу компанії Carlsberg Ukraine.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, фінансовий аналіз, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Концептуальні засади маркетингу партнерства та соціально-етичної відповідальності бізнесу

В умовах зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій (штучний інтелект, великі масиви даних, блокчейн тощо) компанії стикаються з численними викликами, які вимагають швидкої адаптації до нових умов, активних інвестицій в інновації, трансформації внутрішніх процесів та ін., тобто переходу до концепції інноваційного маркетингу.

Теоретико-методологічним засадам інноваційного маркетингу присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. У праці Т. А. Смирнової [1] розглянуто сучасні аспекти інноваційного маркетингу, виділено його переваги та недоліки, визначено інструменти інноваційного маркетингу, а також проаналізовано основні проблеми та перспективи впровадження інноваційного маркетингу на вітчизняних підприємствах. У працях Т. Шестаковської та ін. [2], А. Д. Мостової [3], С. О. Савченко та ін. [4], Л. О. Гризовської, А. В. Романової [5], В. В. Барабанової, Г. А. Богатирьової [6] проаналізовано підходи до трактування маркетингу інновацій, а також сутність інноваційного маркетингу як комплексної системи стратегічних заходів. Інструменти інноваційного маркетингу в системі управління підприємством розглянуто в роботі [7].

Важливі аспекти впровадження інновацій у маркетингові стратегії українських підприємств висвітлюються у праці Н. С. Носань [8]. Концепція growth hacking як інноваційна маркетингова стратегія для промислових підприємств розглянута в роботі А. М. Яківченка [9]. О. В. Семенда та ін. [10] аналізували маркетингові інноваційні стратегії та неординарні інноваційні підходи підприємств під час кризи.

Дослідження еволюції, аналіз сутності та змісту сучасних видів маркетингу, а також їх інструментів для підприємств здійснено у працях [11-19].

Маркетинг постійно перебуває в процесі еволюції, в результаті чого акценти поступово зміщуються з товарів на споживачів, а від них – до інших зацікавлених сторін та всього суспільства. Еволюція маркетингу від 1.0 до 5.0 відображає зміни у суспільстві та технологіях, починаючи від індустріалізації та закінчуючи цифровою та технологічною революцією. Кожен з цих етапів пропонує унікальні підходи до взаємодії зі споживачами та створення цінності для суспільства.

Маркетинг 2.0 поступово еволюціонував і перетворився на маркетинг 3.0 – етап, на якому компанії переходять від задоволення потреб до маркетингу, що базується на цінностях, етиці та турботі про суспільство. Ф. Котлер охарактеризував маркетинг 3.0 як етап, коли компанії переходять від орієнтації на споживача до орієнтації на людину і коли бажання отримати високу рентабельність поєднується з корпоративною відповідальністю [13]. З появою концепцій соціальної відповідальності та сталого розвитку маркетинг підприємств став більш відповідальним і є не лише інструментом отримання прибутку, але й допомагає у вирішенні соціальних та екологічних проблем [12].

Для побудови етичних відносин і реалізації своїх цінностей маркетинг 3.0 використовує інструменти маркетингу партнерських відносин – стратегії побудови довгострокових, взаємовигідних відносин з клієнтами, бізнес-партнерами, персоналом через постійний діалог, взаємодію, довіру тощо.

В умовах цифровізації відбувається перехід до наступного етапу – цифрового маркетингу 4.0. Маркетинг 4.0 – це практика просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів зв’язку для своєчасного, індивідуального та ефективного спілкування зі споживачами [16]. В основу концепції цифрового маркетингу покладено орієнтацію на людські цінності та використання потенціалу цифрових технологій.

Сучасною парадигмою розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів стає концепція маркетингу 5.0, яку Ф. Котлер визначив як застосування технологій, що імітують людину, для створення, передачі та посилення цінності протягом усього клієнтського досвіду [17]. Концепція маркетингу 5.0 орієнтується на синергію цифрових технологій і людського підходу. Вона передбачає створення цінності клієнтам за допомогою персоналізованого досвіду та спілкування на основі цінностей.

Ключовим аспектом концепції маркетингу 5.0 для компаній сектору FMCG є не лише цифровізація, але й гуманістичний вектор інновацій, що означає використання технологічних досягнень для вирішення критичних соціальних та екологічних проблем. В рамках цієї концепції інноваційна маркетингова стратегія передбачає формування екосистеми відповідального споживання та мінімізації антропогенного впливу на довкілля.

У табл. 1.1. надано загальну характеристику етапам еволюції концепцій маркетингу.

Таблиця 1.1 – Зміни у маркетингових концепціях [12-18]

Етап	Період	Опис
Маркетинг 1.0 – маркетинг, орієнтований на продукт	1900-1960 рр.	Орієнтований на продукт та його розповсюдження. Головна мета – виробництво якісного товару та його масовий продаж. Підхід до споживача – масовий, без персоналізації. Ключові інструменти – реклама в ЗМІ та широка дистрибуція.
Маркетинг 2.0 – маркетинг, орієнтований на споживача	1970-1980 рр.	Орієнтований на споживача. Головна мета – задоволення конкретних потреб споживача. Ключові інструменти – ринкові дослідження, сегментація ринку.
Маркетинг 3.0 – маркетинг цінностей	1990-2000 рр.	Орієнтація на цінності та людську душу Головна мета – не лише задовольнити потреби споживача, але й зробити світ кращим, враховуючи емоції, свідомість та соціальну відповідальність компанії. Підхід до покупця – взаємодія з клієнтом як з партнером. Акцент на етиці, екологічності та турботі про суспільство.

Продовження табл. 1.1

Маркетинг 4.0 – цифровий маркетинг	2010 р. – до теперішнього часу	Об'єднує традиційний (офлайн) та цифровий (онлайн) підходи. Головна мета – завоювання лояльності через щирість, соціальну відповідальність та відповідність цінностям споживача. Ключові інструменти – використання великих даних (Big Data), соціальних мереж та мобільних пристроїв для персоналізованого маркетингу.
Маркетинг 5.0 – технології для людства	2020 р. – до теперішнього часу	Застосування технологій, що імітують поведінку людини (ШІ, Big Data, IoT), для створення, комунікації та забезпечення цінності клієнтам протягом усього клієнтського досвіду. Головна мета – покращення життя людей та вирішення глобальних соціальних та екологічних проблем за допомогою інноваційних технологій. Ключові складові: використання великих даних для прийняття обґрунтованих рішень (маркетинг даних); застосування аналітики для передбачення поведінки споживачів (прогнозуючий маркетинг); персоналізація контенту залежно від фізичного або цифрового оточення (контекстний маркетинг); використання чат-ботів та ШІ для підвищення продуктивності маркетологів (доповнений маркетинг); швидке реагування на зміни ринку (гнучкий маркетинг)

Питання взаємозв'язку принципів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та концепції соціально-етичного маркетингу є предметом наукових досліджень вітчизняних вчених, які аналізують еволюцію підходів до соціально-відповідального ведення бізнесу, інституційні механізми його реалізації, напрями інтеграції соціальних, економічних та екологічних складових у стратегії компаній, етичні засади маркетингової діяльності тощо [20-24]. Так, в роботі С. М. Лихолат [20] досліджено успішні практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльності вітчизняних та зарубіжних компаній.

Наукова праця [21] присвячена дослідженню, систематизації та узагальненню існуючих наукових концепцій, які покладені в основу існуючих видів КСВ. Автори запропонували сучасну класифікацію видів КСВ, ґрунтуючись на концепції сталого розвитку та досягненні цілей сталого

розвитку, а саме: стале виробництво та споживання, соціальні ініціативи та благодійність, забезпечення корпоративної етики та управління, турбота про співробітників та їх розвиток, глобальні ініціативи.

У праці В. А. Савчук [22] досліджено взаємозв'язок концепції соціально-етичного маркетингу з принципами соціальної відповідальності бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності; здійснено аналіз теоретичних підходів до формування соціальної відповідальності бізнесу; обґрунтовано роль соціально-етичного маркетингу у забезпеченні соціальної відповідальності підприємств та визначено основні напрями, через які соціально-етичний маркетинг сприяє підвищенню довіри до бізнесу та його сталому розвитку.

К. П. Ляшук [23] розглянуто основні моделі корпоративної соціальної відповідальності, проаналізовано їх основні характеристики, а також визначено напрями реалізації КСВ в українських компаніях.

В. Македон [24] досліджено вплив соціально відповідального маркетингу (СВМ) на розвиток потенціалу людей з обмеженими можливостями; визначено можливості використання маркетингових стратегій та інструментів для підвищення рівня соціальної інтеграції, покращення якості життя людей цієї групи.

За визначенням Ф. Котлера, корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізовуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [22, 25].

Оскільки маркетинг входить до загальної системи управління, соціальна відповідальність бізнес-структури забезпечується відповідальною маркетинговою діяльністю, яка реалізується через етичне ставлення до зацікавлених сторін, споживачів, суспільства та навколишнього середовища, тобто соціально-етичний маркетинг є інструментом забезпечення соціально відповідального бізнесу компаній [22].

Маркетинг партнерства та соціально-етична відповідальність проявляються через:

– екологічну відповідальність;

– етичні комунікації;

– соціальне партнерство [22].

Соціально-етичний маркетинг як складова соціально-етичної відповідальності пронизує всю екосистему компанії:

1) по відношенню до клієнтів: прозорість та чесність продукту (надання достовірної, прозорої і корисної інформації про продукти/послуги, невикористання потенційно шкідливих замінників заради зниження собівартості тощо); етика комунікацій та реклами (відмова від маніпуляцій у рекламі; сприяння підвищенню культури споживання); еко-пакування та зменшення екологічного сліду; соціальне залучення споживачів через благодійні відрахування при покупці товару та ін.;

2) по відношенню до власного персоналу (внутрішній маркетинг): етичність умов праці (справедлива оплата, безпека на виробництві, відсутність дискримінації); розвиток та навчання (інвестування в людський капітал як форма соціальної відповідальності); залучення працівників до волонтерських та екологічних проектів компанії; турбота про ментальне здоров’я та запобігання вигоранню тощо;

3) по відношенню до бізнес-партнерів (маркетинг партнерства): відбір постачальників за ESG-критеріями, які також дотримуються екологічних норм; прозорість та протидія корупції (чесні умови тендерів, відсутність «відкатів», дотримання термінів оплати тощо); спільні соціальні проекти; підтримка малого бізнесу (наприклад, лояльні умови для локальних фермерів або постачальників сировини) та ін.;

4) по відношенню до конкурентів (етика конкуренції): невикористання дезінформації про продукти конкурентів; повага до інтелектуальної власності (відмова від копіювання чужих інновацій або дизайну); співпраця заради галузі,

об’єднання зусиль конкурентів для вирішення спільних проблем (наприклад, лобіювання екологічних стандартів для галузі або боротьба з нелегальним ринком); цінова етика (уникнення демпінгу, змов тощо).

Прояви соціально-етичного маркетингу у системі взаємодії зі стейкхолдерами наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Прояви соціально-етичного маркетингу у системі взаємодії зі стейкхолдерами

Група стейкхолдерів	Ключовий прояв соціально-етичного маркетингу
Персонал	Справедлива мотивація, безпека, розвиток та залучення до цінностей бренда
Партнери	Відповідальне постачання, прозорість контрактів, спільні еко-ініціативи
Конкуренти	Добросовісна конкуренція, етичні комунікації, галузева солідарність

Концепція соціально-етичного маркетингу виступає інструментом гармонізації взаємовідносин між бізнесом та стейкхолдерами. Вона передбачає, що маркетингові інновації мають бути спрямовані не лише на технологічне вдосконалення продукту, але й на вирішення актуальних соціальних проблем. Для великих міжнародних компаній соціально-етичний маркетинг трансформується у стратегію сталого розвитку, де партнерство з суспільством стає джерелом конкурентних переваг.

