

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
промислового маркетингу
_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**
«___» _____ 2026 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему: «Удосконалення асортиментної політики підприємства на
субринку крафтового пива»**

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи УМ-21

Дружинець Діана-Марія Ігорівна _____

Керівник:

В.о. завідувача кафедри промислового маркетингу, д. е. н., професор
Жигалкевич Жанна Михайлівна _____

Рецензент:

Професор кафедри економіки і підприємництва, д. е. н., професор
Шашина Марина Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Здобувачка _____

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

промислового маркетингу

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

«20» квітня 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувачки
Дружинець Діани-Марії Ігорівни**

1. Тема роботи «Удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива», керівник роботи Жигалкевич Жанна Михайлівна, професор, д. е. н., в.о. завідувача кафедри промислового маркетингу, затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
2. Термін подання здобувачем роботи 07.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові та навчально-методичні джерела з маркетингу та асортиментної політики, матеріали й фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна», аналітичні огляди ринку, галузеві публікації, відкриті статистичні дані, офіційні сайти та каталоги продукції конкурентів, сайти новин та журналів.
4. Зміст пояснювальної записки:
 - а) аналітична частина:
 - надати характеристику діяльності підприємства;
 - проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства на ринку;
 - здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;
 - б) дослідницька частина:
 - розкрити сутність формування та удосконалення асортиментної політики;
 - розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
 - провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;
 - в) рекомендаційна частина:
 - розробити програму удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива;
 - економічно обґрунтувати ефективність запропонованої програми.
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
 - титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
 - ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;

- характеристика підприємства та ринку;
- SWOT-аналіз;
- симптоми та маркетингова управлінська проблема;
- планування дослідження;
- результати дослідження;
- опис програми удосконалення;
- економічне обґрунтування;
- висновки.

6. Дата видачі завдання 10.02.2026 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26-15.02.26	Виконано
2	Характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»	16.02.26-21.02.26	Виконано
3	Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Карлсберг Україна»	23.02.26-28.02.26	Виконано
4	Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»	02.03.26-07.03.26	Виконано
5	Опрацювання теоретичних підходів щодо вирішення маркетингової управлінської проблеми	09.03.26-21.03.26	Виконано
6	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26-18.04.26	Виконано
7	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26-02.05.26	Виконано
8	Розроблення маркетингової програми вдосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива	04.05.26-16.05.26	Виконано
9	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	18.05.26-25.05.26	Виконано
10	Оформлення дипломної роботи	26.05.26-01.06.26	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	01.06.26-03.06.26	Виконано
12	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	До 05.06.26	Виконано
13	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26-07.06.26	Виконано

Здобувачка _____

Діана-Марія ДРУЖИНЕЦЬ

Керівник _____

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

АНОТАЦІЯ

Дружинець Д.-М. І. Удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива – Дипломна робота містить 81 сторінку основного тексту, 26 таблиць, 24 рисунки, 5 формул, 4 додатки. Перелік використаних джерел складається з 54 найменувань.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ та розроблення рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива.

Результати дослідження. Проаналізовано діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», його ресурсний потенціал, фінансово-економічні показники, брендовий портфель і позиції на ринку пива України. Досліджено зовнішнє середовище підприємства та основні тенденції розвитку пивоварної галузі. На основі ситуаційного аналізу, SWOT-аналізу, перехресного SWOT-аналізу та оцінювання асортименту сформульовано маркетингову управлінську проблему.

Для обґрунтування практичних рішень систематизовано теоретичні підходи до формування асортиментної політики та проведено маркетингове дослідження. У межах дослідження проаналізовано субринок крафтового пива, конкурентні пропозиції, асортимент ПрАТ «Карлсберг Україна» у цій категорії та результати онлайн-опитування споживачів. Це дало змогу визначити зацікавленість аудиторії у крафтовому пиві, пріоритетні смакові напрями, критерії вибору, формати пакування, цінові межі та канали купівлі.

Практичним результатом роботи стала маркетингова програма удосконалення асортименту на субринку крафтового пива. Вона передбачає запуск нової лінійки та комплекс заходів щодо її виведення на ринок. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проєкту.

Ключові слова: асортиментна політика, асортимент, товарний портфель, ринок пива, крафтове пиво, субринок крафтового пива, маркетингове дослідження, споживчі уподобання, маркетингова програма.

ANNOTATION

Druzhynets D.-M. I. Improvement of the Enterprise Assortment Policy in the Craft Beer Submarket – The graduation thesis contains 81 pages of main text, 26 tables, 24 figures, 5 formulas, and 4 appendices. The list of references includes 54 sources.

The aim of the graduation thesis is to study the theoretical foundations and develop recommendations for improving the assortment policy of the company in the craft beer submarket.

Research results. The thesis analyzes the activities of PJSC Carlsberg Ukraine, its resource potential, financial and economic indicators, brand portfolio, and position in the Ukrainian beer market. The external environment of the enterprise and the main trends in the development of the brewing industry are examined. Based on situational analysis, SWOT analysis, cross-SWOT analysis, and assortment evaluation, the marketing management problem is formulated.

To substantiate practical decisions, theoretical approaches to the formation of assortment policy were systematized and marketing research was conducted. The research included an analysis of the craft beer submarket, competitive offers, the assortment of PJSC Carlsberg Ukraine in this category, and the results of an online consumer survey. This made it possible to determine consumer interest in craft beer, priority taste directions, selection criteria, packaging formats, price ranges, and purchase channels.

The practical result of the thesis is a marketing program for improving the assortment in the craft beer submarket. It provides for the launch of a new product line and a set of measures for its market introduction. The economic justification confirmed the feasibility of the proposed project.

Keywords: assortment policy, assortment, product portfolio, beer market, craft beer, craft beer submarket, marketing research, consumer preferences, marketing program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	9
1.1 Характеристика діяльності «Карлсберг Україна»	9
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку пива	16
1.3 Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	39
2.1 Теоретичні основи формування та удосконалення асортиментної політики	39
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження	46
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	52
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1 Розроблення програми удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива	67
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	77
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

ПЕТ – поліетилентерефталат

ПП – приватне підприємство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ТМ – торгова марка

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

АРА – American Pale Ale (американський світлий ель)

BCG – Boston Consulting Group (Бостонська консалтингова група)

FMCG – Fast Moving Consumer Goods (товари повсякденного попиту)

FSSC – Food Safety System Certification (сертифікація системи безпечності харчових продуктів)

HoReCa – Hotel, Restaurant, Café (сегмент готелів, ресторанів та кафе)

ІРА – India Pale Ale (індійський світлий ель)

IRR – Internal Rate of Return (внутрішня норма дохідності)

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

NPV – Net Present Value (чиста приведена вартість)

OTT – Over-the-top (передавання медіаконтенту через інтернет)

POS – Point of Sale (місце продажу)

PR – Public Relations (зв'язки з громадськістю)

ROI – Return on Investment (рентабельність інвестицій)

ROMI – Return on Marketing Investment (рентабельність інвестицій в маркетинг)

SMM – Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози)

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку харчової промисловості асортиментна політика набуває особливого значення як інструмент адаптації підприємства до нестабільного попиту, посилення конкуренції та зміни споживчих очікувань. Для пивоварної галузі це питання є особливо важливим, оскільки її розвиток залежить від макроекономічної ситуації, державного регулювання, сезонності попиту, вартості сировини та поведінки кінцевих споживачів. У такому середовищі оновлення асортименту стає способом підтримання ринкових позицій, підвищення цінності брендової пропозиції та пошуку додаткових джерел прибутку. Ринок пива України характеризується високою концентрацією, активною конкуренцією між великими виробниками та поступовим розвитком окремих нішевих напрямів. Одним із таких напрямів є субринок крафтового пива, який формується під впливом попиту на смакову різноманітність, оригінальні рецептури, преміальні позиції та більш виразний споживчий досвід. Для великих виробників цей напрям є перспективним способом оновлення асортименту та посилення конкурентних позицій.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ та розроблення рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- охарактеризовано діяльність підприємства;
- проаналізовано зовнішнє маркетингове середовище підприємства на ринку;
- виявлено маркетингову управлінську проблему підприємства;
- систематизовано теоретичні засади формування асортиментної політики;
- розроблено план, проведено маркетингове дослідження та проаналізовано його результати;
- розроблено програму удосконалення асортиментної політики компанії;
- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є асортиментна політика підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива.

У дипломній роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад асортиментної політики; системний і порівняльний аналіз – для оцінювання діяльності підприємства, ринку та конкурентного середовища; SWOT-аналіз – для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства; матрицю BCG – для оцінювання товарних груп портфеля; кабінетне дослідження й онлайн-анкетування – для збору вторинної та первинної інформації; табличний і графічний методи – для систематизації результатів; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові та навчально-методичні джерела з маркетингу та асортиментної політики, матеріали й фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна», аналітичні огляди ринку, галузеві публікації, відкриті статистичні дані, сайти новин та журналів, матеріали конкурентів і результати онлайн-опитування споживачів. Обробка даних здійснювалася з використанням MS Excel.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропонована маркетингова програма може бути використана ПрАТ «Карлсберг Україна» для удосконалення асортиментної політики на субринку крафтового пива. Її реалізація дасть змогу розширити товарну пропозицію, посилити позиції підприємства на цьому субринку, привернути увагу споживачів до нової лінійки та сформувати додаткове джерело прибутку.

Апробація результатів дослідження. На основі теми дипломної роботи було опубліковано тези: Дружинець Д.-М. І., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи та механізми формування асортиментної політики підприємства. Збірник наукових праць XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING». 2026. С. 69–70.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із провідних підприємств пивоварної галузі України та входить до складу міжнародної Carlsberg Group, яка належить до найбільших пивоварних груп світу. Свою діяльність в Україні компанія розпочала у 1996 році [1]. Подальший розвиток характеризувався розширенням виробничої бази, зміцненням ринкових позицій, послідовним оновленням брендового портфеля та виходом за межі пивоварної спеціалізації.

Основним ринком діяльності є внутрішній ринок України. На сьогодні у структурі підприємства функціонують три виробничі потужності, розташовані в Києві, Львові та Запоріжжі. Наявність трьох виробничих майданчиків у різних регіонах країни формує основу для широкого ринкового охоплення, підвищує гнучкість логістики та створює передумови для безперебійного забезпечення споживчого попиту. Водночас підприємство здійснює експортну діяльність понад 20 років, постачаючи продукцію більш ніж до 20 країн (див. Додаток А), що додатково характеризує масштаби його ринкової присутності [2].

Компанія формує портфель у кількох категоріях: пиво, сидр, квас, енергетичні та інші безалкогольні напої, що свідчить про диверсифікований характер ринкової спеціалізації підприємства. Брендовий портфель включає 21 торгову марку та охоплює як національні, так і міжнародні бренди, серед яких «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Somersby, Seth & Riley's Garage, «Квас Тарас», Guinness, Grimbergen, Battery, Staropramen та інші [3]. Деталізований розподіл брендового портфеля підприємства наведено в додатку Б. Така побудова портфеля забезпечує присутність компанії в різних ринкових сегментах, цінових категоріях і форматах споживання, що підсилює маркетингові можливості та підвищує стійкість до змін споживчого попиту.

На увагу заслуговує діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» у цифровому просторі, оскільки в сучасних умовах цифрова присутність є важливою складовою ринкової діяльності підприємства, впливає на впізнаваність брендів, підтримку комунікації зі споживачами та формування лояльності аудиторії. Компанія має офіційний корпоративний вебсайт [1], на якому подано актуальну інформацію про підприємство, його брендовий портфель, напрями діяльності, новини та ініціативи у сфері сталого розвитку. Крім того, підприємство представлене в соціальних мережах, а також використовує YouTube як окремих канал цифрової комунікації. При цьому в соціальних мережах компанія просуває не лише корпоративний профіль, а й окремі бренди, для яких створено самостійні сторінки. Контент у цих каналах регулярно оновлюється та представлений у різних форматах. Водночас цифрова активність підприємства передбачає не лише органічну комунікацію, а й використання платних інструментів просування в соціальних мережах. Це дає підстави розглядати цифрову присутність підприємства як важливий елемент його маркетингової діяльності, спрямований на підтримку брендів, комунікацію з цільовою аудиторією та посилення конкурентних позицій на ринку.

ПрАТ «Карлсберг Україна» займає перше місце на ринку з 2016 року, а з 2018 року її лідерство було офіційно визнано за результатами фінансових показників і обсягів продажів. Згідно з даними Nielsen за 2022 рік, підприємство посідає провідні позиції в усіх основних категоріях продукції. Найсильнішими брендами компанії є «Львівське», Seth & Riley's Garage та «Квас Тарас», при цьому бренд «Львівське» є № 1 в Україні в категорії пива [4]. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність його маркетингової політики. Розвиток брендового портфеля, оновлення асортименту та адаптація до змін споживчих переваг забезпечують компанії збереження лідерських позицій.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» має лінійно-функціональний характер і побудована відповідно до масштабів діяльності підприємства. Деталізовану структуру подано на рис. 1.1.

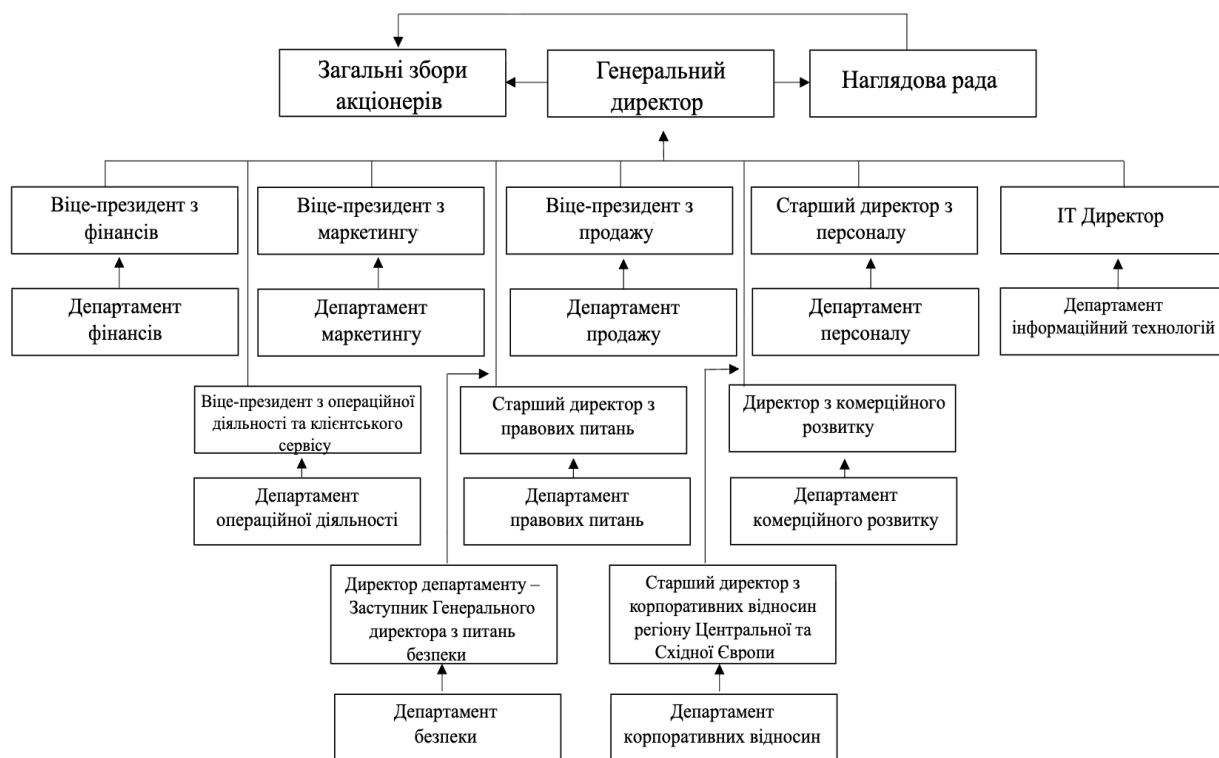


Рисунок 1.1 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: [5]

Ключову роль у забезпеченні ринкової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» відіграють функціональні напрями маркетингу, продажу, операційної діяльності, фінансів і комерційного розвитку. Департамент маркетингу є окремою функціональною ланкою та підпорядковується віцепрезиденту з маркетингу, що свідчить про його важливе місце в системі управління підприємством. Водночас маркетингова діяльність реалізується у тісній взаємодії зі збутом, виробництвом, фінансами та комерційним розвитком. Така структура створює умови для узгодження маркетингових рішень із виробничими можливостями підприємства, фінансовим забезпеченням і збутовими процесами, що підвищує ефективність його ринкової діяльності.

Наступним етапом дослідження є ресурсний аналіз «Карлсберг Україна», зокрема оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за останні роки. Відповідні показники наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Фінансово-економічні показники «Карлсберг Україна» за 2023–2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10 812 093	12 488 230	12 167 568
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 112 613	6 850 533	6 161 241
Витрати на збут, тис. грн	2 102 123	2 708 342	3 003 313
Чистий прибуток, тис. грн	1 827 451	2 181 691	1 807 636
Активи, млрд грн	10,0-10,5	13,5-14,0	15,0-15,5
Коефіцієнт покриття, %	186,69	203,84	247,9
Коефіцієнт автономії, %	63,0	63,1	69,7
Рентабельність активів, %	17,58	15,76	11,96

Складено автором за даними [6]

Узагальнюючи дані, можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2023–2025 рр. має сильні фінансові позиції та високий рівень стійкості. Про це свідчать зростання активів, а також підвищення коефіцієнтів покриття й автономії, що характеризує підприємство як фінансово надійне та достатньо незалежне. Водночас зниження чистого прибутку та рентабельності активів у 2025 р., ймовірно, є наслідком макроекономічних та загальноринкових тенденцій. Пропорційне скорочення доходу та собівартості у 2025 р. (рис. 1.2) свідчить про гнучке коригування обсягів виробництва компанією відповідно до змін ринкового попиту. Тобто підприємство ефективно оптимізує операційні витрати при зниженні загальних продажів.

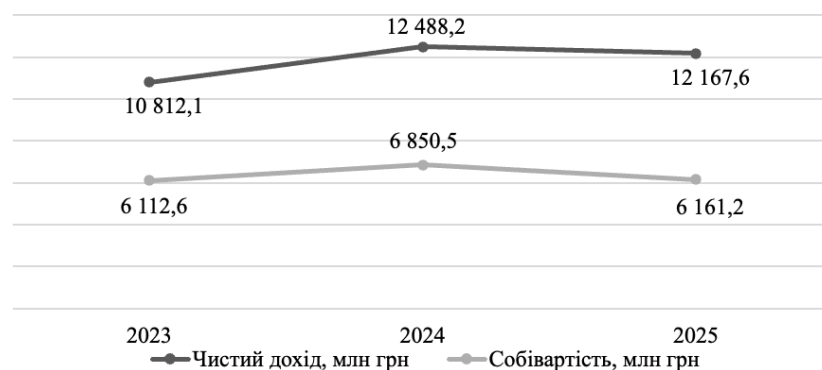


Рисунок 1.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 рр., млн грн

Складено за даними [6]

Зовсім іншу тенденцію демонструють витрати на збут, динаміку яких подано на рис. 1.3.

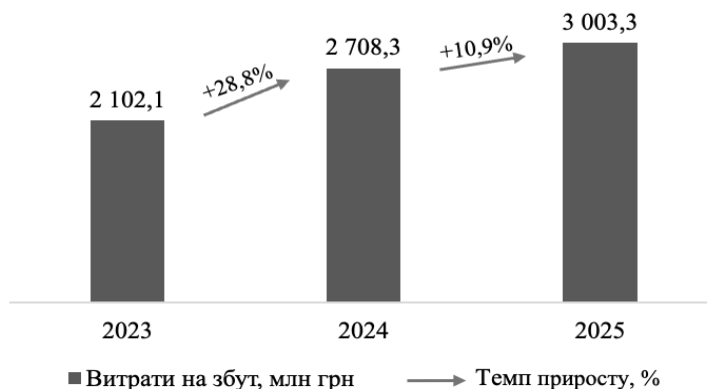


Рисунок 1.3 – Динаміка витрат на збут ПрАТ «Карлсберг Україна»
за 2023–2025 рр., млн грн
Складено за даними [6]

Витрати на збут протягом усього досліджуваного періоду мали стабільну тенденцію до зростання. У 2024 р. їх обсяг збільшився на 28,8%, а у 2025 р. – ще на 10,9%. Збільшення витрат у таких умовах вказує на значне посилення конкурентної боротьби та засвідчує свідоме спрямування ресурсів на маркетингову підтримку з метою захисту ринкової частки, утримання лідерства та збереження лояльності споживачів.

Для повної оцінки ресурсного потенціалу підприємства запропоновано проаналізувати всі види ресурсів підприємства, які узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ресурсний аналіз підприємства «Карлсберг Україна»

Вид ресурсу	Характеристика
1	2
Матеріальні	Три заводи потужністю понад 1,1 млрд літрів на рік, власні склади та великий автопарк. Підприємство активно модернізує обладнання: наприклад, запуск нової лінії розливу в Києві у 2023 р. збільшив виробництво продукції в банках на 80%. Впровадження систем автономного енергозабезпечення у 2026 р. робить компанію незалежною від відключень світла. Матеріальна база перебуває на високому рівні, що гарантує стабільну та якісну роботу підприємства за будь-яких умов.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Фінансові	Попри певне зниження окремих показників у звітному періоді, ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігає високий рівень фінансової стійкості, автономії та ліквідності. Це свідчить про достатній обсяг фінансових ресурсів для підтримки поточної діяльності та реалізації маркетингових заходів. Додатковою перевагою є належність до Carlsberg Group, що розширює інвестиційні можливості та підсилює фінансову надійність.
Кадрові	Компанія посідає восьме місце серед провідних роботодавців у рейтингу Forbes Ukraine (2025 р.), що підтверджує високий рівень мотивації та утримання персоналу. Середня кількість працівників становить 1429 осіб із потенціалом до розширення. Висока кваліфікація персоналу на всіх рівнях забезпечує безперебійну операційну діяльність, стабільну якість продукції та стійку конкурентоспроможність підприємства на ринку.
Інформаційні	Інформаційні ресурси є достатніми для ефективного управління. Вони включають дослідження, аналітику продажів, споживчих тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх результатів діяльності.
Цифрові	Підприємство застосовує цифрові інструменти для обліку, аналітики даних, контролю процесів та підтримки мерчендайзингу. Також є сайт, сторінки в соцмережах та внутрішні бази даних. Загалом наявні ресурси підвищують ефективність управління та покращують маркетингові комунікації, зберігаючи при цьому потенціал для подальшого розвитку.
Нематеріальні	Портфель ТМ, унікальні рецептури та висока впізнаваність брендів забезпечують компанії ринкову перевагу. Якість процесів підтверджена сертифікатами ISO 9001, 14001, 22000, 45001 та FSSC 22000:2013. Ділова репутація, стратегія сталого розвитку та спонсорство знакових подій зміцнюють лояльність споживачів, що дозволяє утримувати лідерство на ринку та реалізовувати маркетингові цілі.

Систематизовано автором узагальнюючи [6–10]

Отже, результати ресурсного аналізу свідчать, що внутрішні можливості ПрАТ «Карлсберг Україна» є достатніми для підтримки стабільної діяльності, збереження конкурентних позицій і реалізації маркетингової стратегії. Якість і доступність наявних ресурсів забезпечують підприємству можливість гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати розвиток брендів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це дає підстави оцінювати ресурсне забезпечення підприємства як сильне та таке, що позитивно впливає на ефективність його маркетингової діяльності.

Для узагальнення результатів аналізу у табл. 1.3 наведено внутрішні можливості та обмеження компанії, а також ключові напрями їх удосконалення.

Таблиця 1.3 – Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень підприємства «Карлсберг Україна»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингу	Потреба в удосконаленні
Лідер на ринку	Сильна та стабільна робота, що виражається в утриманні першості за обсягами продажів та високої ефективності конкурентної боротьби.	Формує високу довіру з боку споживачів і торгових мереж, дозволяє задавати тренди на ринку.	Пошук інноваційних рішень для збереження лідерства.
Досвід роботи на ринку	Багаторічна присутність в Україні, глибоке розуміння специфіки ринку, зв'язки, експортна діяльність.	Забезпечує глибоке розуміння споживача, ефективну дистрибуцію, високу кризостійкість.	Адаптація досвіду до нових трендів і швидких змін ринкового середовища.
Висока впізнаваність	Наявність сильного портфеля ТМ з глибоким емоційним зв'язком зі споживачем.	Знижує витрати на залучення покупців, генерує органічний попит.	Оновлення креативних форматів комунікації.
Наявність кваліфікованого персоналу	Високий рівень команди, злагоджена взаємодія відділів та престижний статус компанії як роботодавця.	Підтримує стабільність операційних процесів і якість реалізації маркетингових рішень.	Доцільним є подальший розвиток профільних компетенцій.
Широкий і диверсифікований асортимент	Активний розвиток продуктового портфеля, постійне оновлення лінійок та випуск продукції у різних категоріях.	Знижує ризики падіння продажів через сезонність і дозволяє охоплювати максимальну кількість цільових аудиторій з різними смаками.	Регулярний аналіз потреб споживачів, тенденцій ринку для аудиту портфелю та розширення асортименту.
Потужна виробнича та ресурсна база	Безперебійна робота трьох заводів, активна модернізація обладнання, наявність мережі власних складів і великого автопарку.	Створює надійну основу для випуску широкого асортименту та гарантує постійну доступність продукції на полицях магазинів.	Продовження модернізації, зниження собівартості та оптимізація витрат на збут.
Фінансовий потенціал	Високий рівень автономії та збереження прибутковості компанії навіть в умовах зростання витрат на збут і коливань обсягів виробництва.	Можливість безперебійно інвестувати у виробництво, маркетинг та розробку нових продуктів.	Проведення регулярного аудиту витрат з метою максимізації чистого прибутку в майбутньому.
Розвинена цифрова присутність	Активне використання сайту та соцмереж для просування брендів і взаємодії з аудиторією.	Пряма комунікація зі споживачами та донесення до них переваг продукції.	Створення регулярнішого та цікавішого контенту.

(сформовано автором)

Проведений аналіз свідчить про те, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є потужним гравцем з масштабною виробничо-ресурсною базою, високим рівнем фінансової автономії та сильним асортиментом. Такі переваги підтримують лідерські позиції підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі.

Для утримання передових позицій компанії важливо адаптувати накопичений досвід до нових ринкових умов і регулярно оцінювати стан ринку, власні ресурси та потреби споживачів. Системний моніторинг формує основу для вдосконалення асортиментної політики, розвитку асортименту, збереження лояльності аудиторії та зростання прибутку.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку пива

Дослідження зовнішнього середовища становить важливий елемент ситуаційного аналізу, оскільки визначає умови функціонування підприємства «Карлсберг Україна». З огляду на те, що основним видом діяльності компанії є виробництво та реалізація пивної продукції, аналіз проводився в межах пивного ринку. Відповідно, оцінювання здійснювалося з дослідження факторів макросередовища, які формують загальні тенденції розвитку галузі.

Аналіз макросередовища розпочнемо з політико-правових факторів. Однією з найсерйозніших загроз є постійні атаки росії по території України, які створюють ризик пошкодження виробничих потужностей підприємства і його партнерів, провокують їх зупинку і ускладнюють логістику. Додатково удари по енергетиці спричиняють перебої з електропостачанням, що знижує ефективність і збільшує витрати на альтернативне живлення. Суттєвим викликом є мобілізація працівників. Дефіцит кадрів як у самій компанії, так і в суміжних сферах, передусім у логістиці та агросекторі, негативно впливає на стабільність операційних процесів [11]. Окремо варто виділити підвищення ставки акцизного податку на алкоголь. Ставка на солодове пиво зросла з 2,78 грн за літр напою до

59,82 грн за літр, а на етиловий спирт та інші алкогольні напої – на 5% [12]. Податкове навантаження підвищує собівартість продукції, провокує зростання роздрібних цін і зберігає ризик подальшого посилення фіскального тиску.

Щодо економічних факторів, було встановлено зниження купівельної спроможності населення. Високий рівень інфляції, нестабільність доходів і суттєве подорожчання базових товарів та послуг зумовлюють скорочення витрат на товари не першої необхідності, зокрема алкогольну продукцію [13]. Внаслідок цього споживачі частіше обирають дешевші товари або взагалі відмовляються від окремих категорій. Важливим фактором є також зростання цін на сировину та комплектуючі: вартість солоду та хмелю зросла на 20%, а ціна на пивоварний ячмінь досягла сезонного максимуму [14]. Ситуацію ускладнюють коливання валютного курсу, які підвищують вартість імпортової складової. У сукупності це призводить до зростання виробничих витрат та підвищення собівартості продукції. Додатковий тиск на підприємства створює також подорожчання електроенергії та пального через постійне підвищення тарифів на електроенергію для бізнесу [15] та кризи на ринку пального через війну на Близькому Сході [16]. Все це знижує рентабельність продукції, підвищує її собівартість та, відповідно, кінцеву ціну.

Серед демографічних факторів варто виділити міграцію населення. Виїзд значної частини громадян за кордон, особливо молоді, яка є найбільшим споживачем пива, звужує місткість внутрішнього ринку та знижує попит на продукцію галузі. Міграційні процеси також ускладнюють кадрове забезпечення підприємств, посилюючи дефіцит робочої сили.

Вагомий вплив на діяльність підприємства справляє природний фактор, що проявляється у залежності від кліматичних умов та сезонності врожаю. Врожайність базових культур, зокрема хмелю та ячменю, безпосередньо залежить від погодних умов, тому посухи, надмірні опади чи температурні коливання можуть зумовлювати зниження обсягів збору та погіршення якості сировини. Додатково сезонний характер вирощування і збору врожаю спричиняє

нерівномірність поставок упродовж року. У сукупності це підвищує ризик нестабільного постачання сировини та зростання її вартості.

Вплив науково-технічних факторів має суттєве значення для пивоварної галузі. Адже є постійна необхідність оновлення виробничих технологій, модернізації обладнання та підвищення ефективності операційних процесів. Це дає змогу підтримувати якість продукції, оптимізувати витрати та розширювати асортимент. Водночас розвиток цифрових інструментів збору й аналізу інформації підвищує обґрунтованість управлінських та маркетингових рішень, а також дає змогу оперативніше реагувати на зміни ринку.

Вивчення впливу соціально-культурних факторів надало змогу встановити зміну споживчих уподобань у бік преміалізації та вибору нетрадиційних сортів пива. Це пояснюється загальною еволюцією пивної культури: сучасний покупець робить ставку на високу якість, оригінальну рецептуру та ексклюзивність смаку. Відповідно, на ринку фіксується підвищений інтерес до авторських світлих лагерів, крафтового пива, фруктових спеціалітетів, кислих елів та інших нестандартних варіацій [17]. Тенденція відкриває перед підприємством перспективи для диверсифікації портфеля та посилення преміального іміджу. З іншого боку, популяризація здорового способу життя стримує попит на традиційне алкогольне пиво, оскільки частина споживачів свідомо скорочує його споживання [18]. Зазначене, у свою чергу, стимулює розвиток категорії безалкогольного пива, який активно зростає в Україні, зокрема серед молоді, і надалі має потенціал випереджати традиційний пивний ринок [19].

Узагальнення впливу факторів макросередовища подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори макросередовища

Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3
Постійні атаки росії по території України	Порушення стабільної роботи через пошкодження виробничих потужностей, перебої логістики та енергопостачання.	–
Мобілізація населення	Ускладнення діяльності через дефіцит кадрів на ринку.	–

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Збільшення ставки акцизного податку на спирт	Підвищення собівартості продукції та зростання її кінцевої ціни.	–
Зниження купівельної спроможності населення	Скорочення обсягів реалізації продукції через зниження попиту.	–
Зростання цін на сировину та комплектуючі	Підвищення собівартості продукції.	–
Подорожчання електроенергії та пального	Зниження рентабельності продукції через зростання операційних витрат.	–
Міграція населення за кордон	Зменшення обсягів збуту та посилення дефіциту кадрів.	–
Залежність від сезонності врожаю і кліматичних умов	Ускладнення виробничого планування через нерегулярність постачання, ризик нестачі та зростання ціни якісної сировини.	–
Розвиток виробничих та цифрових технологій	–	Підвищення ефективності виробництва та якості управління.
Зростання інтересу до преміальних та крафтових сортів	–	Збільшення ринкової частки за рахунок введення в асортимент нових товарів.
Зростання тренду на здоровий спосіб життя	Зниження попиту на традиційне алкогольне пиво.	Розвиток категорії безалкогольного пива.

(сформовано автором)

Узагальнюючи результати аналізу макросередовища, можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує в умовах суттєвої зовнішньої нестабільності та посиленого впливу несприятливих чинників. Водночас окремі тенденції середовища створюють можливості для зміцнення ринкових позицій і розвитку асортименту.

Щодо аналізу мезосередовища, то пивоварна галузь посідає вагоме місце в економіці України, забезпечуючи значний внесок у харчову промисловість.

Аналіз ринку пива України впродовж останніх років свідчить про нестабільну динаміку його розвитку під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для об'єктивної оцінки динаміки проаналізовано обсяги виробництва пива в Україні у 2021–2025 рр., що наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Обсяг виробництва пива в Україні у 2021–2025 роках, млн. дал

Складено за даними [20]

На основі даних проведено аналіз ринку за останні 5 років. У довоєнному 2021 році обсяги виробництва становили 170,5 млн дал, однак у 2022 році виробництво скоротилось на 27,9%. Головними причинами такого різкого обвалу стали наслідки повномасштабного вторгнення: вимушена зупинка роботи заводів, руйнування логістичних ланцюгів та запровадження тимчасових заборон на реалізацію алкогольних напоїв. У 2023–2024 рр. ринок зумів частково адаптуватися до нових умов, продемонструвавши тенденцію до відновлення. Так, у 2023 році обсяг виробництва зріс на 9%, а у 2024 році збільшився ще на 4,5%. Проте у 2025 році знову зафіксовано негативну динаміку: показник знизився і становить майже 95,9% від обсягів 2024 року. Водночас цей результат складає лише 79,1% від довоєнного рівня 2021 року.