Соціально-етичний маркетинг як інноваційний підхід забезпечує диференціацію продукції компанії, оскільки споживач обирає бренд з цінностями, якщо товари схожі за ціною та якістю; зниження ризиків через те, що етичний бізнес набагато рідше потрапляє в репутаційні скандали; залучення інвестицій, оскільки сучасні інвестори оцінюють компанії за показниками ESG (довкілля, соціальна сфера, управління).

Отже, реалізація принципів маркетингу партнерства та соціально-етичної відповідальності вимагає від компанії постійного пошуку нових шляхів взаємодії та вдосконалення процесів. Це зумовлює необхідність впровадження

маркетингових інновацій, які стають ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах.

1.2 Класифікація та специфіка інновацій у маркетинговій діяльності

Питання маркетингового забезпечення інноваційної діяльності досліджувалася багатьма науковцями: С. М. Ілляшенко [26, 27], Л. О. Гризовською [28], В. В. Барабановою, Г. А. Богатирьовою [29], Л. М. Курбацькою, І. Г. Кадирус [30] та ін. Дослідженню маркетингових інновацій залежно від об'єктів їх спрямування присвячені праці [31-37]. Так, в [31] висвітлено особливості планування нової продукції у маркетинговій діяльності промислових підприємств. У [32] розглянуто такий сучасний тренд маркетингу та важливий інструмент сталого розвитку підприємства як екологічна упаковка. Дослідниками проаналізовано такі ключові чинники, як посилення екологічних вимог, зміна споживчих пріоритетів і корпоративна соціальна відповідальність, які зумовлюють зростання значущості екологічної упаковки у бізнес-практиці підприємств.

Аналіз сучасних трендів екологічного маркетингу та визначення перспектив впровадження інноваційних маркетингових стратегій, які сприяють сталому розвитку підприємств аграрного сектору України, здійснено О. М. Сороколіт [33].

У науковій роботі [34] здійснено обґрунтування синергії технологій і каналів продажу як ключового чинника адаптації підприємств роздрібної торгівлі до глобальних викликів в умовах цифровізації, досліджено взаємодію між технологічними інноваціями та розвитком омніканальних стратегій торгівельних підприємств. Комплексному дослідженню впливу електронної комерції на трансформацію бізнес-моделей та впровадження нових технологій продажу в сучасних умовах присвячена робота [35].

У праці [36] приділено увагу новим маркетинговим технологіям просування товарів, а саме контент-маркетингу та Social Media Marketing (SMM). Модель управління репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу розглянуто в [37].

Аналіз згаданих вище публікацій дозволяє зробити висновок, що під маркетинговими інноваціями розуміють впровадження нових методів маркетингу, що передбачають суттєві зміни у дизайні або пакуванні продукту, методах його збуту, просуванні на ринку або у стратегії ціноутворення.

Незалежно від галузі або специфіки бізнесу маркетингові інновації класифікують за загальними та специфічними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація маркетингових інновацій [38-40]

Загальні ознаки	За напрямком впровадження	Інновації у виробництві
		Інновації у ціноутворенні
		Інновації у збуті
		Інновації у просуванні
		Процесні інновації
	За ступенем новизни	Радикальні інновації
		Інкрементальні інновації (поступове покращення існуючих продуктів або процесів)
	За масштабом впливу	Локальні інновації
		Глобальні інновації
	За періодом впровадження	Короткострокові інновації
		Довгострокові інновації
Специфічні ознаки	За впливом на споживача	Поведінкові інновації
		Емоційні інновації
	За технологічними ознаками	Використання сучасних цифрових технологій (Big Data, блокчейн тощо)
		Впровадження автоматизованих систем управління маркетингом (CRM-системи)
		Використання доповненої та віртуальної реальності
		Використання штучного інтелекту (AI) для аналізу ринку, сегментації споживачів, створення контенту тощо
		Застосування 3D-друку
	За соціально-культурним впливом	Спрямовані на екологічну відповідальність
		Орієнтовані на певні соціальні групи
		Інновації, що підвищують соціальну інтеграцію
		Інновації, які відображають культурні цінності та традиції

Усі зазначені в табл. 1.3 види інновацій тісно взаємопов'язані, утворюючи єдину систему інноваційного маркетингу. Так, інновації за напрямком впровадження дозволяють промисловим підприємствам краще задовольняти потреби споживачів, розширювати свою клієнтську базу та підвищувати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку. Процесні маркетингові інновації (автоматизація моделі маркетингової воронки, agile-підходи до управління брендами) спрямовані на підвищення ефективності маркетингових процесів, скорочення витрат та покращення клієнтського досвіду. Так, наприклад, agile-підхід у побудові стратегії управління брендом дозволяє здійснювати швидке тестування, адаптацію та розвиток бренда в режимі реального часу, ґрунтуючись на реакції споживачів [40].

Локальні інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до специфіки потреб певного ринку або сегмента, у той час як глобальні інновації спрямовані на трансформацію ринку або створення нових галузей, забезпечуючи підприємству лідерство на світовому рівні. Короткострокові інновації можуть бути реалізовані в стислі терміни для швидкого реагування на ринкові зміни, у той час як довгострокові інновації спрямовані на створення радикально нових продуктів або зміну бізнес-моделі підприємства. Поведінкові інновації спрямовані на зміну звичок і поведінки споживачів, а емоційні інновації створюють емоційний зв'язок між споживачем і продуктом/брендом, викликаючи лояльність та довіру. Маркетингові технологічні інновації підвищують ефективність маркетингових процесів.

Маркетингові інновації за соціально-культурним впливом відіграють важливу роль у розвитку брендів, що орієнтовані на цінності, які близькі споживачам: інновації, що спрямовані на екологічну відповідальність, акцентують увагу на зменшенні негативного впливу на довкілля та відповідальному споживанні; маркетингові інновації, що підвищують соціальну інтеграцію, спрямовані на підтримку та залучення соціально незахищених груп населення у виробництво або комунікацію; а інновації, які відображають

культурні цінності та традиції, роблять акцент на культурну спадщину та підтримують національні традиції [38].

Взаємозв'язок між різними видами маркетингових інновацій створює синергію, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Поєднання різних інноваційних підходів призводить до змін у комплексі маркетингу підприємства. Так, інновації в продукті, як правило, супроводжуються новими підходами до його просування; зміни в ціноутворенні часто супроводжуються адаптацією каналів збуту для забезпечення доступності товару для споживачів; інновації у каналах продажу базуються на технологічних інноваціях; маркетингові інновації за соціально-культурним впливом впливають на інновації в продукті/пакуванні тощо.

Сучасні інновації у маркетинговій діяльності українських підприємств пивної галузі можна згрупувати за об'єктами їх спрямування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Інновації у маркетинговій діяльності підприємств пивної галузі

Тип інновації	Сутність	Приклади для підприємств пивоварної галузі
Продуктові (Product)	Створення принципово нових для ринку категорій або товарів з новими властивостями	Розширення лінійки безалкогольного пива, запуск крафтових сортів пива та енергетичних напоїв тощо
Пакувальні (Package)	Зміна конструкції, матеріалів або дизайну упаковки для підвищення зручності чи екологічності	Технологія Snap Pack (склеювання банок замість пластикових кілець), розробка паперової пляшки Fibre Bottle; використання AR (доповненої реальності) на етикетках
Збутові (Place)	Впровадження нових каналів розподілу (омніканальність) або методів презентації товару в точках продажу	Власні онлайн-платформи для прямих продажів, минаючи посередників
Комунікаційні (Promotion)	Використання нестандартних медіа-каналів та креативних концепцій для залучення аудиторії, цифрова інтеграція комунікацій	Спонсорство футбольних подій, інтеграція у фестивалі, використання чат-ботів та e-mail розсилок для інформування про нові релізи сортів, акції та події тощо

Продовження табл. 1.4

Екологічні (Green)	Спрямовані на зменшення екологічного сліду бренда	Екологічна упаковка, впровадження енергоефективного обладнання, оптимізація водокористування, позиціонування бренда на основі його екологічної відповідальності
Соціальні інновації (Social)	Спрямовані на об'єднання людей, налагодження комунікації та адаптацію до умов війни	Створення умов для спілкування, знайомств та об'єднання людей через локальні броварні, підтримка ЗСУ, розвиток культури споживання пива тощо

Класифікація інновацій пивної галузі дозволяє зробити висновок, що інновації вийшли за межі лише продуктових характеристик, і суттєву конкурентну перевагу сьогодні забезпечує синергія пакувальних, збутових, екологічних та соціальних інновацій, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Інноваційні цифрові технології впливають на впровадження інновацій у маркетингову діяльність, дозволяючи підприємствам підвищувати якість обслуговування споживачів та забезпечувати персоналізований підхід до продажів товарів. Інновації в галузі штучного інтелекту, великих даних, доповненої та віртуальної реальності тощо значно полегшують процес покупок та допомагають підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов і вимог споживачів.

Сьогодні інновації у каналах продажу пивної продукції базуються на цифровізації, об'єднанні онлайн та офлайн досвіду (омніканальність), використанні штучного інтелекту для персоналізації та розвитку продажів через соціальні мережі тощо.

Основні напрямки збутових інновацій українських виробників пива представлені на рис. 1.1.

Омніканальність представляє об'єднання всіх каналів комунікації з клієнтом (сайт, соцмережі, месенджери, мобільний додаток, інтернет-магазин, офлайн-магазини) у єдину інтегровану систему для створення безшовного

(клієнт може здійснити покупку у соцмережі, а забрати товар в офлайн-магазині), безперервного та персоналізованого досвіду для клієнта. Вона дозволяє клієнту вільно перемикатися між каналами, а бізнесу зберігати історію взаємодій та забезпечувати послідовний сервіс (всі дані синхронізуються в реальному часі, і компанія бачить повну картину взаємодії з клієнтом).



Рисунок 1.1 – Маркетингові збутові інновації [35]

Штучний інтелект дозволяє покращити персоналізовані пропозиції для споживачів та спрогнозувати їх поведінку, завдяки чому збільшується ймовірність покупки. Завдяки аналізу Big Data підприємства можуть прогнозувати попит, оптимізувати асортимент, зменшити витрати на логістику і, таким чином, підвищити ефективність продажів.

Доповнена реальність (AR) сприяє створенню візуалізації товарів у реальному середовищі, дозволяючи споживачу взаємодіяти з віртуальними товарами у фізичному просторі, що зменшує ймовірність повернень товарів і сприяє покращенню досвіду покупок. Зокрема, доповнена реальність у пакуванні за допомогою накладання цифрових елементів (3D-моделі, анімація, відео тощо) на фізичну упаковку товару може перетворити звичайну етикетку на інструмент маркетингу: віртуальна демонстрація складу, процесу виробництва, рецептів або способів використання товару привертає увагу споживачів та створює емоційний

зв'язок з брендом. Віртуальна реальність (VR) допомагає створенню віртуальних просторів для покупки та примірки товарів, що сприяє розвитку нових форматів покупки [35].

Продажі безпосередньо через соціальні мережі дозволяють прискорити процес покупки, оскільки купівля здійснюється у декілька кліків у межах однієї платформи. Голосові помічники спрощують процес покупки, даючи змогу споживачам здійснювати покупки за допомогою голосових команд, що прискорює процес і робить його більш зручним [35].

На сьогодні пакування є інструментом комунікації, досвіду користування і брендингу одночасно. Серед головних трендів упаковки у 2025 р. були прозорість, мінімалізм, екологічність, тактильність та ретро (рис. 1.2).