За оцінками Forbes, ключові гравці ринку фіксують скорочення обсягів реалізації приблизно на 20% [21]. Разом з тим галузь має широку базу споживачів: за даними дослідження Kantar Ukraine, 60% українців вживають пиво, а третина з них купує його регулярно [22]. Це підтверджується і статистикою ВООЗ: українець п'є пиво в середньому 36 разів на рік, випиваючи близько 773 мл за один раз [23]. Проте 2025 рік виявився вкрай складним для ринку. Згідно зі звітом ВООЗ, 22,5% громадян почали пити менше, а 6,7% – повністю відмовились від алкоголю [23]. Такий спад пояснюється поєднанням кількох ключових факторів: економічною нестабільністю, скороченням

реальних доходів та змінами у споживчих звичках. Війна продовжує негативно впливати на настрій і побут українців, тому споживачі змушені або обирати дешевші варіанти, або взагалі відмовлятися від товарів не першої необхідності [22]. Отже, сучасний стан пивного ринку України демонструє його високу залежність від рівня купівельної спроможності населення та загальної економічної ситуації. Водночас наявність сформованої культури споживання пива створює підґрунтя для поступового відновлення ринку в перспективі.

Поряд із коливаннями загальних обсягів виробництва, ринок пива демонструє випереджальне зростання у вартісному вимірі: при збільшенні продажу на 22%, дохід галузі зріс майже на 40%. Така диспропорція свідчить про зміну цінової структури ринку, вплив інфляції та посилення ролі дорожчих сегментів, що підтверджує тенденцію до преміалізації споживчого попиту.

Ринок пива України є висококонсолідованим і характеризується домінуванням великих виробників. Близько 90% продукції становить пиво українського виробництва, в той час як імпорту займає відносно незначну частку через вищий рівень цін і нижчу конкурентоспроможність у масовому сегменті. Переважна частина вітчизняного виробництва, близько 87%, зосереджена на великих та середніх підприємствах, тоді як інші 3% формують малі пивоварні, сегмент яких активно розвивається з 2017 року [17].

Актуальні тенденції ринку пива в Україні включають зростання популярності преміальних сортів пива, зокрема світлого лагеру, а також сезонних та лімітованих лінійок. Помітною тенденцією є і зростання попиту на безалкогольне пиво, що пов'язано з поширенням здорового способу життя. Окремий напрям розвитку ринку формують продукти з нетрадиційними смаками, зокрема фруктові та кислі елі, спеціалітети з додаванням ягід, овочів і прянощів, а також коктейлі на основі пива. Крафтове пиво, попри стабільний інтерес з боку окремих споживачів, залишається нішевим через вищий рівень цін. Зміни торкнулися і формату тари: на ринку чітко простежується тенденція до збільшення популярності продукції в алюмінієвих банках, а також збільшення продажів розливного пива у кегах [24].

Важливою частиною дослідження є аналіз мікросередовища, оскільки саме воно формує найближчі умови функціонування підприємства на ринку. Оцінка споживачів, конкурентів, постачальників і посередників дає змогу визначити чинники попиту, рівень конкурентного тиску, ступінь залежності від ресурсного забезпечення та особливості збуту продукції.

Дослідження споживачів посідає особливе місце в маркетинговому аналізі, оскільки саме вони визначають напрями діяльності підприємства. З огляду на це, споживачів пива доцільно сегментувати за мотивацією вибору продукції, тому що вона відображає відмінності у споживчих потребах, чутливості до ціни, вимогах до асортименту та критеріїв вибору бренду. Таке сегментування дозволяє чітко визначити, що є важливим для кожної групи споживачів: наприклад, для одних – доступна ціна, для інших – унікальні смаки. В результаті проведеного дослідження було виділено основні групи споживачів пива та визначено їх характерні риси, що узагальнено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз споживачів підприємства

Сегмент споживачів	Характеристика	Потреби та мотиви купівлі	Поведінкові особливості
1	2	3	4
Традиційні споживачі	Консервативні у виборі та цінують стабільність. Із середнім рівнем доходу. Лояльні до перевірених брендів і мають помірну або вищу чутливість до ціни.	Основним мотивом є потреба у відпочинку та розслабленні. Вони шукають знайомий смак і гарантовану якість за вигідною ціною.	Купують пиво для споживання вдома або з друзями, часто звертаються до тих самих брендів, рідко експериментують. Звертають увагу на ціну та акції.
Споживачі, що ведуть здоровий спосіб життя	Активні споживачі, які стежать за своїм способом життя. Обирають легке або безалкогольне пиво. Чутливість до ціни нижча, якщо продукт відповідає їхнім цінностям.	Головний мотив – насолода улюбленим смаком без ризику сп'яніння. Ключові фактори вибору – це безпечність та натуральність складу, освіжаючі властивості.	Вивчають етикетки (калорійність, інгредієнти, вміст алкоголю). Споживають напій заради смаку і в ситуаціях, коли пити не варто, наприклад, за кермом.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Споживачі, що обирають смакову різноманітність	Покупці з доходом вище середнього, яким важливий смак, унікальність. Відкриті до новинок, прагнуть статусності та найменш чутливі до цінового фактора.	Шукають нові смаки, цікаві сорти, унікальні рецептури, вищу якість і емоцію від споживання. Мотив: гастрономічний інтерес.	Обирають крафтове, преміальне та нетрадиційне пиво, експериментують. Споживають у закладах або вдома, звертають увагу на стиль пива, дизайн та походження.
Споживачі, що віддають перевагу різним форматам споживання	Прагматичний сегмент, що має переважно середній рівень доходу. Їхня чутливість до ціни є ситуативною: вона залежить від ситуації споживання та обраного формату продукції.	Базовою потребою є економія зусиль. Головним мотивом стає максимальна практичність та відповідність упаковки конкретній ситуації.	Звертають увагу на тип тари, об'єм і зручність. Купують у супермаркетах, магазинах біля дому, на АЗС або в HoReCa.

(сформовано автором)

Підсумовуючи результати аналізу, слід зазначити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» загалом ефективно формує асортимент відповідно до потреб різних груп споживачів і диференціює канали комунікації залежно від особливостей їхньої поведінки. Якщо традиційні покупці найефективніше охоплюються через масові телевізійні кампанії, то специфічні сегменти потребують таргетованого цифрового маркетингу та активної присутності в HoReCa. Найбільш перспективним напрямом розвитку є сегмент споживачів, орієнтованих на смакову різноманітність, оскільки саме він пов'язаний зі зростанням попиту на преміальне, крафтове та нетрадиційне пиво, а також характеризується нижчою чутливістю до ціни. Оскільки такі покупці шукають нові гастрономічні враження та емоції, подальше розширення асортименту саме в цій ніші дозволить компанії максимізувати прибутковість і зміцнити статус на ринку.

Конкурентне середовище є одним із ключових чинників, що визначають маркетингову діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна». Український ринок пива має олігополістичний характер, оскільки є висококонцентрованим: основна

частка продажів зосереджена в руках кількох найбільших виробників, а «велика четвірка» контролює близько 80–85 % ринку (рис. 1.5).

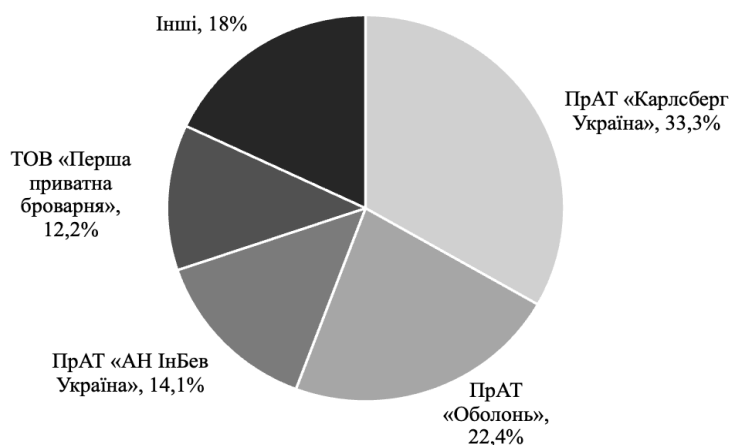


Рисунок 1.5 – Розподіл ринкових часток, %
(сформовано автором)

Розподіл ринкових часток свідчить, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є лідером ринку пива України, а його найближчий конкурент – ПрАТ «Оболонь». Водночас значні позиції інших великих виробників підтверджують високий рівень концентрації ринку та інтенсивність конкурентної боротьби. За таких умов конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ціни, а й через асортимент, силу бренду, ефективність збуту та комунікаційну активність.

Особливої уваги заслуговує цінова конкуренція, яка зміщується від боротьби за дешеві обсяги до боротьби за маржинальність. Ключовим драйвером прибутковості стає категорія Super Premium, частка якої зросла до 28% у вартісному вираженні. Натомість масові сегменти Economy та Lower Mainstream, хоч і формують значну базу обсягів, генерують суттєво меншу частку доходу, що підтверджує їхню нижчу маржинальність.

На ринку простежуються два типи конкуренції: товарно-родова – між пивом та іншими напоями, що задовольняють подібну потребу (сидр, слабоалкогольні коктейлі) та товарно-видова – між різними сортами пива. Додатковий конкурентний тиск формують малі крафтові пивоварні, розвиток яких пов'язаний зі зростанням попиту на преміальні та диференційовані сорти

пива. У 2024 році невеликі крафтові пивоварні збільшили виробництво на 10%, що свідчить про поступове посилення їх ролі на ринку [25].

Бар'єри входу на ринок є високими через значну капіталомісткість виробництва, потребу у доступі до розвинених каналів збуту та жорстке державне регулювання обігу алкогольної продукції. Додатковими обмеженнями виступають значні витрати на просування бренду, формування лояльності споживачів і забезпечення стабільної сировинної та логістичної бази, що знижує ймовірність появи нових сильних конкурентів.

З огляду на високий рівень концентрації ринку та інтенсивність конкурентної боротьби, детальніше проаналізовано основних конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна», їх переваги та слабкі сторони узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Аналіз конкурентного середовища

Конкурент	Основні переваги	Основні слабкі сторони
ПрАТ «Оболонь»	Українське походження, найдовший досвід роботи, відома ТМ «Оболонь», широка асортиментна лінійка, наявність слабоалк. коктейлів та лімітованої лінійки крафтового пива, власна мережа фірмових магазинів.	Менша глибина асортименту, слабші позиції у преміальному сегменті та міжнародному бренд-портфелі, обмеженіші фінансові ресурси.
ПрАТ «АН ІнБев Україна»	Потужний портфель брендів, сильні позиції у преміальному сегменті, висока впізнаваність міжнародних марок, найбільша кількість ТМ, наявність крафтового пива.	Материнська компанія не вийшла з ринку росії, втрата лідерських позицій; нижча динаміка зростання фінансових результатів.
ТОВ «Перша приватна броварня»	Лояльність споживачів завдяки локальному підходу, фокус на українських традиціях пивоваріння, локальне позиціонування, відомі бренди.	Обмежені фінансові ресурси на маркетинг, слабша присутність у преміальному сегменті, вузький асортимент.

Складено автором за даними [26–28]

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища показує, що основні конкуренти ПрАТ «Карлсберг Україна» займають сильні ринкові позиції та мають суттєві конкурентні переваги у різних напрямках. Порівняльний аналіз засвідчив, що окремі конкуренти вже мають у портфелі крафтові та більш розвинені преміальні позиції, що створює для ПрАТ «Карлсберг Україна»

додатковий конкурентний тиск у цих сегментах. Крім того, ПрАТ «Оболонь» має перевагу у вигляді мережі фірмових магазинів у трьох областях України, тоді як ПрАТ «Карлсберг Україна» такого формату збуту не має. Тому компанія має вектори подальшого розвитку, зокрема у напрямі розширення асортименту в певних категоріях та вдосконалення форматів взаємодії зі споживачем.

Для забезпечення виробничого процесу компанія співпрацює з широкою мережею вітчизняних та міжнародних постачальників сировини та матеріалів, перелік яких наведено на основі корпоративного звіту в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні постачальники сировини та матеріалів

Вид ресурсу	Основні компанії-постачальники
Солод	ПрАТ «Славутський солодовий завод», ПрАТ «Оболонь», Malteurop
Ячмін	ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Антарес-Інвест-М», ТОВ з П «АЛЬЯНС», ПрАТ «Славутський солодовий завод»
Хміль	Німеччина: Simon H. Steiner, Joh. Barth & Sohn GmbH, Hopfen GmbH, США: Yakima Chief Hops SA, Kalsec Inc.
Скляна пляшка	ПрАТ «Ветропак Гостомельський склозавод», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», ТОВ «Скляний альянс», ПрАТ «Вераллія Україна», ТОВ «Пісківський завод скловиробів», Vetropack Nemsova s.r.o.
Алюмінієва банка	ТОВ «Кен-Пак Україна», Crown Commercial Slovakia s.r.o., Ardagh Metal Packaging Poland
ПЕТ-преформа	ТОВ «Ретал Україна», ТОВ «Ресілюкс Україна»
ПЕТ-корок	ПрАТ «Лакма», ТОВ «Ретал Україна»
Кроненкорки	ТзОВ «Кен-Пак Яворів», Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія)
Етикетка	ТОВ «ТД "Мікко"», ТОВ ПП «Фоліо Плюс», ТОВ «Т.Д.К.», ТОВ «Палп Мілл Прінт», ТОВ «Флексо Прінт Плюс»

Складено за даними [29]

Щодо постачальників виробничого обладнання, ПрАТ «Карлсберг Україна» орієнтується на провідних світових виробників, що гарантує відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Основу технологічних ліній складає устаткування визнаних європейських брендів: Meura, Holvrieka, Alfa Laval, Gea, Khs, Krones, Loos, Vea, Jurby, Jci, Domino, Filtec та інші. Для складських операцій і роботи з ПЕТ-тарою компанія залучає вітчизняних партнерів – ТОВ «Склад Сервіс Київ» і ТОВ «ПЕТ-Технолоджис» [29].

«Карлсберг Україна» суттєво залежить від постачальників сировини та матеріалів, оскільки не має власної сировинної бази й забезпечує виробництво переважно за рахунок закупівель. Така залежність підвищує чутливість до цінових коливань на агросировину, тару та енергоносії, а також до валютних ризиків у частині імпортованих компонентів і обладнання, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. Для зниження ризику перебоїв компанія співпрацює з кількома постачальниками за окремими категоріями ресурсів. Попри ціновий тиск, підприємство здійснює контроль якості сировини та комплектуючих, оскільки це визначає якість готової продукції.

Компанія використовує непрямий метод збуту, тому збутові посередники відіграють важливу роль у забезпеченні доступу продукції до кінцевого споживача. Схема каналів розподілу «Карлсберг Україна» подано на рис. 1.6.

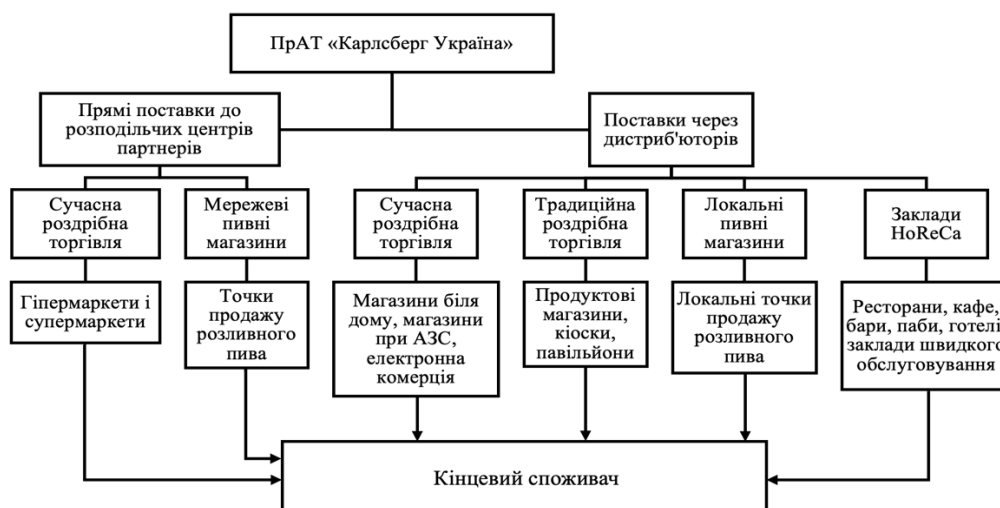


Рисунок 1.6 – Логіко-структурна схема каналів розподілу «Карлсберг Україна»
(складено автором)

Система збуту ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює два основні напрями реалізації продукції. Перший передбачає прямі поставки до розподільчих центрів партнерів, зокрема сучасну роздрібну торгівлю (гіпермаркети і супермаркети) та мережеві пивні магазини і складають 20-30% обсягу реалізації. Другий напрям реалізується через близько 30 регіональних дистриб'юторів, через яких продукція постачається до частини сучасної роздрібною торгівлі, традиційної

роздрібної торгівлі, локальних спеціалізованих пивних магазинів і закладів HoReCa. Його перевагою є ширше територіальне охоплення, доступ до локальних торговельних точок і гнучкіша адаптація збуту до регіональних особливостей попиту. Водночас залучення дистриб'юторів знижує рівень прямого контролю компанії над збутом і формуванням ціни. Окреме значення мають пивні магазини та заклади HoReCa, оскільки ці канали є більш прибутковими. Пивні магазини забезпечують реалізацію розливної продукції та дають змогу працювати зі споживачем, який цілеспрямовано купує пиво, тоді як HoReCa формує контакт із продуктом у ситуації безпосереднього споживання та створює додаткову цінність через сервіс закладу. Відповідно, розвиток цих каналів є важливим не лише для збільшення продажів, а й для посилення впізнаваності брендів, стимулювання покупок і підтримки нових позицій.