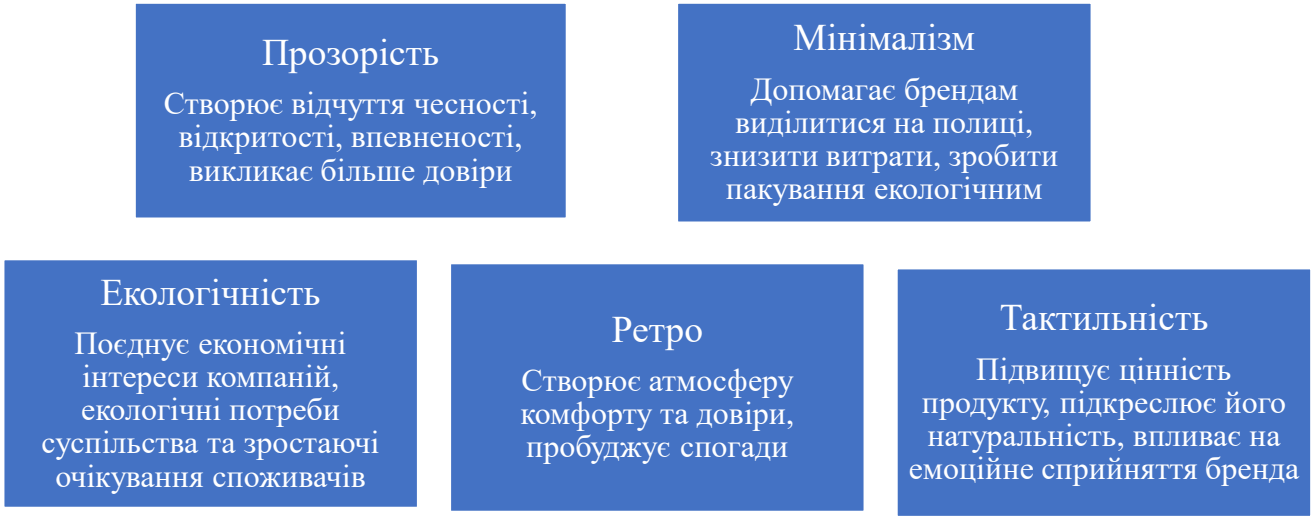


Рисунок 1.2 – Головні тренди упаковки у 2025 р. [32, 41]

Підвищення уваги суспільства до проблем довкілля, зміна поведінки споживачів через трансформацію споживчих пріоритетів, поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності зумовили появу нового тренду – екологічної упаковки. Виробники змушені враховувати не лише вартість і ефективність пакувальних матеріалів, але також їх екологічний слід, можливість вторинної переробки, безпеку для здоров'я людей. Сьогодні інновації у

напрямку розробки екологічного пакування є необхідною умовою збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також формування тривалих відносин зі споживачами [32].

Отже, широке розмаїття та специфіка маркетингових інновацій вимагають від підприємства не лише чіткого підходу до їх класифікації, але й застосування об'єктивного інструментарію для визначення їхньої ефективності. Оскільки кожна інновація пов'язана з певними ризиками та витратами ресурсів, постає необхідність у систематизації методів оцінки їх ефективності, що дозволить обґрунтувати доцільність обраної стратегії розвитку.

1.3 Методи оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій

Впровадження інновацій у маркетингову діяльність підприємства є складним процесом, який потребує значних фінансових, часових та інтелектуальних ресурсів. За умов високої невизначеності ринкового середовища та загострення конкуренції особливо важливим є питання об'єктивної оцінки результативності обраних маркетингових стратегій. Оцінка ефективності маркетингових інновацій передбачає здійснення комплексного аналізу впливу нововведень на ринкові позиції компанії, рівень лояльності споживачів та її репутаційний капітал, не обмежуючись лише фінансовими показниками. Системний підхід до вимірювання результатів дозволяє менеджменту не лише контролювати поточні витрати, але й оперативно коригувати маркетингову політику відповідно до концепції сталого розвитку та соціально-етичної відповідальності.

Методи оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій можна розподілити на такі групи: кількісні, якісні, специфічні та матричні (рис. 1.3).

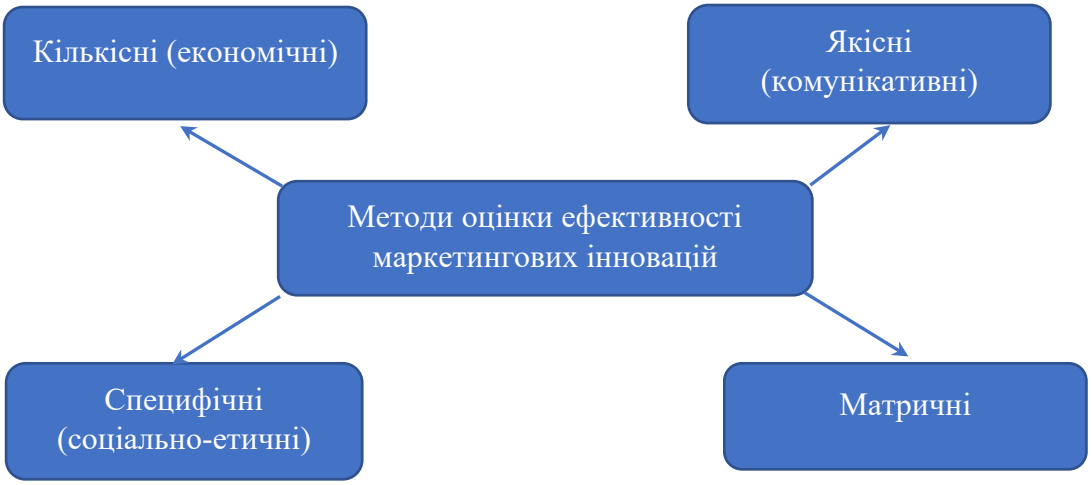


Рисунок 1.3 – Методи оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій

Ключові показники оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій для кожного з методів наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові показники оцінки ефективності впровадження маркетингових інновацій [42-44]

Методи оцінки	Показники ефективності
Кількісні (економічні)	ROI / ROMI (Return on Marketing Investment)
	Додатковий прибуток (Incremental Revenue)
	NPV (Net Present Value) для маркетингових проектів
	Частка ринку (Market Share)
	Темпи зростання продажів (Sales Growth Rate)
	Довічна цінність клієнта (Lifetime Value)
	Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost)
Якісні (комунікативні)	Впізнаваність бренда (Brand Awareness)
	Лояльність до бренда (Brand Loyalty)
	Сприйняття якості (Perceived Quality)
	Асоціації з брендом (Brand Associations)
	Індекс підтримки (Net Promoter Score)
	Рівень задоволеності досвідом взаємодії з інновацією (Customer Satisfaction Score)
Специфічні (соціально-етична та стратегічна ефективність)	Оцінка репутаційного капіталу:
	Метод гудвілу (Goodwill)
	Модель репутації (RepTrak)
	Метод премії до ціни (Price Premium)
Матричні	Матриця Ансоффа
	Матриця BCG

Першочерговим завданням при оцінці маркетингових інновацій є визначення їх впливу на фінансовий стан підприємства. Кількісні методи аналізу базуються на розрахунку показників рентабельності та окупності витрат. Ключовим серед них є показник ROMI, який дозволяє зіставити отриманий маржинальний прибуток з витратами на реалізацію інноваційних заходів.

ROMI (Return on Marketing Investment) – базовий показник рентабельності маркетингових інвестицій – показує, скільки гривень прибутку отримала компанія на кожну витрачену гривню на інновації в маркетинг:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Маржинальний прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%. \qquad (1.1)$$

Цей показник допомагає маркетологам зрозуміти, які з маркетингових інновацій є найбільш прибутковими та вигідними для компанії. Високий рівень ROMI свідчить про ефективність маркетингових інноваційних стратегій та дозволяє зосередити зусилля на успішних кампаніях, а низький – вказує на необхідність оптимізації маркетингової інноваційної діяльності.

Додатковий прибуток (Incremental Revenue) дозволяє вимірювати саме той приріст, який стався завдяки нововведенню:

$$\Delta P = P_{\text{після впровадження інновації}} - P_{\text{без впровадження інновації}}, \qquad (1.2)$$

де ΔP – додатковий прибуток;

$P_{\text{після впровадження інновації}}$ – прибуток після впровадження інновації;

$P_{\text{без впровадження інновації}}$ – прогнозований прибуток без інновації.

Поряд із фінансовими результатами системна оцінка маркетингових інновацій передбачає аналіз ринкових індикаторів. Зокрема, показник зміни частки ринку дозволяє оцінити конкурентоспроможність нововведень та їх здатність змінювати структуру споживчого попиту, а показник темпів зростання продажів дає можливість визначити стадію життєвого циклу інноваційного продукту та рівень його прийняття цільовою аудиторією.

Частка ринку (Market Share) – це відношення обсягу продажів інноваційного продукту до загального обсягу ринку за певний період:

$$Market\ Share = \frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\%. \quad (1.3)$$

Темпи зростання продажів (Sales Growth Rate) демонструють динаміку сприйняття інновації споживачами

$$\text{SGR} = \frac{\text{Поточний обсяг продажів} - \text{Попередній обсяг продажів}}{\text{Попередній обсяг продажів}} \times 100\%. \quad (1.4)$$

Аналіз темпів зростання продажів дозволяє визначити поточну стадію життєвого циклу маркетингової інновації. Так, експоненціальне зростання показника (на 20-50% щомісяця) свідчить про успішне впровадження інновації та її активне прийняття цільовою аудиторією, тоді як стабілізація темпів зростання (1-5% щомісяця) свідчить про перехід до стадії зрілості, що вимагає від компанії пошуку нових інструментів впливу на попит.

Особливе значення в системі оцінки ефективності маркетингових інновацій має показник довічної цінності клієнта LTV, який відображає сукупний прибуток від одного споживача протягом усього періоду його взаємодії з брендом. Впровадження інновацій у сфері маркетингу партнерства та соціально-етичної відповідальності (зокрема, програм лояльності або еко-ініціатив) спрямоване на збільшення життєвого циклу клієнта, що, в свою чергу, призводить до зростання довічної цінності навіть без агресивного збільшення поточних витрат на рекламу. Показник довічної цінності клієнта LTV можна розрахувати за формулою (1.5)

$$\text{LTV} = \text{Середній дохід від клієнта за період} \times \text{ Тривалість співпраці зі споживачем} \times$$
$$\times \text{Частка прибутку в доході} \ . \quad (1.5)$$

Комплексна оцінка маркетингових інновацій вимагає зіставлення життєвої цінності клієнта з вартістю його залучення. Співвідношення цих показників дозволяє визначити стратегічну ефективність інноваційних заходів: якщо LTV суттєво перевищує вартість залучення клієнта, то це свідчить про високу

лояльність споживачів до нововведень та здатність компанії генерувати прибуток у довгостроковому періоді.

Вартість залучення клієнта (CAC) – це сукупні витрати маркетингу та продажу, спрямовані на залучення одного нового клієнта:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Сумарні витрати на маркетингову кампанію}}{\text{Кількість нових залучених клієнтів}}. \quad (1.6)$$

Співвідношення показників LTV і CAC є ключовим індикатором успіху інноваційної стратегії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Оцінка ефективності інноваційної стратегії за співвідношенням LTV:CAC [44]

Співвідношення	Рівень ефективності маркетингової стратегії
LTV:CAC <1:1	Стратегія неефективна, оскільки компанія витрачає на залучення клієнта більше, ніж він принесе сукупний прибуток за все життя
LTV:CAC =1:1 – 2:1	Компанія працює «в нуль», оскільки інновація не приносить прибутку в довгостроковій перспективі
LTV:CAC =3:1	Ідеальний баланс для стабільного бізнесу, оскільки інноваційний маркетинг працює ефективно з потенціалом до зростання
LTV:CAC =4:1	Висока ефективність інноваційного маркетингу
LTV:CAC >5:1	Компанія витрачає недостатньо грошей в інноваційну діяльність. Маркетингова інновація є настільки ефективною, що можна витрачати набагато більше для захоплення ринку

Отже, зв’язок показників життєвої цінності клієнта та вартості залучення клієнта показує, чи виправдовують дорогі інновації витрати на пошук нових споживачів.