Важливу роль у діяльності компанії відіграють і маркетингові посередники, які залучаються до реалізації комунікаційної та промоційної діяльності. Співпраця з агенціями повного циклу, зокрема Adsapience Activation Power House, Adshot, «ЯДРО», Warty та Make Sense Agency, забезпечувала стратегічний супровід, PR-підтримку та організацію промоактивностей бренду.

Аналіз мікро- та мезосередовища ПрАТ «Карлсберг Україна» дав змогу визначити ринкові можливості й потенційні загрози, узагальнені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Фактори мезо- та мікросередовища

Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3
Високі бар'єри входу	–	Захист ринкових позицій від появи нових конкурентів.
Зростання кількості невеликих пивоварень	Загострення конкурентної боротьби та відтік частини споживачів.	–
Загострення товарно-видової та товарно-родової конкуренції	Ризик скорочення ринкової частки внаслідок перенасичення ринку товарами-субститутами.	–
Високий рівень концентрації ринку	Складність активного розширення ринкової частки.	Стійкість компанії на ринку, можливість формувати тренди та впливати на ціну.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Зміна споживчих уподобань та поява нових запитів	—	Адаптація асортименту до актуальних потреб споживачів, введення нових товарів, забезпечення конкурентних переваг.
Надійність постачальників та висока якість сировини	—	Стабільність виробництва та збереження високої якості готової продукції.
Розширення кількості торгових точок посередників	—	Розширення географічного охоплення, ринкової присутності за рахунок інфраструктури партнерів, що забезпечує стабільне зростання продажів без зусиль з боку підприємства.
Поява нових та наявність перспективних партнерів	—	Укладання нових угод для збільшення покриття ринку та підвищення доступності товарів.

(сформовано автором)

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього маркетингового середовища «Карлсберг Україна», слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах високої нестабільності. Визначальним чинником, який формує основні загрози, є війна, оскільки саме вона зумовлює порушення логістичних процесів, перебої в енергозабезпеченні, зростання вартості сировини, енергоносіїв і пального, посилення кадрового дефіциту внаслідок мобілізації та міграційних процесів, а також зниження купівельної спроможності населення. У сукупності це ускладнює підтримання стабільної ринкової присутності, підвищує витрати та посилює тиск на результати діяльності компанії. Зовнішнє середовище формує для підприємства перспективи розвитку, пов'язані насамперед зі зміною структури споживчого попиту. Зростання інтересу споживачів до преміального, нетрадиційного і безалкогольного пива створює передумови для розширення асортименту та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку. За таких умов вирішальним стає своєчасна адаптація асортименту й маркетингу до нових ринкових тенденцій.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дає змогу оцінити узгодженість маркетингових рішень підприємства з ринковими умовами та виявити напрями, що потребують подальшого вдосконалення. В умовах активної боротьби за споживача особливого значення набуває асортимент, оскільки саме він відображає здатність підприємства адаптуватися до змін попиту та ринкових тенденцій. З огляду на це, основні товарні напрями ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно проаналізувати за допомогою матриці BCG. Вихідні дані для її побудови наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Аналіз товарних груп ПрАТ «Карлсберг Україна»

Товарна група	Частка у продажі, %	Темп зростання субринку, %	Відносна частка субринку, %	Позиція у матриці BCG
Світле пиво масового сегмента	56	2	1,9	Корова
Безалкогольне пиво	14	9	1,2	Зірка
Пиво зі смаками	11	7	1,4	Зірка
Преміальне пиво	10	8	1,5	Зірка
Крафтове пиво	4	10	0,4	Знак питання
Пивні коктейлі	5	4	0,2	Собака

(сформовано автором)

Таким чином, в асортиментному портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» було виокремлено 6 основних товарних груп, для яких визначено частку у продажу, темпи зростання відповідних субринків та відносну частку ринку. Оскільки ринок пива в Україні є зрілим, більшість його субринків не характеризуються високими темпами зростання. Це було враховано при визначенні стратегічного положення окремих товарних напрямів у матриці BCG, що дає змогу наочно оцінити їх роль в асортиментному портфелі підприємства. Відповідну матрицю наведено на рис. 1.7.

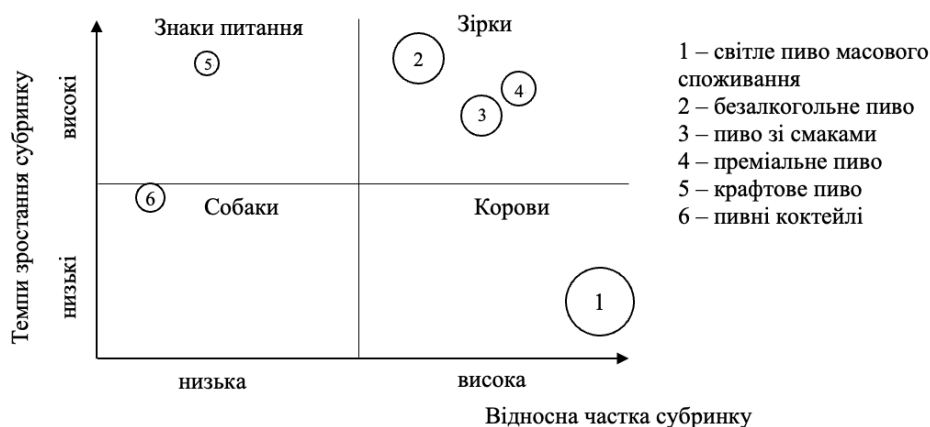


Рисунок 1.7 – Матриця BCG

(розроблено автором)

До категорії «корів» належить світле пиво масового сегмента, оскільки воно формує основну частку продажу підприємства та має стабільний попит. До «зірок» віднесено безалкогольне пиво, пиво зі смаками та преміальне пиво, що пояснюється поєднанням достатньо сильної ринкової позиції з вищими темпами зростання відповідних субринків. Це свідчить про те, що попит на такі товарні групи вже є сформованим, а підприємство має підстави для подальшого активного розвитку цих напрямів. Крафтове пиво займає категорію «знаків питання», оскільки функціонує у перспективному субринку, попит на який поступово зростає, однак його роль у поточній структурі продажу ще не є достатньо сильною. Саме тому цей напрям може розглядатися як потенційна точка подальшого інвестування та асортиментного розширення. Пивні коктейлі належать до категорії «собак», що відображає їхню невелику частку та слабші ринкові позиції, однак не означає, що їх варто вилучати з асортименту, оскільки цей напрям є відносно новим і має потенціал подальшого розвитку.

Правильно визначена конкурентна стратегія дає змогу підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, узгоджувати свої дії з ринковими умовами та своєчасно реагувати на зміну поведінки конкурентів. Саме тому доцільно перейти до аналізу конкурентної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна». Результати аналізу узагальнено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Аналіз конкурентної стратегії підприємства

Елемент аналізу	Фактичний стан	Відповідність умовам ринку
Тип конкурентної стратегії	Диференціація. Компанія конкурує через широкий асортимент, сильний бренд-портфель, якість продукції, інноваційні новинки та присутність у різних сегментах.	Стратегія повністю відповідає умовам ринку, де цінова конкуренція ускладнена постійним зростанням собівартості.
Джерела конкурентних переваг	Впізнавані бренди, широка дистрибуція, диверсифікований асортимент, висока якість та здатність адаптувати портфель до нових споживчих запитів.	Відповідає ресурсним можливостям, однак відсутність власної роздрібною мережі підсилює залежність від партнерських каналів збуту.
Цільові сегменти	Традиційні споживачі, споживачі здорового способу життя, споживачі смакової різноманітності та споживачі, орієнтовані на різні формати споживання.	Відповідає структурі сучасного попиту, оскільки охоплює як масовий сегмент, так і нові споживчі запити.
Поведінка конкурентів	Основні конкуренти поєднують диференціацію з активним розширенням асортименту, посиленням брендів, дистрибуції та комунікаційної активності.	Оскільки конкуренти використовують аналогічні стратегії, збереження лідерства вимагає виведення новинок та підвищення ефективності комунікацій.
Стійкість конкурентної позиції	Компанія має сильні позиції у масовому сегменті та помітну присутність у перспективних напрямках.	Конкурентна позиція є достатньо стійкою, проте для її зміцнення варто активно розвивати напрями з вищим потенціалом зростання.

(сформовано автором)

Отже, конкурентна стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна» загалом є узгодженою з ринковими умовами та базується на диференціації, що для зрілого й висококонцентрованого ринку пива є обґрунтованим підходом. Водночас проведений аналіз показав, що наявні конкурентні переваги підприємства найкраще реалізуються в масовому сегменті, який формує основу його ринкових позицій. Разом із тим напрями з вищим потенціалом зростання доцільно розглядати як важливий вектор подальшого розвитку. Це узгоджується з тенденцією до преміалізації попиту та створює можливості для посилення диференціації й зміцнення позицій у більш маржинальних сегментах.

Проведено аналіз продуктової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна». Основним продуктом підприємства є пиво, яке виробляється під 16 торговими марками, серед яких представлені як вітчизняні, так і міжнародні бренди. На

сьогодні компанія активно розширює асортимент як у ширину, так і в глибину, формуючи продуктовий портфель таким чином, щоб охоплювати якомога ширше коло споживчих потреб і ситуацій споживання. Гнучкість продуктової стратегії проявляється у випуску сезонних позицій, зокрема «Львівське Різдвяне», що підтримує інтерес споживачів у період нижчого попиту на пиво та посилює емоційне сприйняття бренду. Загалом продуктова лінійка підприємства є достатньо широкою, структурованою та орієнтованою на різні сегменти ринку, однак потребує окремої оцінки з погляду збалансованості, ступеня оновлення та відповідності сучасним ринковим запитам. Узагальнення такого аналізу наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Аналіз продуктової стратегії підприємства

Параметр	Поточний стан	Проблемні аспекти
Ширина асортименту	Асортимент охоплює 6 основних товарних категорій, що забезпечує широке ринкове охоплення та роботу з різними групами споживачів.	Ширина асортименту є достатньою, але його структура є нерівномірною – найбільше представлений масовий сегмент.
Глибина асортименту	У межах основних товарних категорій представлено понад 50 продуктових позицій, що дає змогу підприємству варіювати пропозицію за смаками, форматами споживання та ціновими сегментами.	Концентрація глибини зосереджена в традиційному масовому сегменті; недостатня різноманітність у преміальній та крафтових категоріях порівняно з конкурентами.
Оновлення продуктового портфеля	Компанія активно оновлює асортимент через додавання нових сортів, сезонних пропозицій, смакових варіацій і безалкогольних позицій, адаптуючи портфель до змін попиту та ринкових тенденцій.	Оновлення продуктового портфеля відбувається з різною інтенсивністю; преміальний і крафтовий напрями розвиваються повільніше.
Відповідність потребам ринку	Асортимент задовольняє базові запити цільової аудиторії, поступово реагуючи на сучасні тренди.	Окремі зростаючі категорії охоплені недостатньо повно, що послаблює позиції компанії.
Життєвий цикл основних продуктів	Категорія пива перебуває на стадії зрілості. Водночас субринки безалкогольного пива, преміальних та крафтових сортів та пива зі смаками знаходяться на етапі зростання.	Необхідність одночасного утримання обсягів збуту масових товарів на стадії зрілості та активного інвестування у розвиток нових зростаючих субринків.
Узгодженість із позиціонуванням	Характеристики товарів чітко відповідають позиціонуванню своїх брендів.	Бар'єр сприйняття автентичності товару від імені глобального виробника.

(сформовано автором)

Отже, продуктова стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна» загалом є ринково релевантною, оскільки забезпечує широке охоплення основних споживчих сегментів і підтримує конкурентоспроможність підприємства за рахунок достатньо широкого та глибокого асортименту. Однак його розвиток потребує подальшого вдосконалення – насамперед це стосується розвитку портфеля, посилення преміального та крафтового напрямів, а також активнішого оновлення тих категорій, що мають вищий потенціал зростання. Це дає підстави вважати, що одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є подальше вдосконалення асортиментної політики відповідно до сучасних змін попиту та ринкових тенденцій.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», його внутрішнього стану та зовнішнього маркетингового середовища дає змогу узагальнити ключові фактори, що визначають ринкові позиції підприємства та впливають на подальші напрями розвитку. Для систематизації результатів використано SWOT-аналіз (табл. 1.12), що дозволив поєднати сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.12 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
- лідерські позиції на ринку; - досвід роботи підприємства; - широкий і диверсифікований асортимент; - сильний бренд-портфель; - висока впізнаваність; - потужна виробнича та ресурсна база; - наявність міжнародної сертифікації, що підтверджує високі стандарти якості; - суворий контроль якості на всіх етапах виробничого процесу; - наявність кваліфікованого персоналу; - стабільна динаміка зростання обсягів реалізації та ринкової частки; - наявність власного автопарку; - розвинена збутова мережа; - диверсифікована база постачальників; - наявність прибутку, що дозволяє інвестувати у виробництво та маркетинг; - активна участь у соціальних ініціативах.	- відсутність власної роздрібної мережі, що знижує контроль над кінцевим етапом реалізації продукції; - залежність від постачальників сировини та матеріалів; - залежність від посередників; - недостатня представленість продукції в окремих перспективних товарних категоріях.

Продовження таблиці 1.12

Можливості	Загрози
- захист ринкових позицій завдяки високим бар'єрам входу в галузь; - збільшення обсягів реалізації, ринкового охоплення та доступності продукції через розвиток збутових партнерів та залучення нових посередників; - підтримка високої якості продукції та безперервності виробництва завдяки співпраці з надійними постачальниками; - оптимізація витрат через впровадження нових технологій і модернізації виробничих процесів; - подальше зміцнення позицій у категорії безалкогольного пива у зв'язку зі зростанням популярності здорового способу життя; - розвиток портфеля шляхом розширення пропозиції преміального, крафтового та «некласичного» пива у відповідь на трансформацію споживчих уподобань.	- дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію; - ускладнення ведення діяльності через постійні атаки росії; - зростання собівартості продукції через подорожчання сировини, енергоносіїв і пального; - підвищення ставки акцизного податку призведе до підвищення цін на товари; - скорочення споживання пива через зниження купівельної спроможності; - зниження попиту на алкогольну продукцію під впливом тренду на здоровий спосіб життя. - коливання доступності та вартості сировини через залежність від сезонних і кліматичних чинників; - втрата ринкових позицій унаслідок посилення конкуренції з боку інших виробників і товарів-замінників.

(сформовано автором)

Після побудови SWOT-матриці доцільно здійснити перехресний SWOT-аналіз для виявлення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками. Такий підхід дає змогу перейти від загального опису факторів до більш глибокої інтерпретації маркетингової ситуації та визначення можливих стратегічних орієнтирів підприємства. Його результати наведено в табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Перехресний SWOT-аналіз

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
1	2
S-O	Використання лідерських позицій, сильного бренд-портфеля та наявності прибутку для розширення пропозиції преміального, крафтового та безалкогольного пива у відповідь на зміну споживчих уподобань. Використання розвиненої збутової мережі та власного автопарку для збільшення обсягів реалізації та доступності продукції через залучення нових посередників і розвиток збутових партнерів. Спирання на високі стандарти якості (міжнародна сертифікація) для підтримки безперервності виробництва завдяки співпраці з надійними постачальниками.

Продовження таблиці 1.13

1	2
S-T	Сильні ринкові позиції, висока впізнаваність брендів, прибутковість, потужна виробнича база та диверсифікований асортимент дають змогу ефективніше протидіяти посиленню конкуренції та скороченню попиту на традиційне алкогольне пиво. Це створює базу для розширення асортименту, виведення нових продуктів і підтримки маркетингу. Водночас суворий контроль якості та співпраця з кількома постачальниками знижують ризик перебоїв у виробництві в умовах сезонних, кліматичних і воєнних викликів.
W-O	Недостатня представленість продукції в окремих категоріях обмежує здатність підприємства своєчасно реагувати на нові запити споживачів (можливості розвитку портфеля преміального, крафтового та «некласичного» пива). Відсутність власної роздрібно мережі та залежність від посередників обмежують можливості підприємства повністю контролювати процес збільшення обсягів реалізації та максимізувати вигоди від розширення ринкового охоплення.
W-T	Відсутність власної роздрібно мережі, залежність від посередників і недостатня представленість продукції в окремих товарних категоріях посилюють ризик втрати частки ринку в умовах загострення конкуренції та зниження попиту на традиційне пиво. Залежність від постачальників сировини та матеріалів підвищує вразливість підприємства до зростання собівартості, коливання доступності якісної сировини, що може негативно впливати на стабільність виробництва й збуту.

(сформовано автором)

Отже, з поданого перехресного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо сильну внутрішню базу для збереження лідерських позицій і використання ринкових можливостей. Водночас недостатня представленість продукції в окремих перспективних товарних категоріях вказує на доцільність подальшого розширення асортименту з метою кращого врахування змін споживчих уподобань, зміцнення ринкових позицій і збереження споживчої лояльності. Крім того, залежність від посередників і відсутність власної роздрібно мережі знижують рівень прямого контролю над реалізацією продукції, що окреслює можливості для вдосконалення збутової політики.

Для подальшої ідентифікації маркетингової управлінської проблеми «Карлсберг Україна» варто спочатку окреслити її симптоматику. Попередньо проведений аналіз дає підстави зосередити увагу саме на тих ринкових проявах, які свідчать про зміщення попиту в бік більш ціннісно диференційованої

продукції. Відповідно, симптоматика маркетингової управлінської проблеми – це перспективність сегмента споживачів із середнім і вищим рівнем доходу, зростання інтересу до крафтових та нетрадиційних сортів, орієнтація частини споживачів на новизну, смакову різноманітність і вищу цінність продукту, а також посилення конкуренції в сегментах з вищою доданою вартістю з боку великих виробників, малих пивоварень і товарів-замінників.

Акцент саме на крафтовому пиві зумовлений тим, що цей субринок є головним рушієм преміалізації попиту. Хоча надто вузькі крафтові ніші мають малі обсяги реалізації, загальний тренд на крафт формує запит на масовіші «крафтові спеціалітети», які можуть бути успішно масштабовані великим виробником. Тому його розвиток доцільно розглядати як один із напрямів удосконалення асортиментної політики у прибуткових сегментах.

Отже, **маркетинговою управлінською проблемою ПрАТ «Карлсберг Україна» є розробка заходів щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового пива.** Проблема маркетингового дослідження полягає у виявленні споживчих уподобань, мотивів вибору та ставлення до крафтового пива, а також в оцінці рівня зацікавленості в цій продукції, задоволення наявного попиту й конкурентного асортименту для обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами ситуаційного аналізу встановлено, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильну внутрішню основу для ефективної маркетингової діяльності та збереження лідерських позицій на ринку. Його конкурентні переваги формуються завдяки потужній виробничо-ресурсній базі, високій фінансовій стійкості, сильному бренд-портфелю, диверсифікованому асортименту, розвиненій збутовій мережі та активній цифровій присутності. Водночас виявлено внутрішні обмеження маркетингового характеру, зокрема залежність

від постачальників і посередників, відсутність власної роздрібної мережі та недостатню представленість у перспективних товарних категоріях.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої нестабільності та посиленого конкурентного тиску. Найвагомішими загрозами є воєнні ризики, зростання собівартості, підвищення акцизу, зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції. Водночас зовнішнє середовище створює можливості для розвитку, пов'язані зі зростанням інтересу до преміального, крафтового, нетрадиційного та безалкогольного пива, зміною структури попиту, розвитком технологій та партнерської збутової інфраструктури. Отже, ключовим викликом для підприємства є своєчасне перетворення ринкових змін на ефективні маркетингові рішення.

Аудит маркетингової діяльності підтвердив узгодженість стратегії диференціації з ринком, проте виявив потребу в удосконаленні портфеля. Традиційне масове пиво залишається основним джерелом доходу, тоді як крафтовий напрям перебуває у статусі «знаків питання». З огляду на зміщення попиту в бік ціннісно диференційованої продукції, маркетинговою управлінською проблемою визначено вдосконалення асортиментної політики на субринку крафтового пива. Це зумовлює необхідність проведення маркетингового дослідження споживчих уподобань, мотивів вибору та ставлення до крафту для обґрунтування подальших стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи формування та удосконалення асортиментної політики

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, мінливістю попиту та швидкою зміною ринкових тенденцій, ефективне управління асортиментом набуває важливого стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Раціонально сформований асортимент сприяє повнішому задоволенню потреб споживачів, зміцненню ринкових позицій і підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливим інструментом управління є асортиментна політика, яка визначає напрями формування, коригування та розвитку товарної пропозиції з урахуванням ринкових вимог і ресурсних можливостей підприємства. На ринку пива актуальність асортиментної політики посилюється трансформацією споживчих уподобань, що проявляється у зростанні інтересу до нових смаків і форматів продукції. Отже, поглиблене вивчення сутності асортименту та асортиментної політики формує теоретичну основу для обґрунтування напрямів її удосконалення в ПрАТ «Карлсберг Україна».

Дослідженню проблем формування асортименту присвячено багато робіт зарубіжних і вітчизняних вчених-маркетологів. Зокрема, Ф. Котлер розглядає асортимент як групу продуктів, тісно пов'язаних між собою за функціональними характеристиками, орієнтацією на певні групи споживачів, каналами реалізації або ціновим діапазоном [30]. Українські вчені Б. С. Бокулі та Б. А. Оксентюк трактують асортимент як різноманітність продукції за марками, найменуваннями, розмірами, типами та сортами, що відрізняються техніко-економічними показниками [31]. Водночас В. В. Гуляницький та О. М. Іщенко визначають асортимент як сукупність товарів підприємства, структуровану відповідно до попиту, завдань підвищення лояльності споживачів і ефективності

продажів [32]. Узагальнюючи наведені концепції поняття «асортимент» можна визначити як структуровану сукупність товарів підприємства, сформовану з урахуванням попиту, особливостей ринку та стратегічних орієнтирів його діяльності.

У фаховій літературі існують різні підходи до трактування поняття «асортиментна політика». Так, Ф. Котлер та К. Келлер розглядають її як системний процес формування оптимальної структури товарів, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства [33]. М. Патель акцентує увагу на її ринковому аспекті та визначає асортиментну політику як засіб узгодження товарної пропозиції з уподобаннями споживачів на конкретних регіональних ринках [34]. Отже, асортиментна політика – це система управлінських рішень щодо формування, коригування та розвитку асортименту підприємства з урахуванням змін попиту, особливостей ринку та цілей його діяльності.

Практична реалізація асортиментної політики підприємства здійснюється через систему завдань, що визначають напрями формування та розвитку товарної пропозиції. До основних завдань асортиментної політики належать забезпечення відповідності асортименту потребам споживачів, формування економічно обґрунтованої та рентабельної структури товарної пропозиції, раціональне використання виробничого й технологічного потенціалу підприємства, а також своєчасне оновлення асортименту відповідно до змін ринкового попиту. Водночас ефективно сформована асортиментна політика сприяє залученню нових споживачів, підвищенню гнучкості асортименту та забезпеченню узгодженості між окремими товарними групами [35].

Цілі асортиментної політики визначають стратегічні орієнтири формування та розвитку товарної пропозиції. Вони відображають бажані результати управління асортиментом і задають напрям його подальшого вдосконалення відповідно до умов ринку та внутрішніх можливостей підприємства. Узагальнення основних цілей наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні цілі асортиментної політики підприємства

Складено на основі [32]

Отже, цілі асортиментної політики мають взаємопов'язаний характер і охоплюють як економічний, так і ринковий аспект управління асортиментом. Їх досягнення передбачає не лише оптимізацію структури товарної пропозиції, а й постійне узгодження асортиментних рішень із потребами споживачів, конкурентною ситуацією та внутрішніми можливостями підприємства. В умовах високої конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно оновлювати асортимент і розробляти нові товари, які відповідають змінам попиту та ринковим тенденціям. Це зумовлює необхідність використання відповідних наукових підходів і методів, здатних забезпечити обґрунтованість рішень щодо формування та розвитку асортименту.

У сучасній літературі асортиментну політику розглядають з позицій маркетингового, виробничого, фінансового, інноваційного та стратегічного підходів. В умовах динамічного ринкового середовища найбільш доцільним є поєднання маркетингового, інноваційного та стратегічного підходів. Маркетинговий підхід зорієнтований на потреби споживачів, аналіз попиту та оцінку конкурентного середовища. Інноваційний підхід пов'язаний з

оновленням товарної пропозиції та розробленням нових продуктів, здатних забезпечити актуальність асортименту в умовах змін ринку. Стратегічний підхід дає змогу узгодити асортиментні рішення з довгостроковими орієнтирами розвитку підприємства та загальними тенденціями ринку [32].

Важливим етапом теоретичного обґрунтування є також визначення методів та інструментів дослідження асортиментної політики. Для оцінки структури асортименту та його збалансованості доцільно використовувати методи портфельного й структурного аналізу. Зокрема, ABC-аналіз дає змогу ранжувати товарні позиції за обсягами реалізації та рівнем їх внеску у фінансові результати, а матриця BCG – оцінювати місце окремих товарних груп у портфелі залежно від темпів зростання ринку та відносної частки. Використання таких інструментів дозволяє виявити дисбаланси в асортиментній структурі та окреслити напрями її вдосконалення. Водночас для обґрунтування рішень щодо оновлення або розширення асортименту лише аналітичних матриць недостатньо, оскільки вони не дають змоги безпосередньо виявити мотиви вибору, бар'єри купівлі та очікування споживачів. Саме тому особливого значення набуває соціологічне опитування, зокрема анкетування, яке виступає одним із базових інструментів збору первинної інформації про споживчі преференції та ставлення цільової аудиторії до нових товарних пропозицій. Отже, дослідження асортиментної політики доцільно здійснювати на основі поєднання маркетингового, інноваційного та стратегічного підходів із використанням методів портфельного аналізу та опитування. Така комбінація створює належне теоретико-методичне підґрунтя для подальшого аналізу асортименту та обґрунтування напрямів удосконалення [30].

Процес управління асортиментом підприємства має комплексний і поетапний характер, оскільки охоплює низку послідовних дій – від аналізу ринкового середовища та оцінки наявного асортименту до прийняття відповідних рішень, їх реалізації та подальшого контролю результатів (рис. 2.2).

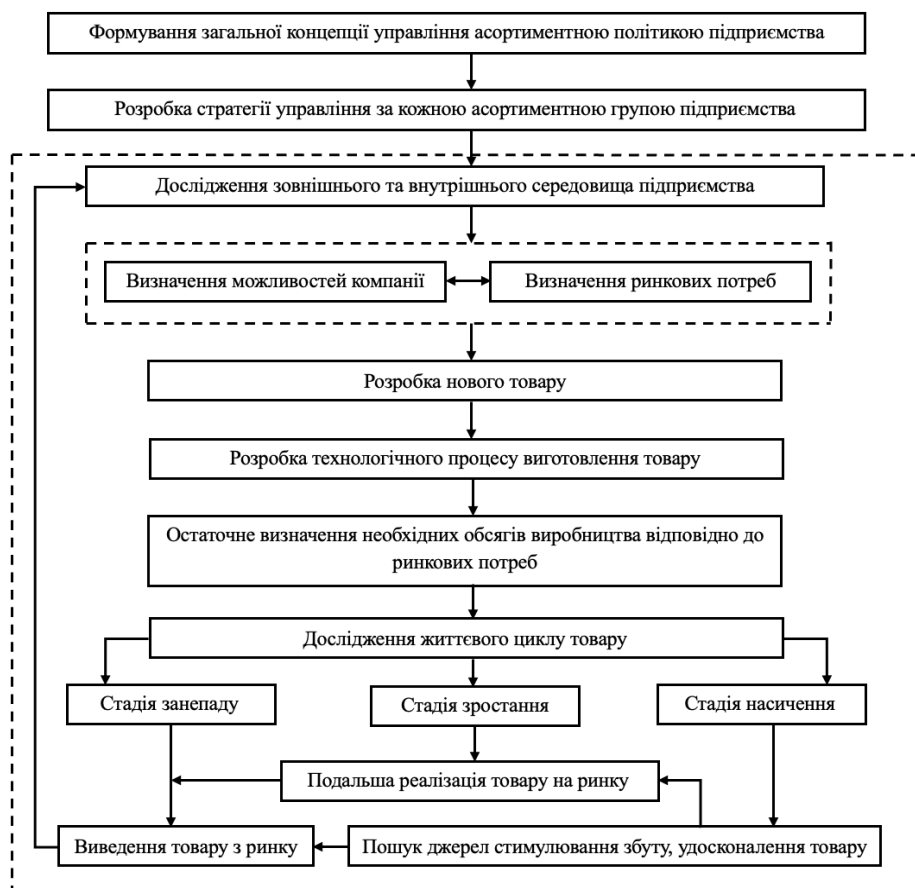


Рисунок 2.2 – Логіко-структурна схема алгоритму управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: [36]

Управління асортиментною політикою підприємства є циклічним процесом, що охоплює взаємопов'язані етапи – від формування загальної асортиментної концепції та розроблення стратегій за окремими товарними групами до їх практичної реалізації та подальшого коригування. Підґрунтям управління асортиментною політикою є дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дає змогу зіставити потреби ринку з його ресурсними, виробничими й технологічними можливостями. Отримана інформація використовується для визначення напрямів оновлення асортименту, розроблення нових товарів, параметрів їх виробництва та обсягів випуску відповідно до попиту. Адаптивність асортиментної політики проявляється у врахуванні стадій життєвого циклу товару: на стадії зростання пріоритетом є

подальша реалізація товару, на стадії насичення – стимулювання збуту та вдосконалення продукції, а на стадії занепаду – її виведення з ринку [37].

За сучасними науковими підходами, зокрема у праці Ж. М. Жигалкевич та Д. Р. Чернишевич розроблення нової продукції охоплює шість етапів: генерацію ідей, формування концепції, оцінку ринкового потенціалу, розроблення товару, його тестування та комерціалізацію. Кожен із цих етапів виконує важливу функцію – від виявлення споживчих потреб до визначення перспективності товару на ринку. Початкові етапи потребують достовірної інформації про очікування та мотиви споживачів, а також про наявні конкурентні пропозиції. Водночас пробний маркетинг дає змогу оцінити реакцію ринку, виявити недоліки товару та скоригувати маркетингову стратегію до його комерціалізації. Такий підхід є виправданим, оскільки значна частина нової продукції не закріплюється на ринку через недостатнє маркетингове обґрунтування або відсутність належної споживчої цінності [38].

Розглянуті теоретичні положення створюють підґрунтя для визначення послідовності подальшого маркетингового дослідження. З огляду на це доцільно провести комплексне дослідження, що охоплюватиме такі етапи:

1. Кабінетні дослідження передбачають аналіз вторинної інформації щодо тенденцій розвитку субринку крафтового пива, змін у споживчих уподобаннях, а також асортиментних пропозицій основних конкурентів. Їх проведення дає змогу виявити актуальні напрями розвитку товарної категорії, визначити ринкові можливості та сформувати інформаційну основу для подальшого дослідження.
2. Польові дослідження передбачають збір первинної інформації, зокрема шляхом опитування споживачів, з метою виявлення їхніх уподобань, мотивів вибору, очікувань та ставлення до нових товарних пропозицій. Результати цих досліджень дають змогу глибше оцінити споживчі запити та обґрунтувати напрями удосконалення асортиментної політики відповідно до реальних потреб цільової аудиторії.

Розглянуті теоретичні положення дають змогу перейти до побудови логіки подальшого маркетингового дослідження. Оскільки удосконалення асортиментної політики потребує врахування ринкових змін і внутрішніх можливостей підприємства, обґрунтування відповідних рішень має спиратися на послідовний процес збору, аналізу та узагальнення інформації. У зв'язку з цим доцільно сформулювати логіко-структурну модель, подану на рис. 2.3.