Поряд з кількісними методами невід’ємною складовою аналізу ефективності маркетингових інновацій є якісні методи, які дозволяють оцінити їх комунікативний та стратегічний ефект. Оскільки інноваційна діяльність безпосередньо впливає на нематеріальні активи компанії, ключове значення має моніторинг капіталу бренда та рівня лояльності споживачів. Зокрема, використання індексу NPS дозволяє оцінити емоційне сприйняття нововведень аудиторією, що є випереджальним індикатором майбутніх ринкових успіхів підприємства.

Індекс підтримки (NPS) є показником лояльності клієнтів, який визначає готовність споживачів рекомендувати інноваційний продукт. Він вимірює рівень клієнтської підтримки інновації через опитування (від 0 до 10 балів): промоутери (9-10) – клієнти, які задоволені інновацією; нейтрали (7-8) – клієнти, які байдужі до інновації; критики (0-6) – клієнти, які незадоволені інновацією. Індекс підтримки розраховується за формулою (1.7)

$$\text{NPS} = \%\ \text{Промоутерів} - \%\ \text{Критиків}. \tag{1.7}$$

Рівень задоволеності конкретним досвідом взаємодії з інновацією (CSAT) може бути визначений за допомогою опитування з використанням шкали (1-5), де 1 бал – це «зовсім незадоволений», 5 балів – «дуже задоволений»:

$$\text{CSAT} = \frac{\text{Сума позитивних відповідей (4 та 5)}}{\text{Загальна кількість відповідей}} \times 100\%. \tag{1.8}$$

Впізнаваність бренда в контексті інновацій може бути пов’язана з оцінкою рівня обізнаності цільової аудиторії про інноваційні продукти. Методи оцінки сприйняття якості можуть бути спрямовані на визначення того, чи вважають споживачі інноваційне пакування чи нову рецептуру продукту кращими за попередні. Метою методу «Асоціація з брендом» може бути визначення того, чи асоціюється компанія з екологічністю та відповідальним споживанням після впровадження інновацій тощо.

Окрему групу становлять специфічні методи оцінки соціально-етичної ефективності (CSR Impact) маркетингових інновацій. Враховуючи стратегічну орієнтацію сучасного бізнесу на сталий розвиток, ці методи дозволяють виміряти вплив інновацій на екологічну безпеку, соціальний добробут та репутаційний статус компанії. Основними індикаторами тут виступають рівень довіри стейкхолдерів, відповідність міжнародним стандартам соціальної відповідальності (наприклад, ISO 26000) та динаміка репутаційного капіталу підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою специфічної оцінки маркетингових інновацій є аналіз репутаційного капіталу. На відміну від короткострокових фінансових показників, репутаційний капітал відображає накопичений рівень довіри стейкхолдерів до компанії. Впровадження інновацій у межах концепції сталого розвитку сприяє зростанню гудвілу підприємства та формуванню «репутаційної подушки», яка мінімізує ризики в періоди ринкової турбулентності. Таким чином, репутаційний ефект стає стратегічним критерієм успішності маркетингової трансформації бізнесу.

Для візуалізації та стратегічного аналізу результатів інноваційної діяльності доцільно застосовувати матричні методи. Зокрема, використання матриці Ансоффа дозволяє класифікувати маркетингові інновації за вектором їхнього впливу на ринок, а матриця BCG надає можливість оцінити місце інноваційних продуктів у загальному бренд-портфелі компанії. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого інвестування в окремі напрями маркетингової активності.

Отже, оцінка ефективності маркетингових інновацій повинна мати комплексний характер, поєднуючи кількісні (фінансові та ринкові) та якісні (комунікативні) методи. Для стратегічного позиціонування інноваційних продуктів у бренд-портфелі компанії доцільно також використовувати матричні методи, які дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів та мінімізувати ризики впровадження нововведень.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ CARLSBERG UKRAINE

2.1 Аналіз ринкових позицій та маркетингового середовища компанії Carlsberg Ukraine

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group – однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та безалкогольних напоїв. До складу Carlsberg Ukraine входять три пивоварних заводи, які розміщені у Києві, Львові та Запоріжжі.

У 2024 році Carlsberg Ukraine збільшив обсяги виробництва на 8%, що дозволило збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 15,5%. Чистий прибуток компанії у цьому ж році збільшився на 18,43% і становив 2,18 млрд грн (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Фінансові результати Carlsberg Ukraine, 2022-2024 рр. (тис. грн) [45]

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 149 710	10 950 575	12 623 346
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(5 179 966)	(6 190 494)	(6 933 507)
Валовий: прибуток	3 969 744	4 760 081	5 689 839
Інші операційні доходи	365 398	133 625	143 701
Адміністративні витрати	(366 668)	(494 235)	(639 051)
Витрати на збут	(2 011 577)	(2 159 900)	(2 765 287)
Інші операційні витрати	(76 055)	(112 468)	(73 059)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 880 842	2 127 103	2 356 143
Інші фінансові доходи	93 814	267 046	451 018
Інші доходи	9 998	17 060	17 109
Фінансові витрати	(13 527)	(1 391)	(36 538)
Інші витрати	(67 673)	(143 914)	(110 761)

Продовження табл. 2.1

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 903 454	2 265 904	2 676 971
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(344 959)	(421 387)	(492 889)
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 558 495.	1 844 517	2 184 082

Виходячи з даних табл. 2.1, можна зробити висновок, що Carlsberg Ukraine демонструє стабільне зростання за всіма ключовими фінансовими показниками. Так, чистий дохід зріс з 9,15 млрд грн у 2022 році до 12,62 млрд грн у 2024 році (загальний приріст доходу за два роки склав майже 38%). Чистий прибуток збільшився з 1,56 млрд грн у 2022 р. до 2,18 млрд грн у 2024 р., що свідчить про високу адаптивність бізнесу до ринкових умов. Собівартість реалізованої продукції зросла пропорційно доходу (з 5,18 млрд грн до 6,93 млрд грн), що є природним для розширення обсягів виробництва. Суттєве збільшення витрат на збут (до 2,77 млрд грн у 2024 році порівняно з 2,16 млрд грн у 2023 р.) може вказувати на посилення маркетингової активності компанії або на зростання логістичних витрат.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Carlsberg Ukraine у 2023-2024 рр. [45]

Вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції (суми реалізації вказані з акцизом, без ПДВ)		
	У натуральній формі, гл	У грошовій формі, тис. грн	%	У натуральній формі, гл	У грошовій формі, тис. грн	%
2023 р.						
Пиво	4 623 552,7	12 369 773,50	90	4 620 438,7	11 171 937,10	89
Сидр	131 982,1	504 123,50	4	128 156,3	439 863,50	4
Безалкогольні напої	876 271,9	920 250,70	7	445 695,4	731 969,00	6
2024 р.						
Пиво	4 841 002,2	14 828 865,40	87	4 793 032,5	12 484 997,30	86
Сидр	171 903,8	722 645,00	4	165 800,4	582 177,70	4
Безалкогольні напої	1 060 403,4	1 425 074,20	8	634 714,7	1 134 556,00	8

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що у 2024 р. на заводах Carlsberg Ukraine було виготовлено 6 073 309,4 гл продукції на суму 16 976 584,6 тис. грн., причому обсяги виробництва компанії збільшились на 8% у порівнянні до показників 2023 р. У 2024 р. відбулось зростання доходу від реалізації усіх видів продукції, але в основному від реалізації безалкогольних напоїв (+42,4%) та сидру (+32,4%) [45, 46].

Аналіз показників за 2023-2024 рр. дозволяє виділити декілька ключових напрямів для Carlsberg Ukraine, де інновації безпосередньо впливають на фінансові результати:

1) продуктові інновації та розширення портфеля.

Зміна структури реалізації вказує на успішне впровадження нових продуктів. Так, у категорії безалкогольних напоїв обсяг реалізації в грошовій формі зріс з 731 969 тис. грн до 1 134 556 тис. грн. Збільшення частки цієї категорії з 6% до 8% свідчить про успішне впровадження інновацій у сфері здоров'я (зокрема, безалкогольне пиво, енергетики та нові смаки квасу). Обсяг виробництва сидру зріс на 30% (зі 131,9 тис. гл до 171,9 тис. гл). Це свідчить про інновації в рецептурах та смакових рішеннях, що дозволяє компанії залучати цільову аудиторію, яка шукає альтернативу традиційному пиву;

2) ефективність виробничих процесів.

Фінансові показники підтверджують масштабування виробництва, оскільки зростання загальних обсягів виробництва пива з 4,62 млн гл до 4,84 млн гл за один рік вимагає інновацій у логістиці та управлінні ланцюгами постачання. Попри складні умови, компанія утримує темпи зростання собівартості більш низькими за темпи зростання чистого доходу (дохід зріс на 15% у 2024 р. порівняно з 2023 р., тоді як собівартість – на 12%). Це може досягатися через «зелені» інновації (енергоефективність) та автоматизацію ліній розливу;

3) маркетингові та збутові інновації.

Витрати на збут зросли з 2,16 млрд грн до 2,77 млрд грн у 2024 році. Це зростання супроводжувало збільшення обсягів реалізації безалкогольних напоїв

та сидру, що вказує на використання інноваційних інструментів трейд-маркетингу, цифрової трансформації продажів та оновлення пакування для підвищення впізнаваності брендів.

Отже, інноваційна діяльність у Carlsberg Ukraine сприяє зміні структури реалізації: компанія поступово відходить від повної залежності від алкогольного пива, збільшуючи частку безалкогольних та інноваційних напоїв, що дозволяє нарощувати чистий прибуток.

Основним ринком збуту продукції Carlsberg Ukraine є ринок України, на якому реалізується понад 96% продукції. Компанія співпрацює з національними продуктовими торгівельними мережами, такими як «АТБ», «Сільпо-Фуд», «Ашан», «Фора», «Фуршет», «Метро» та ін. Продукція продається за дистриб'юторською системою на всій території України (нараховує близько 30 дистриб'юторів по всій Україні.), а також експортується більш ніж у 20 країн ближнього та дальнього зарубіжжя [45].

Динаміка реалізації продукції Carlsberg Ukraine з 2021 р. по 2024 р. представлена на рис. 2.1.