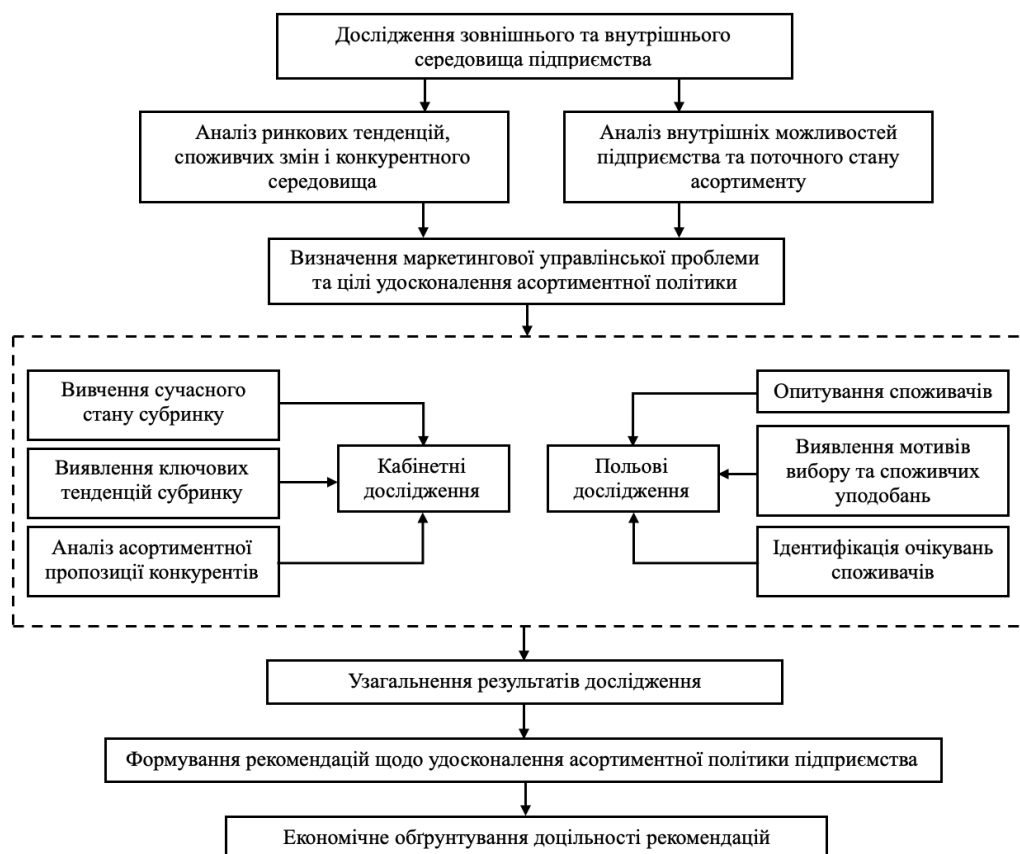


Рисунок 2.3 – Логіко-структурна модель маркетингового дослідження щодо удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна»
(розроблено автором)

Отже, ефективне вдосконалення асортиментної політики неможливе без комплексного поєднання аналітичного та емпіричного етапів дослідження. Саме інтеграція результатів кабінетних і польових досліджень дає змогу не лише виявити можливості та обмеження, а й обґрунтувати напрями оновлення асортименту відповідно до запитів споживачів і конкурентного середовища.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

Проведений у попередньому розділі аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволив сформулювати маркетингову управлінську проблему підприємства, що зумовлює необхідність проведення маркетингового дослідження. Метою дослідження є отримання інформації, необхідної для обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива. Для досягнення поставленої мети було визначено завдання дослідження, перелік яких подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Завдання дослідження

Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
1	2	3	4
Дослідити стан та тенденції розвитку субринку крафтового пива в Україні	Яка динаміка розвитку субринку крафтового пива?	Кабінетне дослідження: галузеві звіти, огляди субринку, публічні аналітичні матеріали.	Текстовий опис трендів, графіки динаміки, таблиця стилів.
	Які тренди є найбільш динамічними на субринку?		
	Які крафтові стилі є найпопулярнішими?		
Провести аналіз основних конкурентів	Які компанії є ключовими конкурентами на субринку крафтового пива?	Кабінетне дослідження: сайти конкурентів, асортиментні онлайн-каталоги.	Таблиця з переліком підприємств та коротким описом асортименту.
	Які крафтові стилі найчастіше представлені в асортименті конкурентів?		
Дослідити споживачів, їхні вподобання, потреби, очікування	Які соціально-демографічні характеристики переважають серед споживачів крафтового пива?	Польове дослідження: опитування споживачів (анкета).	Кругова діаграма.
	Які смакові профілі крафтового пива є найбільш затребуваними серед споживачів?		Рейтинг (стрічкова діаграма).
	Які критерії є вирішальними для споживача під час прийняття рішення про покупку?		Лінійчата з накопиченням, стовпчикова, кругова діаграма.
	Яким форматам пакування споживачі крафтового пива надають перевагу?		Рейтинг (стрічкова діаграма).

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Дослідити споживачів, їхні вподобання, потреби, очікування	Якою є частота купівлі крафтового пива серед споживачів?	Польове дослідження: опитування споживачів (анкета).	Лінійчата діаграма з накопиченням.
	У яких ситуаціях найчастіше купують споживачі крафтове пиво?		Рейтинг (стрічкова діаграма).
	У яких каналах збуту найчастіше здійснюється покупка крафтового пива?		Рейтинг (стрічкова діаграма).
Оцінити поточний асортиментний портфель підприємства та його відповідність ринковим запитам	Які позиції крафтового пива (або спеціалітетів) представлені в поточному асортименті ПрАТ «Карлсберг Україна»?	Кабінетне дослідження: офіційний сайт компанії, асортиментний каталог.	Текстовий опис асортименту.
	Наскільки поточний асортимент відповідає ринковим трендам?	Аналітичне зіставлення результатів кабінетних та польових досліджень.	Текстовий опис відповідності трендам.
	Як споживачі ставляться до потенційного випуску нових експериментальних лінійок крафтового пива від компанії?	Польове дослідження: опитування споживачів (анкета).	Лінійчата діаграма з накопиченням.
Визначити напрями удосконалення асортименту підприємства	Які нові позиції доцільно ввести в асортиментну лінійку?	Аналітичне узагальнення результатів кабінетних та польових досліджень.	Узагальнений текстовий звіт з рекомендаціями.

(сформовано автором)

Пошукові питання «Яка динаміка розвитку субринку крафтового пива?», «Які тренди є найбільш динамічними на субринку?» та «Які крафтові стилі є найпопулярнішими?» спрямовані на визначення основних характеристик розвитку субринку крафтового пива, ключових тенденцій і структури асортиментної пропозиції. Отримана інформація дозволяє оцінити динаміку розвитку субринку, виявити актуальні тенденції та найбільш поширені асортиментні напрями.

Пошукові питання «Які компанії є ключовими конкурентами на субринку крафтового пива?» та «Які крафтові стилі найчастіше представлені в асортименті конкурентів?» спрямовані на дослідження конкурентного середовища субринку. Вони дозволяють визначити основних учасників, а також з'ясувати, які асортиментні позиції вже представлені в пропозиції конкурентів. Отримана інформація є необхідною для оцінки рівня насиченості субринку та виявлення найбільш поширених асортиментних рішень.

Пошукове питання «Які соціально-демографічні характеристики переважають серед споживачів крафтового пива?» спрямоване на визначення профілю цільової аудиторії досліджуваного субринку. Воно дозволяє з'ясувати, які групи споживачів формують основний попит на цю продукцію. Пошукове питання «Які смакові профілі крафтового пива є найбільш затребуваними серед споживачів?» дає змогу виявити смакові вподобання аудиторії та визначити характеристики продукції, що мають для неї найбільшу привабливість. Пошукове питання «Які критерії є вирішальними під час прийняття рішення про покупку?» дозволяє встановити чинники, які найбільше впливають на вибір споживача. У сукупності відповіді на ці питання дають інформацію про характеристики цільової аудиторії, її вподобання та мотивацію купівлі.

Пошукові питання «Яким форматам пакування споживачі крафтового пива надають перевагу?», «Якою є частота купівлі крафтового пива серед споживачів?», «У яких ситуаціях найчастіше купують споживачі крафтове пиво?» та «У яких каналах збуту найчастіше здійснюється покупка крафтового пива?» спрямовані на виявлення особливостей купівельної поведінки споживачів. Вони дозволяють визначити переваги щодо формату пакування, частоту купівлі, типові ситуації придбання продукції та найбільш поширені канали її реалізації. Отримана інформація є важливою для прийняття рішень щодо асортименту та способів його реалізації.

Пошукові питання «Які позиції крафтового пива (або спеціалітетів) представлені в поточному асортименті ПрАТ «Карлсберг Україна?» та «Наскільки поточний асортимент відповідає ринковим трендам?» спрямовані на

оцінку поточного асортиментного портфеля підприємства в межах досліджуваного сегмента. Пошукове питання «Як споживачі ставляться до потенційного випуску нових експериментальних лінійок крафтового пива від компанії?» дозволяє оцінити реакцію цільової аудиторії на можливе розширення асортименту. У сукупності ці питання дають змогу визначити поточний стан асортименту підприємства, рівень його відповідності ринковим запитам і потенціал подальшого оновлення.

Пошукове питання «Які нові позиції доцільно ввести в асортиментну лінійку?» спрямоване на визначення напрямів удосконалення асортименту підприємства. Отримана інформація формує основу для розроблення практичних рекомендацій.

З огляду на поставлені завдання, у дослідженні варто поєднати аналіз вторинної інформації та збір первинних даних. Використання вторинної інформації обумовлене необхідністю оцінки стану та тенденцій розвитку субринку крафтового пива, а також характеристик конкурентного середовища та асортиментної пропозиції, що дає змогу сформувати загальне уявлення про ринкові умови функціонування підприємства. Для отримання первинної інформації обрано кількісний метод дослідження у формі анкетування. Його застосування є доцільним, оскільки дослідження спрямоване на виявлення характеристик споживачів, їхніх уподобань, критеріїв вибору та особливостей купівельної поведінки. Кількісне опитування забезпечує отримання стандартизованих даних, що дає змогу їх узагальнювати та використовувати для обґрунтування управлінських рішень.

Планування маркетингового дослідження передбачає визначення послідовності отримання, обробки та інтерпретації вторинної й первинної інформації відповідно до мети дослідження [39]. Такий підхід дає змогу структурувати процес дослідження, узгодити його етапи та забезпечити логічний перехід від збору даних до формування рекомендацій. Узагальнену логіку дослідження наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Планування маркетингового дослідження

Етап планування	Зміст робіт
Кабінетне дослідження	Збір і аналіз вторинної інформації щодо стану субринку крафтового пива, тенденцій його розвитку, конкурентного середовища та асортиментної пропозиції основних компаній.
Розроблення анкети	Розроблення анкети в Google Forms відповідно до пошукових питань, визначення змісту запитань і логіки їх побудови, проведення апробації анкети та внесення необхідних змін.
Збір первинної інформації	Проведення анкетування споживачів з метою отримання даних про їхні характеристики, уподобання, критерії вибору та особливості купівельної поведінки.
Обробка та аналіз інформації	Систематизація, узагальнення та аналіз первинної і вторинної інформації для виявлення взаємозв'язків між ринковими тенденціями, споживчими запитами та поточним асортиментом підприємства.
Формування висновків та рекомендацій	Інтерпретація результатів дослідження та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива.

(сформовано автором)

Отже, наведений план дослідження відображає загальну логіку отримання й опрацювання інформації відповідно до поставленої мети та завдань. Генеральну сукупність становлять споживачі пива, які мають досвід купівлі або споживання крафтового пива та потенційно можуть бути цільовою аудиторією продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» на відповідному субринку. Одиницею спостереження є окремий респондент. Як метод комунікації обрано онлайн-анкетування з використанням сервісу Google Forms, що забезпечує оперативний збір і подальше узагальнення первинної інформації. Анкета, що використовується для збору первинної інформації, наведена в додатку В. У дослідженні застосовується вибіркового метод відбору за принципом доступності респондентів, які відповідають меті дослідження. Це дозволяє отримати релевантну інформацію для оцінки споживчих уподобань, критеріїв вибору та ставлення до можливого розширення асортименту.

Для забезпечення узгодженості між пошуковими питаннями, змістом анкети та подальшим аналізом результатів визначено відповідність типів пошукових питань, типів анкетних запитань, форматів шкал і виду отриманої інформації, що відображено в табл. 2.3. Такий підхід формує логічний зв'язок

між інформаційними потребами дослідження та інструментарієм їх емпіричного вимірювання.

Таблиця 2.3 – Відповідність типів пошукових питань, типу запитання та формату шкали

Тип пошукового питання	Тип запитання	Тип шкали	Формат отриманої інформації
Виявлення структури споживчих уподобань та поведінки (Які смакові профілі крафтового пива є найбільш затребуваними?, Яким форматам пакування надають перевагу?, У яких ситуаціях найчастіше купують?, У яких каналах збуту здійснюється покупка?)	Напівзакрите (множинний вибір + «інше») (пит. 7, 9), Закрите (множинний вибір) (пит. 10), Закрите (одиначний вибір) (пит. 11)	Категоріальна (номінальна, множинний вибір)	Розподіл відповідей за категоріями, частки вибору окремих варіантів, структура смакових, поведінкових і збутових переваг
Визначення пріоритетів та критеріїв вибору (Які критерії є вирішальними для споживача під час прийняття рішення про покупку?)	Закрите (матричне шкальне) (пит. 8), Закрите (одиначний вибір) (пит. 12, 14)	Лайкерта 1–5, категоріальна, порядкова (цінові інтервали)	Рейтинг пріоритетів за чинниками вибору, частки за ціновими сегментами
Визначення характеристик споживчої поведінки (Якою є частота купівлі крафтового пива?, Як споживачі ставляться до потенційного випуску нових експериментальних лінійок?)	Закрите (одиначний вибір) (пит. 5, 6), Закрите (питання-оцінка) (пит. 13)	Порядкова (частота), шкала Лайкерта 1–5	Частки за частотою купівлі, структура зацікавленості про новинки
Порівняння та класифікація (Які соціально-демографічні характеристики переважають серед споживачів крафтового пива?)	Закрите (класифікаційне) (пит. 15, 16)	Категоріальна (номінальна/порядкова)	Структура вибірки за статтю та віком

(сформовано автором)

Отже, обраний інструментарій дає змогу зібрати релевантні дані для подальшого статистичного аналізу. Перед основним збором даних було проведено пілотажне тестування анкети за участю 5 респондентів. Тестування підтвердило однозначність розуміння запитань та коректну роботу онлайн-форми. Критичних зауважень не виявлено, середній час заповнення становив 3 хвилини, що дало підстави затвердити фінальний варіант анкети.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

У підрозділі проаналізовано результати дослідження субринку крафтового пива для обґрунтування розвитку асортименту ПрАТ «Карлсберг Україна». Логіка аналізу побудована відповідно до визначених пошукових питань, що дало змогу послідовно оцінити стан субринку, конкурентну пропозицію, споживчі вподобання та потенціал розширення асортименту підприємства.

Пошукове питання: «Яка динаміка розвитку субринку крафтового пива?»

Для відповіді на пошукове питання передусім доцільно уточнити зміст поняття «крафтове пиво» в межах дослідження. У класичному розумінні воно пов'язане з діяльністю малих пивоварень з авторськими рецептурами, обмеженими партіями виробництва та виразною смаковою відмінністю від масових сортів [40]. У контексті діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», крафтовий напрям не ототожнюється з прямим відтворенням моделі малої броварні. У роботі він трактується як орієнтир для асортиментного розширення через спеціальні, експериментальні або смакові позиції, що поєднують новизну, виразний смаковий профіль, стабільну якість виробництва та зрозуміле позиціонування для ширшої аудиторії.

Динаміку розвитку субринку крафтового пива оцінено через зміну його ємності у натуральному вираженні, що наведено на рис. 2.4.

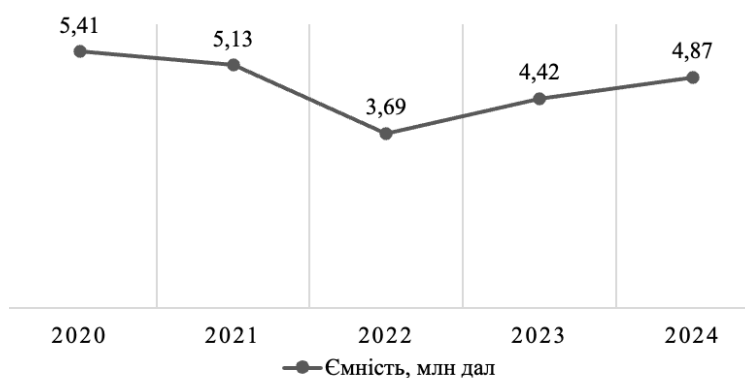


Рисунок 2.4 – Обсяг виробництва крафтового пива у 2020-2024 рр., млн дал

Сформовано автором за даними [25; 41]

Отже, після помірного скорочення у 2021 р. на 5,2% у 2022 р. субринок крафтового пива зазнав найбільшого падіння – на 28% порівняно з попереднім роком. Така динаміка загалом відповідає пивному ринку України, який також різко відреагував на початок повномасштабного вторгнення через погіршення умов виробництва, ускладнення логістики та зниження платоспроможного попиту. У 2023-2024 рр. субринок почав відновлюватись: його ємність зросла на 19,8% та 10% відповідно, що свідчить про збільшення попиту на крафтове пиво, однак субринок все ще залишається чутливим до загальних кризових змін.

Пошукове питання: «Які тренди є найбільш динамічними на субринку?»