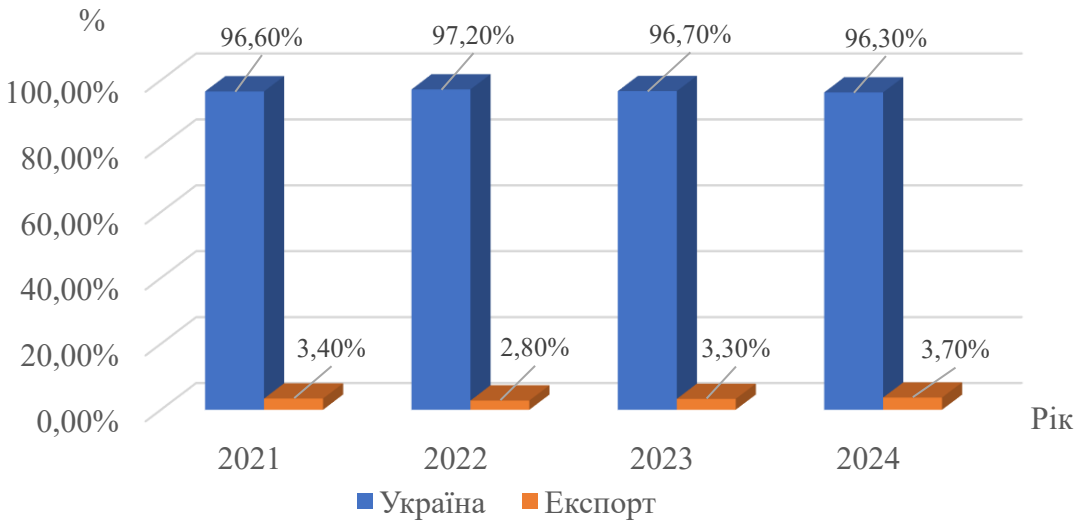


Рисунок 2.1 – Динаміка реалізації продукції Carlsberg Ukraine у 2021-2024 рр. (%) [45]

Дані рис. 2.1 демонструють стабільність географічної структури збуту Carlsberg Ukraine протягом 2021-2024 рр., що дозволяє зробити декілька висновків щодо ринкових позицій компанії:

1) фокус на внутрішньому ринку як фундамент стабільності. Незважаючи на всі зовнішні виклики, ринок України (понад 96% усіх продажів) залишається абсолютним пріоритетом для компанії. Стабільність частки продажів на українському ринку свідчить про те, що маркетингові стратегії компанії чітко адаптовані під запити українських споживачів навіть у кризові періоди;

2) динаміка експорту: поступове відновлення та зростання. Експортний напрямок, хоч і займає невелику частку, демонструє таку динаміку:

– відновлення (після падіння частки експорту до мінімальних 2,8% у 2022 р. через логістичні розриви на початку повномасштабного вторгнення, можна бачити поступове зростання до 3,7% у 2024 р.);

– інноваційний аспект: зростання експорту на 0,9% у 2024 р. порівняно з 2022 р. є позитивним сигналом, оскільки це може бути результатом інновацій у логістиці та просування українських брендів на міжнародних ринках, де зросла прихильність до українських товарів.

Отже, незважаючи на те, що Carlsberg Ukraine залишається компанією, яка орієнтована на внутрішній ринок, тренд на зростання експорту у 2023-2024 рр. є ознакою успішної адаптації зовнішньоекономічної стратегії до нових реалій.

До країн з найбільшою часткою експорту продукції Carlsberg Ukraine входять Молдова, Німеччина, Чехія, Польща, Китай. Крім цих країн продукція компанії постачається у США, Канаду, Італію, Іспанію, Австралію, країни Балтії, Великобританію та ін. [45]. Збільшення продажів пива в європейських країнах у 2024-2025 рр. пов’язано із зростанням інтересу європейців до товарів українського походження, а також із великою кількістю мігрантів з України, які звикли до вітчизняного пива [47].

Загальна частка Carlsberg Ukraine на ринку пива України на початку 2025 р. становила близько 30-33% [45, 46]. Компанія займає домінуючі позиції в

категоріях сидр – 55,8% ринку; безалкогольне пиво – 42,7%; квас – 35%. У категоріях алкогольного пива та енергетичних напоїв ринкові частки Carlsberg Ukraine складають 30% та 6% відповідно [46].

Основними конкурентами Carlsberg Ukraine в галузі є компанії ПрАТ «АВ Inbev Efes», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня». Ці чотири компанії контролюють близько 80-85% ринку пива в Україні. Порівняльна характеристика Carlsberg Ukraine з основними конкурентами наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних конкурентів пивної галузі в Україні [45, 48-50]

Показник	Carlsberg Ukraine	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «АВ Inbev Efes»	ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»
Виторг у 2024 р. (млрд грн)	12,62	12,78	5,45	~2,5-3,0
Чистий прибуток у 2024 р.	2,18 млрд грн	1,25 млрд грн	-600 млн грн (збиток)	35,8 млн грн
Ключовий фокус (конкурентна перевага)	Преміумізація асортименту, перехід на алюмінієву банку	Експорт, економ-сегмент	Глобальні преміум-бренди	Унікальні рецептури, крафтові сорти пива

Маркетингові стратегії цих основних гравців на сьогодні сильно різняться за напрямками:

– Carlsberg Ukraine робить ставку на преміум-сегмент, де частка компанії за 2024 р. зросла на 8,5%;

– ПрАТ «Оболонь» утримує лідерство в економ-сегменті та великій тарі (ПЕТ), а також залишається головним експортером продукції;

– ПрАТ «АВ InBev Efes» фокусується на відновленні впізнаваності глобальних брендів (Bud, Stella Artois) після змін у структурі власності;

– ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» – гнучкий гравець, що фокусується на авторських сортах пива.

Приймаючи до уваги конкурентні переваги та слабкі сторони Carlsberg Ukraine, а також сучасні виклики і можливості, можна побудувати матрицю SWOT (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT для Carlsberg Ukraine

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідер на ринку в категоріях сидр, безалкогольне пиво і квас	1. Залежність від імпортної сировини
2. Розвинені логістична та дистриб'юторська мережі	2. Висока чутливість до акцизної політики
3. Наявність у портфелі компанії напоїв сильних міжнародних і національних брендів	3. Скорочення регіональної присутності (компанія прийняла рішення про ліквідацію відокремлених представництв у Харкові, Одесі)
4. Висока гнучкість пакувальних ліній (здатність швидко нарощувати частку алюмінієвої банки як відповідь на логістичні виклики)	4. Складність управління великим портфелем брендів
5. Сильна дослідницька база та база розвитку (доступ до науково-дослідних центрів Carlsberg Group)	5. Промо-залежність (зростання кількості акційних пропозицій на полицях магазинів змушує компанію надавати більші знижки для утримання частки ринку, потенційно знижуючи маржинальність продукції)
6. Входить до ТОП-25 інноваційних українських компаній	6. Зростання плинності кадрів, що вимагає додаткових зусиль для утримання та навчання персоналу
Можливості	Загрози
1. Розвиток категорії 0.0% як відповідь на світовий тренд здорового способу життя, де Carlsberg є лідером	1. Ризики, що пов'язані з війною (перебої з електроенергією, порушення логістики, руйнування інфраструктури тощо)
2. Експортний потенціал завдяки популярності українських брендів пива в країнах ЄС	2. Демографічна криза (скорочення цільової аудиторії)
3. Розвиток електронної комерції	3. Зниження купівельної спроможності населення
4. Диджиталізація клієнтського досвіду (впровадження систем B2B-замовлень та аналізу Big Data для прогнозування попиту в регіонах)	4. Технологічний розрив, пов'язаний з ризиком відставання від конкурентів у швидкості впровадження автоматизованих систем маркетингу

Аналіз маркетингового середовища демонструє, що компанія Carlsberg Ukraine обирає інноваційно-орієнтовану стратегію адаптації. Економічна та політична ситуація в країні, воєнні дії не сприяють сталому розвитку пивоварної галузі, проте Carlsberg Ukraine завдяки реалізації маркетингової стратегії, запуску нових продуктів на внутрішньому ринку, стратегічній зміні структури

пакування та ін. вдалось у 2024-2025 рр. зберегти лідируючі позиції на ринку пива в Україні.

2.2 Дослідження інноваційної маркетингової активності Carlsberg Ukraine

У 2024 р. компанія Carlsberg Ukraine увійшла до рейтингу 25 найкращих інноваційних харчових компаній України за версією видання NewFood. Компанію відзначили за впровадження передових технологій, сталі рішення та інвестиції у виробництво, незважаючи на умови війни [45].

Динаміка витрат Carlsberg Ukraine на інновації у 2021-2024 рр. представлена на рис. 2.2.

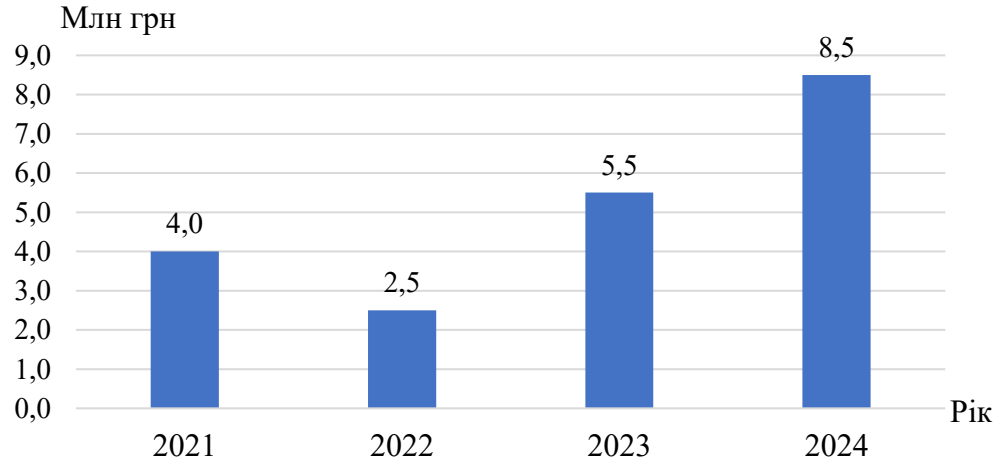


Рисунок 2.2 – Витрати Carlsberg Ukraine на інновації 2021-2024 рр. [45]

Аналіз динаміки інвестицій в інноваційну діяльність Carlsberg Ukraine за період 2021-2024 рр. дозволяє виділити три ключові моменти. Зниження обсягів фінансування у 2022 р. на 37,5% пояснюється вимушеною оптимізацією ресурсів через безпекові ризики та логістичну кризу. Проте вже у 2023 р. спостерігається стрімке відновлення інвестицій: витрати зросли у 2,2 рази порівняно з 2022 р., сягнувши 5,5 млн грн. Рекордний показник 2024 р. (8,5 млн грн) свідчить про перехід компанії від стратегії адаптації до стратегії активного інноваційного наступу.

Зниження витрат на інновації у 2022 р. є логічним наслідком повномасштабного вторгнення, проте сам факт інвестування 2,5 млн грн у такий період свідчить про стратегію інновації заради виживання. Позитивний тренд 2023-2024 рр. відображає впровадження інновацій у продуктовий портфель та цифровізацію маркетингових комунікацій: випуск нових продуктів; впровадження еко-інновацій (сталий розвиток, зменшення вуглецевого сліду); діджиталізація маркетингових каналів для прямої взаємодії зі споживачами.

Основні витрати Carlsberg Ukraine в частині інновацій пов'язані з розробкою нових торгових марок, смаків, зміною у дизайні продукції та її пакуванні, що сприяє залученню нових груп покупців.

У 2023 р. компанія Carlsberg Ukraine представила один з найбільших інвестиційних проектів – відкриття нової лінії з розливу в банки на Київському пивоварному заводі, завдяки чому потужність виробництва продукції в банках зросла на 80%. Впровадження такої технологічної інновації у пакуванні призвело до суттєвих змін у структурі собівартості реалізованої продукції компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Собівартість реалізованої продукції Carlsberg Ukraine 2021-2024 рр. [45]

Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції, %			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Банка	10	12	21	26
Солод	11	12	14	11
Пляшка скляна	23	17	13	9
ПЕТ форма	8	10	7	7
Енергоресурси	5	7	6	6
Цукор	7	8	6	7

Аналіз даних табл. 2.5 демонструє чітку трансформацію структури витрат компанії, що безпосередньо підтверджує стрімкий перехід від скляної тари до алюмінієвої банки та впровадження інновацій у пакуванні. Частка витрат на алюмінієву банку зросла з 10% у 2021 р. до 26% у 2024 р., що свідчить про те, що компанія зробила банку пріоритетним форматом пакування. У той же час

спостерігається зворотна динаміка стосовно скляної пляшки – частка витрат на скло впала з 23% у 2021 р. до лише 9% у 2024 р., що означає стратегічне скорочення використання скляної тари.

Зміна у структурі собівартості є прямим наслідком впровадження інноваційних маркетингових та виробничих стратегій Carlsberg Ukraine:

– логістична інновація: алюмінієва банка значно легша за скло, що дозволяє транспортувати більше продукції за один рейс, знижуючи витрати на паливо та викиди CO_2, що відповідає стратегії сталого розвитку Carlsberg «Together Towards ZERO»;

– маркетингова адаптація: банка є більш мобільним форматом для споживачів, оскільки її зручно брати з собою, вона не б'ється, що відповідає сучасному стилю споживання. Банка також надає більше площі для яскравого дизайну та інноваційного брендингу.

Отже, дані табл. 2.5 свідчать, що Carlsberg Ukraine реалізує стратегію оптимізації портфеля пакування. Зменшення частки скляної пляшки та зростання частки алюмінієвої банки є не просто зміною витрат, а перехід до більш екологічного, логістично вигідного та маркетингово привабливого формату, що є важливою частиною інноваційних маркетингових стратегій у воєнний та післявоєнний періоди.

Для системного аналізу інноваційної діяльності Carlsberg Ukraine згрупуємо маркетингові інновації за об'єктами їх спрямування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Маркетингові інновації Carlsberg Ukraine [45, 51-53]

Тип інновації	Інновації Carlsberg Ukraine
Продуктові	Розширення лінійки безалкогольного (Carlsberg 0.0, Львівське 1715 Безалкогольне №0, Kronenbourg 1664 Blanc Non Alcoholic) та алкогольного пива («Львівське Спадок»); розширення лінійки квасу («Квас Тарас Пряний») та енергетичного напою Battery Juiced; розширення пропозиції в категорії сидру (сидр Dolcelini)
Пакувальні та маркувальні	Перехід від скляної тари до алюмінієвої банки; зменшення кількості пластику в ПЕТ-пляшках (lightweighting), збільшення частки вторинного (переробленого) пластику в пакуванні, рестайлінг усієї лінійки бренда «Львівське»

Продовження табл. 2.6

Цінові	Використання аналітичних інструментів для швидкого коригування цін та акційних пропозицій залежно від регіонального попиту та інфляційних очікувань
Збутові	Платформа B2B електронної комерції; оптимізація логістики через Big Data
Комунікаційні	Програма амбасадорства; проекти з благодійними фондами

У 2024 р. продуктовими інноваціями Carlsberg Ukraine став запуск:

– алкогольної продукції S&R's Garage (Starfruite в скляній пляшці та банці, Mandarin в ПЕТ), «Львівське Лев Темне» (у банці), «Львівське М’яке» (у ПЕТ пляшках), Kronenbourg Rose (у скляній пляшці та банці), Holsten Extra (у банці та ПЕТ);

– безалкогольного пива Carlsberg (у банці 0,33 л);

– квасу «Квас Тарас» (Flower Power зі смаком квітів бузини і лемонграсу та зі смаком лаванди і квітів бузини);

– нового бренда сидру Dolchelini (суббренд Bianco Rosso);

– енергетика Battery з новим смаком Unicorn [45].

Восени 2025 р. компанія Carlsberg Ukraine розширила асортимент напоїв до зимових свят інноваційними рецептурами, додавши до пива «Львівське Різдвяне» новий безалкогольний напій «Квас Тарас Пряний» з нотками житнього хліба, кориці та пряників. Інноваційним можна вважати також маркування PET-пляшки, на звороті якої була представлена інтерактивна ілюстрація процесу природного бродіння, а також рецепт святкового коктейлю з прянощами, цитрусами та яблуками, що активно обговорювався споживачами у соціальних мережах [45].

У 2025 р. в лінійці бренда «Львівське» з’явився новий сорт «Львівське Спадок», створений до 310-річчя Львівської пивоварні, який підкреслює глибину спадщини бренда. Бренд Seth & Riley’s Garage представив новинку зі смаком білої полуниці, а лінійка енергетичних напоїв Battery поповнилась двома новими

смаками Battery Juiced Sour Apple (смак кислого яблука та Battery Juiced Peach Lemonade (смак лимону та персика) [51].

Нові смаки квасу та додавання фруктового соку до енергетичних напоїв є продуктовими інноваціями компанії, які спрямована на тих споживачів, які шукають альтернативу класичним смакам.

Важливу увагу Carlsberg Ukraine приділяє розвитку категорії безалкогольного пива, яка є частиною глобального тренду на свідоме та відповідальне споживання. Безалкогольна лінійка компанії розширюється з кожним роком: Carlsberg 0.0, Львівське 1715 Безалкогольне №0, Kronenbourg 1664 Blanc Non Alcoholic тощо.

У 2025 р. з нагоди 310-ого ювілею Львівської пивоварні відбувся редизайн усієї лінійки бренда «Львівське», що можна вважати важливим етапом еволюції бренда, який поєднав його глибоку історію з сучасними візуальними рішеннями. Оновлений дизайн посилив візуальну ідентичність бренда «Львівське» і зробив упаковку більш сучасною та привабливою (додаток) [52].

Приналежність до Carlsberg Group забезпечує Carlsberg Ukraine доступ до передових світових технологій (лабораторії Carlsberg у Копенгагені), які є джерелом продуктових інновацій (нові види дріжджів, безалкогольні технології тощо); інвестиційних ресурсів та глобальних маркетингових стратегій, що створює базу для реалізації інноваційного потенціалу на вітчизняному ринку.

Інвестиційна програма Carlsberg Ukraine на 2025-2027 рр. є однією з найбільш масштабних серед іноземних компаній в Україні: Carlsberg Group планує інвестувати в український бізнес до 1,5 млрд грн щороку протягом цього періоду. Ключовими напрями цих інвестицій є енергоефективність, сталий розвиток, маркетингові інновації, соціальні програми та персонал [53].

Що стосується інновацій у збуті, то компанія Carlsberg Ukraine стала одним з лідерів диджиталізації в Україні (титул «Чемпіон диджиталізації 2024»). Була впроваджена платформа B2B електронної комерції: перехід на автоматизовані замовлення через цифрові кабінети для торгових точок, що дозволило

використовувати алгоритми ШІ для прогнозування попиту в кожному конкретному магазині та автоматичного формування замовлень.

Carlsberg Ukraine оптимізує логістику через Big Data: було впроваджено систему динамічного планування маршрутів, що є особливо критичним в умовах енергетичних та логістичних обмежень [54, 55].

Компанія активно інтегрує соціальний контекст у маркетингову стратегію комунікацій, що є фундаментом маркетинг 5.0. Програма амбасадорства Carlsberg Ukraine розпочалась у 2025 р. і здобула Гран-прі у конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України 2025». Вона об'єднала 50 активних співробітників з усіх підрозділів компанії, які, ставши амбасадорами бренда, взяли на себе роль представників культури Carlsberg у соцмережах [45, 54]. Такий проект можна вважати інновацією людиноцентричного маркетингу, оскільки споживачі більше довіряють людям, ніж корпоративній символіці.

Інноваційність маркетингової стратегії Carlsberg Ukraine проявляється у впровадженні системних рішень. Компанія займає чітку позицію щодо соціальних викликів, інтегруючи благодійність безпосередньо у свої операційні процеси. Як приклад можна зазначити перепрофілювання виробничих потужностей, а саме використання пивоварного обладнання та ліній розливу для гуманітарних цілей, що є важливою інновацією під час кризи. Станом на 2025-2026 рр. компанія доставила понад 2,5 млн літрів води у постраждалі регіони України.

Інноваційність благодійної діяльності Carlsberg Ukraine полягає у переході від філантропії до системного соціального інвестування, де ресурси компанії стають інструментами вирішення суспільних проблем, що є вищою формою розвитку маркетингу. Прикладом таких інноваційних благодійних ініціатив є еко-інноваційний проект «Календар сталих звичок», а також системне партнерство з платформами UNITED24 (фінансування відбудови та протезування) та UNBROKEN (реабілітація і медицина) [54].

Проект «Календар сталих звичок» є прикладом освітньої маркетингової інновації, що базується на Цілях сталого розвитку ООН. Його суть полягає у використанні каналів комунікації бренда для навчання споживачів еко-звичкам (сортування відходів, раціональне споживання води тощо). Маркетинговим ефектом є зміна моделі поведінки споживача, що прив'язує цінності клієнта до цінностей бренда [45].

На сучасному етапі ключовою ідеєю концепції маркетинг 5.0 є застосування інновацій для створення цінності не лише для споживачів, але й для суспільства в цілому. У контексті діяльності Carlsberg Ukraine це проявляється через поєднання технологічних рішень у виробництві з гуманістичними цілями – сталим розвитком та популяризацією культури відповідального споживання.

2.3 Перспективні напрями впровадження інноваційних маркетингових стратегій Carlsberg Ukraine

Сучасна парадигма функціонування ринку споживчих товарів в Україні характеризується високим рівнем нестабільності, зміною споживчих пріоритетів та стрімкою цифровізацією всіх етапів взаємодії з клієнтом. Для компанії Carlsberg Ukraine стратегічне лідерство у довгостроковій перспективі залежить від здатності інтегрувати концепцію маркетинг 5.0, що передбачає синергію людського потенціалу та передових технологій.

Пріоритетним напрямком розвитку в цьому контексті є перехід від масових комунікацій до стратегії гіперперсоналізації, що базується на використанні інструментів штучного інтелекту та Big Data. Напрямки гіперперсоналізації у межах концепції маркетинг 5.0 для Carlsberg Ukraine представлені на рис. 2.3.

1. ШІ-прогнозування споживчих трендів.

Першим та найбільш перспективним етапом модернізації маркетингової діяльності компанії є впровадження систем інтелектуального прогнозування споживчих вподобань. На відміну від традиційних методів сегментації,

використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє здійснювати аналіз «цифрового сліду» цільової аудиторії в режимі реального часу, виявляючи мікротренди ще на етапі їх зародження. Це набуває особливої актуальності для управління категоріями напоїв з високим рівнем емоційного залучення: сидру, енергетиків та безалкогольного пива. Завдяки прогнозній аналітиці Carlsberg Ukraine матиме можливість не лише адаптувати рекламний контент під індивідуальний контекст споживача, але й оптимізувати оновлення портфеля брендів, фокусуючись на нішевих продуктах, що відповідають актуальним запитам українського ринку в умовах післявоєнного відновлення.



Рисунок 2.3 – Напрямки гіперперсоналізації через штучний інтелект та Big Data для Carlsberg Ukraine

2. Гіперперсоналізація через мобільні додатки та CRM.

Перехід від масових розсилок до індивідуальних пропозицій можливий через:

1) розумні рекомендації – створення або оновлення системи лояльності, де ШІ пропонує конкретний сорт пива на основі історії покупок споживача;

2) персоналізований контент. Наприклад, використання ШІ для створення різноманітних варіантів рекламних банерів, адаптованих під інтереси конкретного сегмента аудиторії: для фанатів футболу – одна візуалізація, для любителів еко-відпочинку – інша.

3. ШІ у розробці продуктів за такими напрямками:

1) оптимізація рецептур – створення лімітованих серій напоїв, які мають найвищий потенціал успіху на локальному ринку завдяки аналізу Big Data про смакові вподобання українців (солодкість, гіркота, щільність);

2) тестування ідейних задумів – запуск віртуальних фокус-груп на базі ШІ для оцінки нових назв або дизайну пакування перед виходом на реальний ринок, що значно знижує фінансові ризики.