Аналіз субринку крафтового пива свідчить, що його розвиток загалом відповідає ключовим тенденціям ринку пива, однак у цьому сегменті вони проявляються насамперед через посилення ролі смаку, стилю напою та продуктової відмінності від стандартних масових сортів. Підтвердженням є те, що понад 90% споживачів крафтового пива визначають смак як ключовий критерій вибору [41]. Найбільш динамічними є тренди, пов'язані з пошуком нових смакових профілів і зростанням інтересу до спеціальних сортів. Також простежується зміщення від надмірно складних або різких крафтових продуктів до більш збалансованих варіантів, які зберігають відмінність від масового пива, але є зрозумілими для ширшої аудиторії. Отже, найбільш перспективними виглядають напрями, у яких крафтовий характер поєднується зі зрозумілим для споживача смаковим профілем. Таке поєднання дає змогу крафтовому пиву поступово виходити за межі вузької ніші, не втрачаючи своєї ключової цінності – відмінності від стандартної масової пропозиції.

Пошукове питання: «Які крафтові стилі є найпопулярнішими?»

Для деталізації смакової структури субринку було систематизовано популярні крафтові стилі за смаковими групами у табл. 2.4. Такий підхід дав змогу не лише перелічити окремі різновиди пива, а й визначити, які типи смакового досвіду формують попит у крафтовому сегменті. За галузевим оглядом Mechanic, серед популярних стилів крафтового пива в Україні

виділяються хмелеві, темні насичені, пшеничні, кислі, легкі освіжаючі та складні дегустаційні напрями [42].

Таблиця 2.4 – Популярні крафтові стилі в Україні за смаковими групами

Стиль	Смакова група	Характеристика
IPA	Хмелеві стилі	Виразна хмелева гіркота, ароматичність, цитрусові або фруктові ноти
APA	Хмелеві стилі	М'якший хмелевий профіль, помірна гіркота, легша структура
Stout	Темні насичені стилі	Щільний темний профіль, кавові, шоколадні або карамельні відтінки
Porter	Темні насичені стилі	Темний стиль із м'якшими кавово-горіховими або карамельними нотами
Sour / Wild Ale	Кислі та експериментальні стилі	Виразна кислінка, свіжість, часто фруктові або ягідні ноти
Gose	Кислі та експериментальні стилі	Кисло-солонуватий профіль, можливі пряні, цитрусові, овочеві або фруктові відтінки
Blanche	Пшеничні / легкі освіжаючі стилі	Легкий пшеничний стиль із цитрусовими, пряними або фруктовими нотами
Weizen	Пшеничні / легкі освіжаючі стилі	Пшеничний стиль із м'яким смаком, банановими, пряними або хлібними відтінками

Сформовано на основі [42]

Отже, популярні крафтові стилі в Україні концентруються навколо кількох смакових напрямів, що підтверджує різноманітність попиту в межах субринку. Хмелеві стилі формують інтерес до ароматичності та гіркоти, темні насичені – до глибших кавово-шоколадних і десертних профілів, кислі – до свіжості й експериментальності, тоді як пшеничні легкі стилі демонструють запит на м'якші, освіжаючі та більш зрозумілі варіанти пива. Таким чином, вибір пива визначається передусім очікуваним смаковим досвідом, а не лише самим фактом належності продукту до крафтової категорії.

Пошукові питання: «Які компанії є ключовими конкурентами на субринку крафтового пива?», «Які крафтові стилі найчастіше представлені в асортименті конкурентів?»

Для визначення ключових конкурентів на субринку було проаналізовано асортимент виробників, у портфелі яких представлені стилістично відмінні,

пшеничні, темні, нефільтровані, фруктові, кислі або експериментальні сорти (табл. 2.5). До вибірки включено великі національні компанії, регіональних виробників і спеціалізовані крафтові пивоварні, що дає змогу порівняти різні моделі присутності на субринку: від окремих спеціальних позицій у масовому портфелі до повноцінної крафтової пропозиції.

Таблиця 2.5 – Аналіз асортиментних лінійок основних гравців субринку

Виробник	Характер асортиментної пропозиції	Основні стилі
1	2	3
Великий виробник		
ПрАТ «Оболонь»	Спеціальна пропозиція формується через окремі преміальні, пшеничні, темні та лімітовані позиції. Компанія розробила лімітовану партію крафтового пива у співпраці з Rebrew – портер зі смаком копченої сливи та карамелі. Виробник використовує крафтовий напрям як формат експериментів і сезонного посилення асортименту.	Портер, бланш/пшеничні стилі, темні сорти, преміальні лагери, фруктові-цитрусові та карамельні профілі.
ПрАТ «АН ІнБев Україна»	Крафтова пропозиція представлена міжнародними брендами Tripel Karmeliet і Kwak, які охоплюють бельгійський блонд та міцний бурштиновий ель із фруктові-солодовим профілем. Водночас компанія розвиває напрям нестандартних смакових рішень у межах масових брендів, зокрема випуск «Чернігівське Біле Fruter Капуоранж», що поєднує пшеничне пиво зі смаком апельсина та кави.	Бельгійський трипель, бурштиновий ель, бельгійський ель, пшенично-пряні, фруктові, солодові та преміальні спеціальні стилі.
ТОВ «Перша приватна броварня»	Спеціальна пропозиція формується через окремі серії з виразнішою смаковою відмінністю від класичних лагерів. Серії «Авторське», «Тетерів» і «Бочкове» охоплюють темні, фруктові, медові, нефільтровані та пшеничні позиції. Також компанія реалізувала проєкт Insider Craft Hub, у межах якого тестувала крафтові стилі, зокрема West Coast IPA.	Стаут, ІРА, фруктові пиво, медове пиво, нефільтровані, пшеничні / у стилі вітбір, темні та цитрусові профілі.
Регіональний виробник		
ТОВ «Уманьпиво»	Виробник має окремий крафтовий напрям UmanBeer, у межах якого представлені IPA, Milk Stout, Tomato UmanBeer, Ukrainian Golden Ale, Spicy Mango та Smoked UmanBeer. Окрім цього, асортимент доповнюється сезонними смаковими позиціями зі смаками дині та м'яти, кавуна та кактуса, вишні та мигдалю, чорної смородини, лайма та м'яти.	ІРА, молочний стаут, томатне пиво, український золотий ель, копчене пиво, фруктові, пряні, овочеві та сезонні смакові профілі.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
ТОВ «Микулинецький бровар»	Поряд із традиційним асортиментом, компанія виготовляє спеціальне пиво та окремі сорти, наближені до крафтового напрямку. Зокрема, у портфелі представлені Amber Ale, Blanche та Barley Wine, які відрізняються від стандартного лагера складнішою рецептурою та виразнішим смаковим профілем. Особливо показовим є Barley Wine, оскільки цей стиль має вищу щільність суслу й триваліший виробничий цикл, тому є нетиповим для масового пивоваріння.	Бурштиновий ель, бланш / пшеничне пиво, ячмінне вино, темні, карамельні, цитрусово-пряні та хмелеві профілі.
Спеціалізована крафтова пивоварня		
ТОВ «Біркафт»	Асортимент виробника реалізується під ТМ Varvar Brew і має повноцінну крафтову структуру з поділом на класичні, сезонні та бочкові сорти. Виробник працює з широким набором стилів, зокрема IPA, стаутами, портерами, кислими, фруктовими та безалкогольними позиціями.	IPA, APA, стаут, портер, гозе, кислі елі, фруктові, бочкові, сезонні та безалкогольні профілі.
ТОВ «Правда Брю»	Асортимент виробника реалізується під брендом Pravda Brewery, що належить до проєктів Холдингу емоцій «!FEST». Пропозиція має повноцінну крафтову структуру та побудована навколо широкої стилістичної різноманітності: від класичних сортів до кислих і експериментальних стилів. Бренд поєднує крафтові сорти з виразною локальною ідентичністю і сильною емоційною подачею через дизайн бутловок.	IPA, стаут, темний ель, пільзнер, бланш, гозе, кислі елі, молочний стаут, томатні, фруктові, сезонні та експериментальні профілі.

Складено автором за даними [28; 43-51]

Аналіз конкурентної пропозиції свідчить, що великі виробники використовують крафтові та спеціальні сорти переважно як інструмент точкового оновлення портфеля. Такі позиції дають змогу розширити асортимент за межі класичних лагерів, охопити споживачів, зацікавлених у нових смакових рішеннях, і адаптуватися до трендів смакової диференціації. Регіональні виробники поєднують традиційний асортимент із крафтовими або спеціальними сортами, використовуючи локальність, сезонність і окремі нестандартні смакові профілі як основу відмінності. Найглибшу крафтову пропозицію мають спеціалізовані пивоварні, де різноманітність стилів і регулярне оновлення асортименту формують конкурентні переваги.

Отже, в асортименті конкурентів найчастіше повторюються хмелеві, темні, пшеничні, фруктові, кислі та сезонні напрями. Конкуренція на субринку відбувається не лише між брендами, а насамперед між смаковими форматами – найбільш перспективними виглядають товари, які поєднують крафтові стилі із зрозумілим смаковим профілем для ширшої аудиторії.

Для відповіді на наступні пошукові питання було проведено аналіз результатів опитування споживачів. Загалом отримано 282 відповіді, однак після застосування фільтрувальних питань щодо споживання пива та крафтового пива до подальшого аналізу включено 225 анкет.

Пошукове питання «Які соціально-демографічні характеристики переважають серед споживачів крафтового пива?»

Для відповіді на пошукове питання було проаналізовано два анкетні питання: «Вкажіть Вашу стать» та «До якої вікової групи Ви належите?», які дають змогу визначити, які групи переважають серед споживачів крафтового пива. Структуру респондентів за статтю та віком наведено на рис. 2.5 та 2.6.

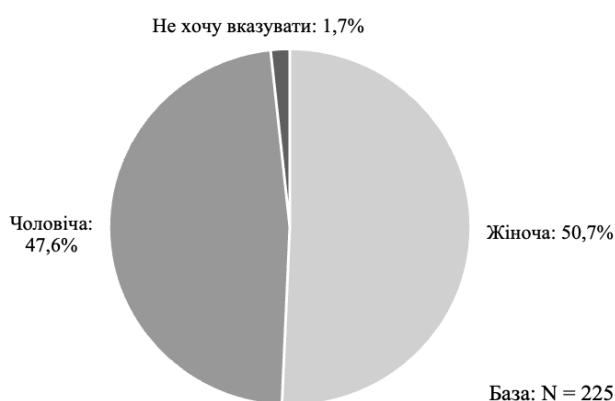


Рисунок 2.5 – Структура респондентів за статтю, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Структура вибірки за статтю є відносно рівномірною: частка жінок становить 50,7%, чоловіків – 47,6%, ще незначна частина респондентів не вказала стать. Такий розподіл свідчить, що подальші результати дослідження не мають вираженого зміщення в бік однієї статевої групи, а отже, відображають вподобання як чоловічої, так і жіночої аудиторії крафтового пива.

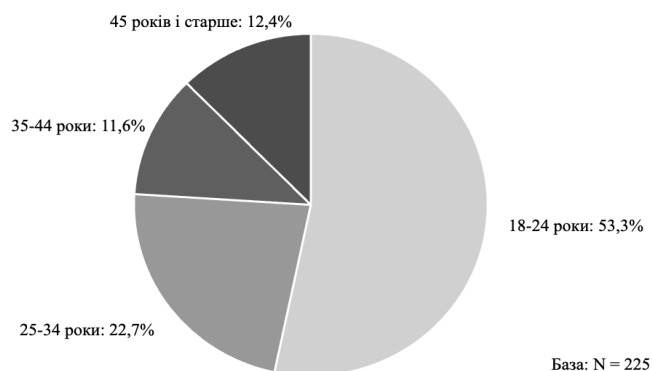


Рисунок 2.6 – Структура респондентів за віком, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

За віковою структурою переважає група 18-24 роки, частка якої становить 53,3%, ще 22,7% припадає на респондентів віком 25-34 роки. Старші вікові групи представлені меншою мірою: 35-44 роки – 11,6%, 45 років і старше – 12,4%. Отже, основну частину вибірки становить молода аудиторія віком до 34 років (76% респондентів), яка потенційно є більш відкритою до нових смаків та експериментальних продуктів.

Пошукове питання: «Які смакові профілі крафтового пива є найбільш затребуваними серед споживачів?»

Для відповіді на пошукове питання респондентам було поставлено питання: «Яким смаковим профілям пива Ви надаєте найбільшу перевагу?». Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді або вказати власний варіант, тому сума відповідей перевищує 100%. Результати наведено на рис. 2.7.

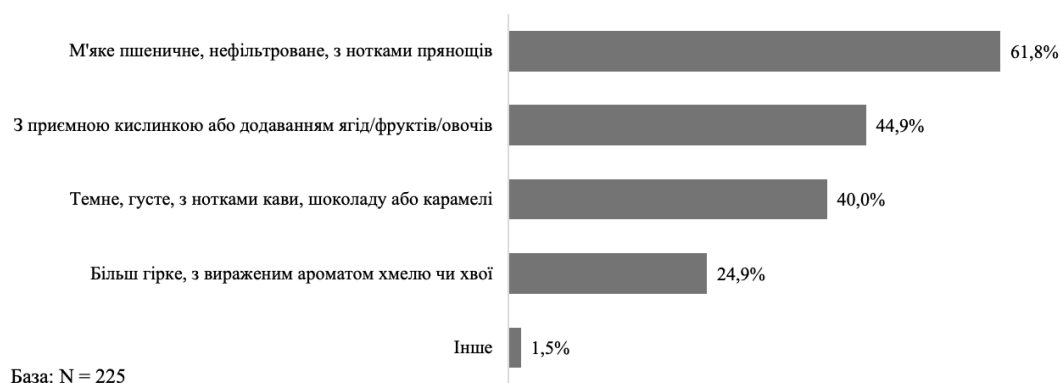


Рисунок 2.7 – Улюблені смакові профілі крафтового пива, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Найбільшу перевагу респонденти надають м'якому пшеничному та нефільтрованому пиву з нотками прянощів – 61,8%. Також помітний інтерес простежується до кислих, фруктових, ягідних або овочевих профілів і темних сортів із кавово-шоколадними чи карамельними нотами. Натомість гіркі хмелеві стилі обрали лише 24,9%, що свідчить про їхню орієнтацію на вужчу аудиторію.

Пошукове питання: «Які критерії є вирішальними для споживача під час прийняття рішення про покупку?»

Для відповіді на пошукове питання було проаналізовано результати трьох анкетних питань: «Оцініть важливість кожного з наведених чинників при виборі крафтового пива за шкалою від 1 до 5», «Чи звертаєте Ви увагу на дизайн етикетки при виборі нового, незнайомого сорту?» та «Яка вартість однієї пляшки/банки крафтового пива об'ємом 0,33-0,5л є для Вас найбільш прийнятною?», що відображено на рис. 2.8-2.10.

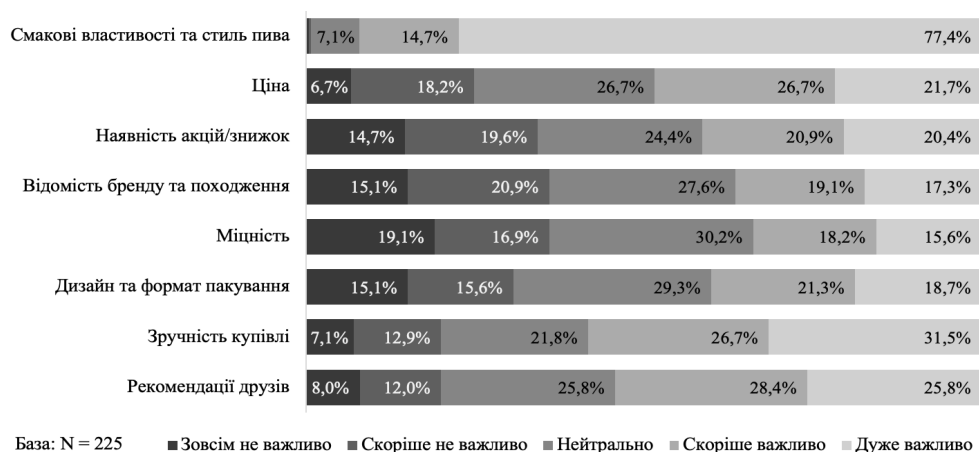


Рисунок 2.8 – Оцінка важливості чинників при виборі крафтового пива, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Результати опитування підтверджують домінування продуктових характеристик у процесі вибору крафтового пива: смакові властивості та стиль оцінили як «скоріше» або «дуже важливі» 92,1% респондентів. Помітну роль відіграють зручність купівлі та рекомендації друзів, що підкреслює значення доступності продукту в каналах збуту й особистих рекомендацій під час вибору пива.

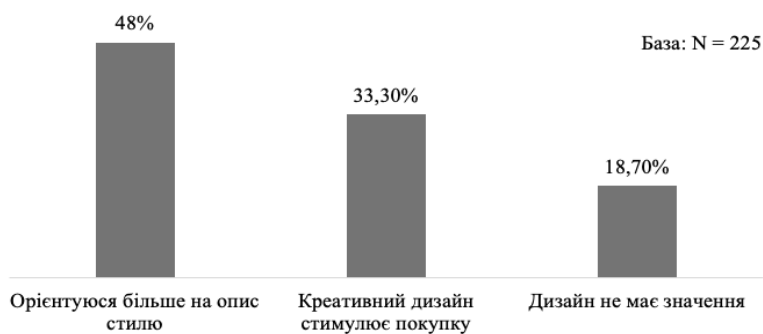


Рисунок 2.9 – Вплив дизайну етикетки на вибір нового крафтового пива, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Дизайн етикетки впливає на вибір нового сорту, однак переважно не є самодостатнім критерієм. Для 48% респондентів він має значення, проте остаточне рішення більше залежить від опису стилю, тоді як для 33,3% креативний дизайн є основним стимулом спробувати продукт. Ще 18,7% опитаних не надають дизайну істотного значення.