4. ШІ-мерчандайзинг: використання комп'ютерного зору для контролю викладки товарів на полицях та аналізу поведінки покупця біля холодильника з напоями, що дозволить зрозуміти, на якому етапі клієнт вагається або обирає продукцію конкурента.

Гіперперсоналізація в межах маркетинг 5.0 забезпечить Carlsberg Ukraine не лише збільшення лояльності з боку споживачів, але й оптимізацію маркетингових бюджетів завдяки більш точній сегментації аудиторії. Оскільки портфель компанії налічує велику кількість брендів, гіперперсоналізація через ШІ зможе допомогти кожному бренду знайти свого покупця в потрібний момент (наприклад, запропонувати безалкогольне пиво через додаток саме тоді, коли людина знаходиться біля супермаркету після тренування).

Другим стратегічним вектором інноваційного розвитку Carlsberg Ukraine є масштабування еко-інновацій у межах глобальної програми «Together Towards ZERO and Beyond» (рис. 2.4).

Ключовим інструментом диференціації для компанії на ринку може стати поетапне впровадження пакування Fibre Bottle (пляшка, яка виготовлена з деревної маси з внутрішнім покриттям з рослинного полімеру, що повністю переробляється) [56]. Використання біоматеріалів для пакування преміальних сортів напоїв не лише мінімізує екологічний слід, але й формує унікальний споживчий досвід, підкреслюючи технологічне лідерство компанії.

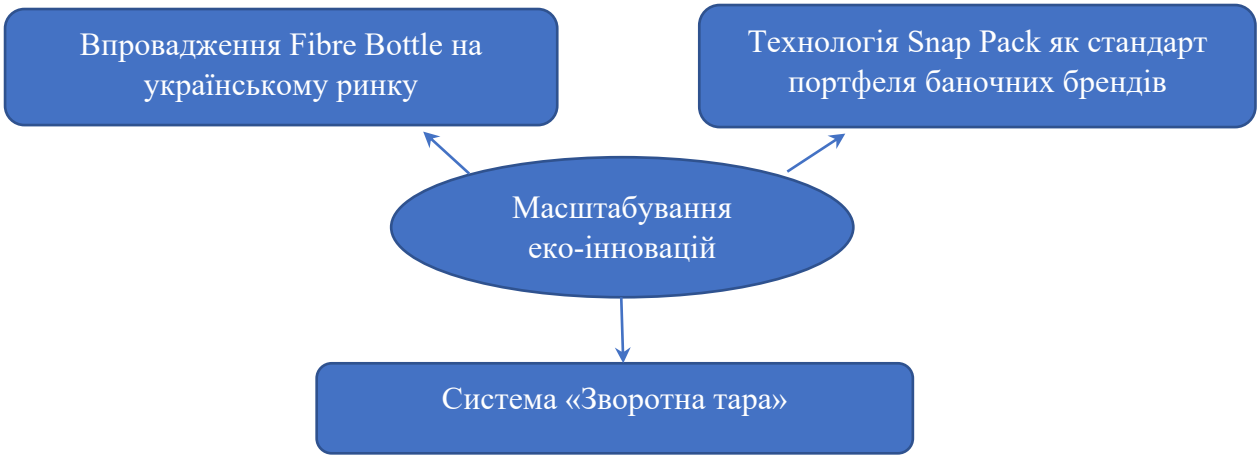


Рисунок 2.4 – Масштабування еко-інновацій та циркулярна економіка

Окрім цього, перспективним напрямом є відмова від традиційних пластикових тримачів на користь технології Snap Pack (інноваційне рішення, яке склеює банки між собою, замінюючи пластикові кільця, що тримають мультипаки) [45]. Впровадження такого рішення для мультипаків дозволить скоротити обсяги відходів пластику на локальному рівні, що відповідає європейським прагненням України та запиту суспільства на екологічну відповідальність бізнесу.

Ідея системи «Зворотна тара» передбачає розробку цифрового додатка для стимулювання повернення скляних пляшок. Користувач, відсканувавши код на пляшці і здавши її в автомат або пункт прийому, може отримати бонуси – кешбек або бали, які можна перерахувати на благодійність.

Важливим аспектом впровадження еко-інновацій є їх економічна рентабельність, яка створює ресурс для подальшої соціальної підтримки. Carlsberg Ukraine може впровадити механізм, за якого фінансові кошти, заощаджені завдяки оптимізації пакування, будуть спрямовані на цільові гранти для відновлення українських громад. Такий підхід трансформує екологічну стратегію Carlsberg Ukraine у модель «циркулярної благодійності», оскільки зменшення використання ресурсів не лише знижує навантаження на довкілля, але й створює реальний соціальний капітал. Це дозволить компанії зміцнити

зв'язок зі споживачем, який, обираючи продукт у більш екологічному пакуванні, стає безпосереднім учасником процесу відбудови країни.

Третім вектором інноваційного розвитку маркетингових стратегій Carlsberg Ukraine є перехід до імерсивних моделей взаємодії зі споживачем через інструменти метавсесвіту та доповненої реальності. Цей напрям дозволить брендам вийти за межі полиць магазину та стати частиною цифрового життя споживачів (рис. 2.5).

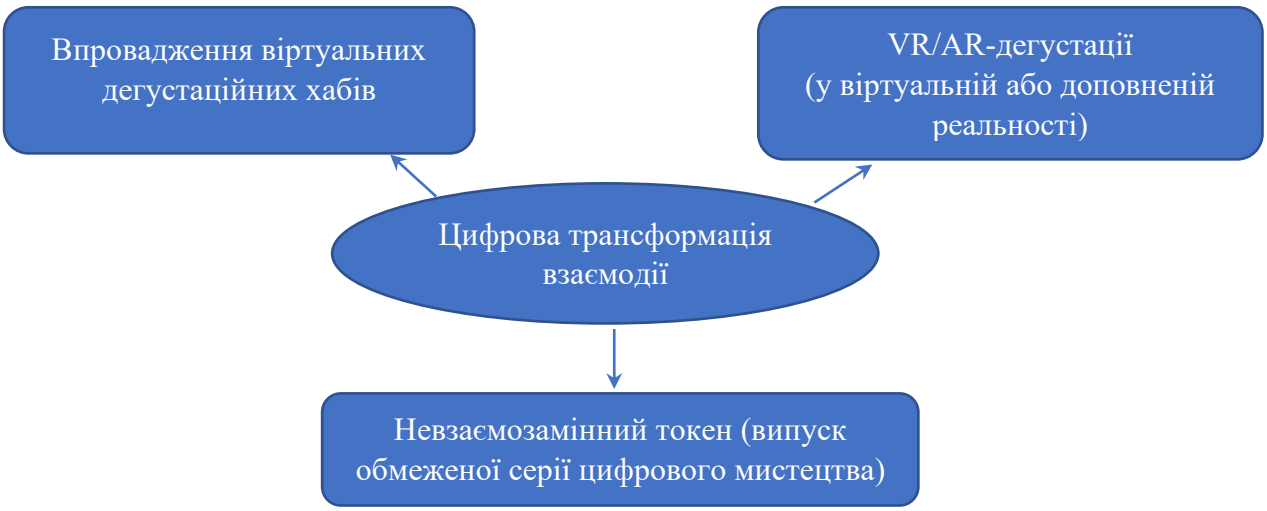


Рисунок 2.5 – Цифрова трансформація взаємодії Carlsberg Ukraine зі споживачами

Впровадження віртуальних дегустаційних хабів дозволить трансформувати традиційне споживання у багатогранний досвід, що поєднує фізичний продукт з цифровим контентом. VR/AR-дегустації – це поєднання фізичного продукту та віртуальної реальності (наприклад, споживач купує набір напоїв і, використовуючи смартфон з AR, потрапляє на віртуальну екскурсію). Такі інновації є ефективним інструментом для залучення покоління Z, яке шукає унікальні враження.

Створення інтерактивних платформ особливо ефективно для брендів молодіжного сегменту. Зокрема, розробка віртуальних екскурсій та віртуальних-дегустацій для бренда «Львівське 1715» безалкогольне дозволить залучити цифрову аудиторію покоління Z, демонструючи поєднання багатовікових

традицій з передовими технологіями. Такий підхід не лише підвищить рівень емоційної лояльності, але й забезпечить присутність у соціальних мережах, закріплюючи за Carlsberg Ukraine статус інноваційного гравця на ринку.

Крім того, оскільки через війну в Україні багато людей виїхало за кордон; традиційні заходи, такі як фестивалі, масові дегустації є неможливими з міркувань безпеки, а тому віртуальні формати є безпечним та інноваційним способом об’єднати українців навколо бренда, де б вони не знаходилися.

Інтеграція брендів у метавсесвіт відкриває перед Carlsberg Ukraine можливості для використання віртуальних хабів не лише як рекламних майданчиків, але й як платформ для благодійних ініціатив. Зокрема, у межах віртуальних подій може бути реалізована механіка конвертації ігрових досягнень користувачів у реальні внески на підтримку програм цифрової освіти української молоді та ветеранів.

Ще одним вектором інноваційного розвитку маркетингової діяльності Carlsberg Ukraine є розбудова системи соціального маркетингу на принципах цифрової прозорості та стратегічного партнерства. В умовах високої чутливості українського суспільства до питань соціальної справедливості, можна запропонувати компанії впровадити технологію блокчейн для аудиту благодійних ініціатив. Це дозволить забезпечити верифіковану звітність перед споживачами в режимі реального часу, підвищуючи рівень інституційної довіри до брендів портфеля.

Крім того, перспективним напрямом є перехід від моделі прямої благодійності до impact-партнерств з українськими технологічними стартапами та державними ініціативами. Реалізація спільних програм, спрямованих на розвиток людського капіталу та відбудову інфраструктури, дозволить Carlsberg Ukraine інтегрувати соціальну місію безпосередньо у ціннісну пропозицію продукту. Такий підхід трансформує концепцію маркетинг 5.0 у дієвий інструмент сталого розвитку, коли технологічна досконаліть бізнесу слугує інтересам національного відновлення.

Перспективним форматом реалізації стратегії соціальної відповідальності для Carlsberg Ukraine є стратегічне партнерство з національною платформою UNITED24, зокрема за напрямом «Відбудова України». У межах концепції маркетинг 5.0 можна впровадити інтерактивний механізм цифрової співпричетності: кожна одиниця продукції преміальних та інноваційних лінійок (наприклад, «Львівське 1715» безалкогольне у пакуванні Fibre Bottle) буде містити індивідуальний QR-код і, завдяки інтеграції з блокчейн-протоколами і технології доповненої реальності, покупець зможе не лише здійснити мікро-внесок у фонд, але й у реальному часі побачити візуалізацію відновлюваного об’єкта – школи, лікарні чи житлового будинку.

Такий рівень прозорості перетворить акт купівлі на акт свідомої підтримки держави, що критично важливо для зміцнення брендового капіталу в умовах воєнного та післявоєнного часу. Співпраця з UNITED24 дозволить Carlsberg Ukraine вийти за межі традиційного споживчого ринку, позиціонуючи себе як ключового технологічного партнера у справі національного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження можна зробити такі висновки.

1. Сучасною парадигмою розвитку бізнесу в умовах глобальної нестабільності є концепція маркетингу 5.0, яка орієнтується на синергію цифрових технологій і людського підходу і передбачає створення цінності клієнтам за допомогою персоналізованого досвіду та спілкування на основі цінностей. Ключовим аспектом концепції маркетингу 5.0 для компаній на ринку споживчих товарів є гуманістичний вектор інновацій, тобто використання технологічних досягнень для вирішення критичних соціальних та екологічних проблем.

2. Інновації у пивній галузі вийшли за межі лише продуктових характеристик, і суттєву конкурентну перевагу компаніям забезпечує синергія пакувальних, збутових, екологічних та соціальних інновацій, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Інновації в галузі штучного інтелекту, великих даних, доповненої та віртуальної реальності значно полегшують процес покупок і допомагають підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов і вимог споживачів. Інновації у каналах продажу пивної продукції базуються на цифровізації, омніканальності, використанні штучного інтелекту для персоналізації та розвитку продажів через соціальні мережі тощо.

3. Оцінка ефективності маркетингових інновацій передбачає здійснення комплексного аналізу їх впливу на ринкові позиції компанії, рівень лояльності споживачів та її репутаційний капітал, не обмежуючись лише фінансовими показниками. Системний підхід до оцінки результатів впровадження інновацій дозволяє керівництву компанії не лише контролювати поточні витрати, але й коригувати маркетингову політику відповідно до концепції сталого розвитку та соціально-етичної відповідальності. Методи оцінки ефективності впровадження

маркетингових інновацій розподіляють на кількісні, якісні, специфічні та матричні.

4. У 2024 році компанія Carlsberg Ukraine, яка є частиною Carlsberg Group, збільшила обсяги виробництва на 8%, що дозволило збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 15,5%. Чистий прибуток компанії у 2024 р. збільшився на 18,43% і становив 2,18 млрд грн.

Загальна частка Carlsberg Ukraine на ринку пива України на початку 2025 р. становила близько 30-33%. Компанія займає домінуючі позиції в категоріях сидр – 55,8% ринку; безалкогольне пиво – 42,7%; квас – 35%; у категоріях алкогольного пива та енергетичних напоїв ринкові частки складають 30% та 6% відповідно. Продукція Carlsberg Ukraine реалізується, в основному, на українському ринку – 96%, а також експортується більш ніж у 20 зарубіжних країн.

Інноваційна діяльність Carlsberg Ukraine сприяє зміні структури реалізації: компанія поступово відходить від повної залежності від алкогольного пива, збільшуючи частку безалкогольних та інноваційних напоїв, що дозволяє нарощувати чистий прибуток. Ключовими напрямами Carlsberg Ukraine, де інновації безпосередньо впливають на фінансові результати, є:

1) продуктові інновації та розширення портфеля (впровадження нових продуктів, інновації в рецептурах та смакових рішеннях);

2) ефективність виробничих процесів (енергоефективність, автоматизація ліній розливу);

3) маркетингові та збутові інновації (інноваційні інструменти трейд-маркетингу, цифрова трансформація продажів, оновлення пакування та рестайлінг).

5. У 2024 р. компанія Carlsberg Ukraine увійшла до рейтингу 25 найкращих інноваційних харчових компаній України. Основні витрати Carlsberg Ukraine в частині інновацій пов’язані із запуском нових брендів/суббрендів (сидр

Dolchelini, «Львівське Спадок»), смаків, зміною у дизайні продукції (бренд «Львівське») та її пакуванні (алюмінієва банка стає пріоритетним форматом).

Оскільки компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group, це забезпечує їй доступ до передових світових технологій, які є джерелом продуктових інновацій, інвестиційних ресурсів та глобальних маркетингових стратегій, що створює базу для реалізації інноваційного потенціалу на вітчизняному ринку. Інвестиційна програма Carlsberg Ukraine на період 2025-2027 рр. передбачає інвестиції в український бізнес до 1,5 млрд грн щороку. Ключовими напрями цих інвестицій є енергоефективність, сталий розвиток, маркетингові інновації, соціальні програми та персонал.

Інноваційність благодійної діяльності Carlsberg Ukraine полягає у переході від філантропії до системного соціального інвестування, де ресурси компанії стають інструментами вирішення суспільних проблем, що є фундаментом маркетингу 5.0.

6. Пріоритетними напрямками впровадження інноваційних маркетингових стратегій для Carlsberg Ukraine можуть бути:

1) перехід від масових комунікацій до стратегії гіперперсоналізації, основними напрямками якої є: прогнозування споживчих трендів на базі штучного інтелекту, перехід до індивідуальних пропозицій через мобільні додатки та CRM, використання штучного інтелекту у розробці продуктів, інтеграція з «розумним» ритейлом (ШІ-мерчандайзинг);

2) впровадження еко-інновацій у межах глобальної програми «Together Towards ZERO and Beyond»;

3) цифрова трансформація взаємодії зі споживачами через інструменти метавсесвіту та доповненої реальності;

4) розбудова системи соціального маркетингу на принципах цифрової прозорості та стратегічного партнерства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Смирнова Т. А. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. №6 (76). С. 96-106. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.10. DOI: 10.5281/zenodo.14549806.

2. Шестаковська Т., Шевченко О., Семченко-Ковальчук О., Ніколаєнко Ю. Сутність інноваційного маркетингу та систем маркетингу: сучасні концепції та їх вплив на розвиток підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Economic sciences 2025. №3. Том 2. С. 141-146. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-22

3. Мостова А. Д. Теоретичні аспекти інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. №1 (22). С. 79-83. DOI 10.32342/2074-5362-2017-1-22-8

4. Савченко С. О., Аблязова Н. Р. Сукач О. М. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С. 46-49. https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.9

5. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 301-307.

6. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

7. Ковпака А., Мосійчук І., Клімова І. Інструменти інноваційного маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації.* 2021. Вип. 2 (29). URL : http://eui.zu.edu.ua/article/view/246280/243834 (дата звернення 20.02.2026)

8. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

9. Яківченко А. М. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу growth-hacking на промисловому підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №1. С. 176-182. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-29

10. Семенда О. В., Вдовічена О. Г., Кохан М. О. Маркетингові інновації в умовах глобальної кризи викликаної пандемією коронавірусу. *Наукові перспективи*. Серія «Економіка». 2021. Вип. №1(7). С. 356-369. DOI:10.32689/2708-7530-2021-1(7)-356-369.

11. Ілляшенко, С. М., Рудь М. П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 24. Ч.2. С. 37–42.

12. Бурліцька О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324. URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21bopsmt.pdf (дата звернення 25.02.2026)

13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. In: Kompella, K. Marketing Wisdom. Management for Professionals. Springer, Singapore, 2019. P. 139-156. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1_10

14. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2018. 208 с.

15. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322 (дата звернення: 02.03.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.60

16. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). С. 135-147. https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16

17. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетин 5.0 Технології для людства : науково-популярне видання. Київ : КМ-БУКС, 2024. 280 с.

18. Купрієнко К. Маркетинг 5.0: управління інноваціями для адаптації до цифрових реалій. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»*. 2025. С. 31-35. https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.005

19. Кобернюк С. Маркетинг 5.0 в українських реаліях. *Grail of Science*, 2023. №25. С. 67–68. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009

20. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. №34. С. 238-245. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065

21. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13

22. Савчук В. А. Концепція соціально-етичного маркетингу як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-91

23. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 103-106. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-110-113

24. Македон В. Соціально відповідальний маркетинг для розвитку потенціалу людей з обмеженими можливостями. *Підприємництво та інновації*. 2024. Випуск 32. С. 9-13. https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.1

25. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

26. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626 (дата звернення 05.02.2026)

27. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Особливості класифікації маркетингових інновацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 114-120.

28. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 301-307.

29. Барабанова В. В., Богатирьова Г.А. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

30. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 187-190. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.187

31. Онопрієнко І. М., Шумкова О. В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. Вип. 6 (33). С. 155-161. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-22

32. Юрченко О. А., Руденко В. С., Никонюк К. О. Екологічна упаковка як сучасний тренд маркетингу та сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025 №205. С. 305-310. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.305-310

33. Сороколіт О. М. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153

34. Кавун О. О., Белінський М. О. Синергія технологій та каналів продажу як драйвер клієнтоорієнтованості. *Підприємництво та інновації*. 2025. №34. С. 211-217. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.34

35. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Павлова С. В. Плив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський*

економічний науковий журнал. 2025. №9. С. 302-309. DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-40

36. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. №1 (87). С. 29-34. https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5

37. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1 (48). С. 201-205. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28

38. Сисоєва І., Ціхановська О. Впровадження інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №5. С. 630-636. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-95

39. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О. В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15

40. Дубас В. О. Адаптивне управління брендом в епоху пост-глобалізації: між регіональними реаліями та глобальними викликами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-80

41. Бєлєньков В. Тренди дизайну упаковки 2025: прозорість, мінімалізм, екологічність і чесність. URL : https://www.promodo.ua/blog/trendi-dizaynu-upakovki-2025-prozorist-minimalizm-ekologichnist-i-chesnist (дата звернення 02.03.2026)

42. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 331-336. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50

43. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 58. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10

44. Чабанова К. CAC формула: як розрахувати вартість залучення клієнта та оптимізувати маркетинговий бюджет. URL : https://s-rocket.com/articles/cac-formula (дата звернення 10.03.2026)

45. Офіційний сайт PJSC Carlsberg Ukraine. URL : https://carlsbergukraine.com/ (дата звернення 08.04.2026)

46. Carlsberg Ukraine у 2024 році збільшила виробництво на 8%, прибуток – до 2,2 млрд грн. URL : https://www.fixygen.ua/news/20250828/carlsberg-ukraine-u-2024-rotsi-zbilshila-virobnitstvo-na-8-pributok-do-22-mlrd-grn.html/ (дата звернення 02.04.2026)

47. Козаченко О. Carlsberg Ukraine наростив частку в сегменті преміального пива на 8,5%. URL : https://delo.ua/business/carlsberg-ukraine-narostiv-castku-v-segmenti-premialnogo-piva-na-85-437603/ (дата звернення 06.04.2026)

48. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL : https://obolon.ua/ua (дата звернення 06.04.2026)

49. Офіційний сайт ПрАТ «АВ Inbev Efes. URL : https://abinbevefes.com.ua/ (дата звернення 06.04.2026)

50. Офіційний сайт ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня». URL : http://ppb.com.ua/ua/ (дата звернення 06.04.2026)

51. PJSC Carlsberg Ukraine у топ-3 виробників та імпортерів напоїв. URL : https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-u-top-3-virobnik%D1%96v-ta-%D1%96mporter%D1%96v-napoyiv/ (дата звернення 10.04.2026)

52. ТМ «Львівське» змінює дизайн лінійки до 310-го ювілею Львівської пивоварні. URL : https://carlsbergukraine.com/newsroom/tm-lv%D1%96vske-

zm%D1%96nju%D1%94-dizayn-l%D1%96n%D1%96yki-do-310-go-juv%D1%96leju-lv%D1%96vskoyi-pivovarn%D1%96/ (дата звернення 10.04.2026)

53. «Ми тут не для миттєвої вигоди», – Олег Хайдакін, генеральний директор PJSC Carlsberg Ukraine про те, як компанія будує майбутнє в Україні. URL : https://forbes.ua/company/mi-tut-ne-dlya-mittevoi-vigodi-oleg-khaydakin-generalniy-direktor-pjsc-carlsberg-ukraine-pro-te-yak-kompaniya-budue-maybutne-v-ukraini-26062025-30801 (дата звернення 12.04.2026)

54. ESG звіт Carlsberg Ukraine 2024. URL : https://carlsbergukraine.com/media/tmjmm4dx/2024_report_ukr.pdf (дата звернення 12.04.2026)

55. Акіліна О. В., Іванченко О. І. Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3 (17). С. 31-43.

56. Зелена пляшка з волокна. URL : https://www.carlsberg.com/en/green-fibre-bottle/ (дата звернення 12.04.2026)

ДОДАТОК



Рисунок 1 – Оновлений дизайн лінійки бренда «Львівське» [52]