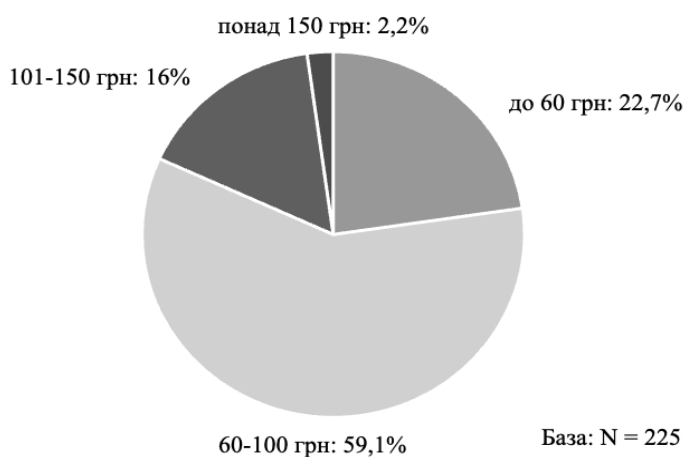


Рисунок 2.10 – Ціновий діапазон для купівлі крафтового пива, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Результати опитування свідчать, що для більшості споживачів (59,1%) найбільш прийнятною є ціна в межах 60–100 грн, що вказує на те, що основний попит зосереджений у середньому ціновому діапазоні.

Пошукове питання: «Яким форматам пакування споживачі крафтового пива надають перевагу?»

Для відповіді на пошукове питання проаналізовано результати анкетного питання: «Якому формату пакування Ви надаєте перевагу під час купівлі пива в магазині?». Розподіл відповідей респондентів наведено на рис. 2.11.

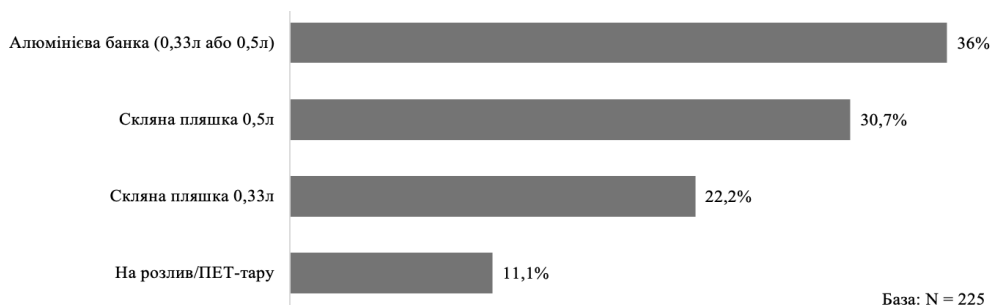


Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей респондентів щодо формату пакування, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Більшість респондентів обирає індивідуальні формати: скляну пляшку 0,5 л та 0,33 л (сукупно 52,9%) або алюмінієву банку (36%). Натомість на розлив / ПЕТ-тара обрали лише 11,1%, що підтверджує орієнтацію на разове споживання.

Пошукове питання: «Якою є частота купівлі крафтового пива?»

На пошукове питання відповідають два анкетні питання: «Як часто Ви обираєте саме крафтові сорти замість класичного пива?» та «Як часто Ви пробуєте новинки (незнайомі раніше сорти пива)?». Результати відповідей подано на рис. 2.12 і 2.13.



Рисунок 2.12 – Частота вибору крафтового пива замість класичного, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Отже, крафтове пиво більшість респондентів купує нерегулярно: 39,2% обирають його час від часу, а 34,2% – рідко. Така структура відповідей вказує на те, що для значної частини споживачів крафтове пиво сприймається не як повсякденна альтернатива класичному пиву, а як ситуативний вибір, пов'язаний

із бажанням спробувати незвичний сорт або урізноманітнити споживання. Водночас 26,6% респондентів обирають крафтові сорти часто або майже завжди, що вказує на наявність окремої групи більш залучених споживачів.



Рисунок 2.13 – Частота вибору новинок, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Респонденти переважно пробують нові сорти пива, однак роблять це з різною інтенсивністю. Найбільша частка опитаних (42,2%) іноді чергує перевірені сорти з новими, а 18,2% часто шукають новинки під час покупки. Ще 34,7% купують нове лише за рекомендацією або рекламою, що свідчить про потребу в додатковому стимулі. Лише 4,9% обирають лише один-два улюблені сорти, тому закритою до новинок є незначна частина аудиторії.

Пошукове питання: «У яких ситуаціях найчастіше купують споживачі крафтове пиво?»

Для відповіді на пошукове питання було проаналізовано анкетне питання: «У яких ситуаціях Ви найчастіше купуєте крафтове пиво?». Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді або вказати власний варіант, тому сума відповідей перевищує 100%. Розподіл відповідей подано на рис. 2.14.

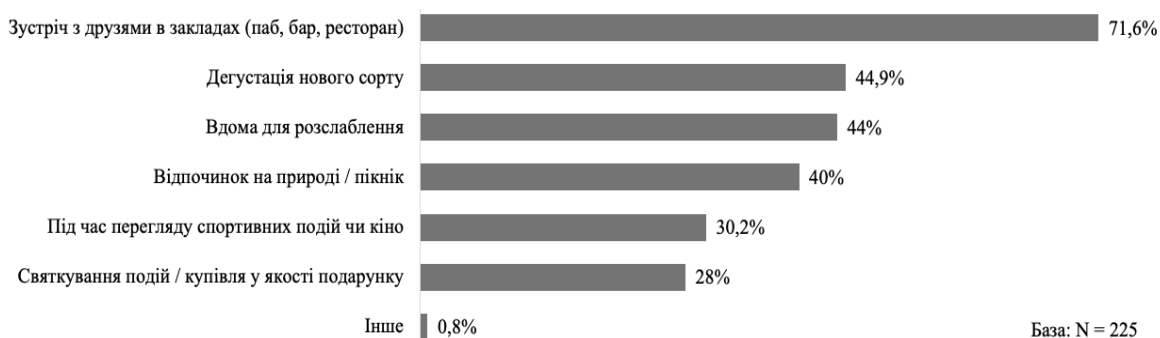


Рисунок 2.14 – Ситуації купівлі крафтового пива серед респондентів, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Аналіз відповідей показує, що найчастіше крафтове пиво купують під час зустрічей з друзями у закладах – цей варіант обрала більшість респондентів (71,6%). Також крафтове пиво часто купують для дегустації нових сортів, розслаблення вдома та дозвілля на природі. Розподіл відповідей свідчить, що крафтове пиво має переважно ситуативний характер споживання та пов’язується із соціальною взаємодією, відпочинком і пошуком нових смакових вражень.

Пошукове питання: «У яких каналах збуту найчастіше здійснюється покупка крафтового пива?»

На пошукове питання відповідає анкетне питання: «Де Ви найчастіше купуєте крафтове пиво?». Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді або вказати власний варіант, тому сума відповідей перевищує 100%. Розподіл відповідей подано на рис. 2.15.

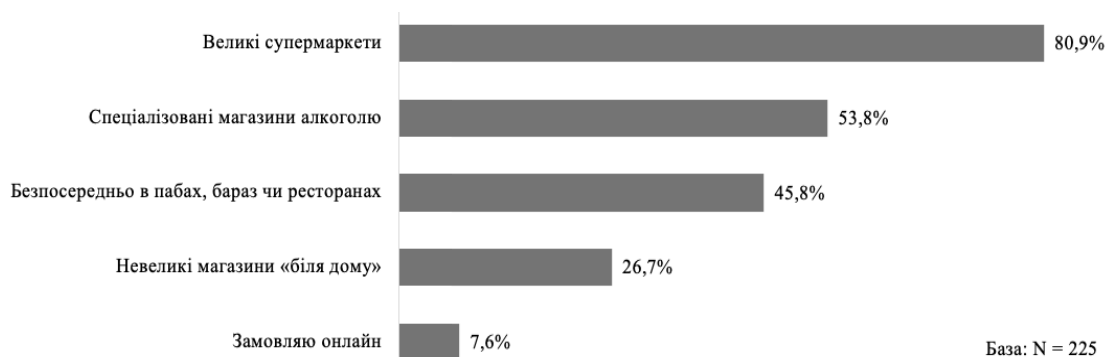


Рисунок 2.15 – Канали купівлі крафтового пива серед респондентів, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Аналіз відповідей показує, що основним каналом купівлі крафтового пива є великі супермаркети – їх обрали 80,9% респондентів. Такий результат можна пояснити зручністю цього каналу, широкою доступністю та можливістю порівняти різні сорти перед покупкою. Спеціалізовані магазини алкоголю та заклади також відіграють важливу роль, оскільки вони забезпечують або ширший вибір, або безпосередній досвід споживання. Натомість у невеликих магазинах «біля дому» та онлайн крафтове пиво купують рідше, ніж в інших каналах.

Пошукові питання: «Які позиції крафтового пива (або спеціалітетів) представлені в поточному асортименті ПрАТ «Карлсберг Україна»?» «Наскільки поточний асортимент відповідає ринковим трендам?»

У межах аналізу було встановлено, що асортимент ПрАТ «Карлсберг Україна» є достатньо широким і охоплює як масові, так і преміальні бренди пива. У портфелі компанії представлені різні стилі та смакові напрями, зокрема пшеничні, темні, сезонні та преміальні спеціальні сорти. До таких позицій відносяться Kronenbourg 1664 Blanc, Grimbergen Blanche, Grimbergen Blonde, Grimbergen Double-Ambrée, Guinness, «Львівське Білий Лев», «Львівське Дункель», «Львівське Портер», «Львівське Різдяне», а також крафтова лінійка Brooklyn Brewery [3]. Ці позиції розширюють асортимент за межі базових лагерних сортів і частково відповідають трендам на пшеничні, темні, пряні та сезонні стилі. Попри це, крафтовий напрям у портфелі компанії представлений обмежено: більшість зазначених товарів належить до преміальних або спеціальних сортів, а не до окремої експериментальної лінійки.

Отже, поточний асортимент компанії є сильним і різноманітним, однак його відповідність трендам крафтового сегмента можна оцінити як часткову. Активний розвиток асортименту та наявність спеціальних сортів у портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» підтверджують доцільність подальшого розширення крафтового напрямку як одного з напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства.

Пошукове питання: «Як споживачі ставляться до потенційного випуску нових експериментальних лінійок крафтового пива від компанії?»

Відповідь на пошукове питання дає анкетне питання: «Уявіть, що відомий великий виробник запускає експериментальну серію крафту. Оцініть рівень вашої потенційної зацікавленості у такому продукті». Розподіл відповідей подано на рис. 2.16.

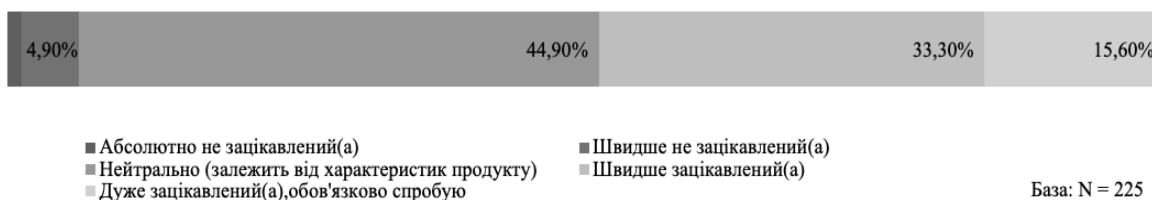


Рисунок 2.16 – Рівень зацікавленості респондентів у запуску експериментальної серії крафтового пива від великого виробника, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Аналіз результатів показує, що загалом респонденти позитивно відреагували на ідею запуску експериментальної серії крафтового пива від великого виробника. Сукупна частка зацікавлених відповідей становить 48,9%, з яких 33,3% респондентів швидше зацікавлені, а 15,6% – дуже зацікавлені. Водночас 44,9% опитаних обрали нейтральну відповідь, що свідчить про залежність їхнього інтересу від конкретних характеристик продукту. Отже, потенційний запуск новинок має позитивне сприйняття серед частини аудиторії, однак потребує чіткого позиціонування та зрозумілої продуктової пропозиції.

Пошукове питання: «Які нові позиції доцільно ввести в асортиментну лінійку?»

На основі проведеного дослідження доцільним є розширення асортименту ПрАТ «Карлсберг Україна» у трьох смакових напрямках: м'яке пшеничне або нефільтроване пиво, фруктовий-кислий, овочевий чи ягідний сорт, а також темний сорт із кавово-шоколадними або карамельними нотами. Вибір цих напрямів обґрунтований результатами опитування, у якому саме відповідні смакові профілі отримали найвищий рівень зацікавленості, а також тенденціями субринку, де зростає попит на спеціальні та смаково диференційовані позиції. Крім того, зазначені напрями доповнюють поточний асортимент компанії, не дублюючи його повністю, що створює передумови для формування більш виразної експериментальної пропозиції.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати передумови розширення асортименту ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива. Асортиментну політику визначено як один із ключових інструментів адаптації підприємства до змін ринкового середовища, споживчих запитів і конкурентного тиску. Для практичного обґрунтування асортиментного розвитку було сформовано план маркетингового дослідження, визначено пошукові питання та поєднано аналіз вторинної інформації з опитуванням споживачів.

Субринок крафтового пива в Україні має потенціал розвитку завдяки зростанню інтересу до спеціальних стилів, смакової диференціації та експериментальних продуктів. Аналіз конкурентної пропозиції підтвердив, що ці напрями активно використовують крафтові пивоварні, тоді як великі виробники переважно впроваджують їх через спеціальні або лімітовані позиції.

Результати опитування дали змогу конкретизувати перспективні напрями асортиментного розширення. Найбільший інтерес респонденти виявили до м'яких пшеничних і нефільтрованих сортів, фруктових-кислих або ягідних профілів, а також темних сортів із кавово-шоколадними чи карамельними нотами. Вибір крафтового пива насамперед визначається смаком і стилем продукту, тоді як ціна, дизайн, рекомендації та доступність мають допоміжне значення. Інтерес до експериментальної серії крафтового пива від великого виробника підтверджує практичну значущість цього напрямку для ПрАТ «Карлсберг Україна».

Оцінка поточного асортименту ПрАТ «Карлсберг Україна» показала, що компанія має сильний і різноманітний продуктовий портфель, однак крафтовий напрям у ньому представлений обмежено. Отримані результати обґрунтовують доцільність подальшого розширення асортименту за рахунок експериментальної лінійки крафтового пива, яка має поєднувати смакову виразність, зрозуміле позиціонування та відповідність ситуативному характеру споживання крафтової продукції.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення програми удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива

Результати ситуаційного аналізу та проведеного маркетингового дослідження засвідчили, що удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива є перспективним напрямом подальшого розвитку підприємства. Доцільність такого напрямку зумовлена зміною споживчих уподобань у бік смакової різноманітності, зацікавленості у спеціальних сортах пива та готовності частини споживачів розглядати продукцію з вищою споживчою цінністю. Для споживачів важливими стають виразність смаку, оригінальність рецептури, відмінність від стандартних сортів і можливість отримати новий досвід споживання.

Водночас аналіз асортименту підприємства показав, що наявні спеціальні позиції не формують достатньо цілісної пропозиції на субринку крафтового пива. Асортимент представлений окремими продуктами, однак потребує більш структурованого розвитку в межах напрямку, орієнтованого на смакове експериментування, сезонність і чітке позиціонування для споживачів, відкритих до нових форматів пивної продукції. З урахуванням цього запропоновано комплексну маркетингову програму удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» через запуск нової лінійки крафтового пива зі спеціальними сортами та виразними смаковими профілями. Завдання програми охоплюють розроблення концепції лінійки, визначення її товарно-цінових параметрів, обґрунтування збутової та комунікаційної підтримки запуску та формування плану реалізації.

Для реалізації визначеної мети запропоновано запуск нової асортиментної лінійки крафтового пива під суббрендом «Львівське Майстерня». Вибір бренду

«Львівське» як основи для нової лінійки є обґрунтованим, оскільки він є брендом №1 в Україні у категорії пива, має високий рівень впізнаваності та сформовану споживчу довіру. Крім того, у портфелі бренду вже наявні окремі спеціальні сорти, зокрема «Львівське Білий Лев», «Львівське Дункель», «Львівське Портер» і «Львівське Різдвяне». Це свідчить про те, що бренд уже частково асоціюється не лише з класичним пивом, а й зі смаковою різноманітністю, що знижує бар'єр сприйняття нової лінійки та робить її логічним продовженням розвитку асортименту. Для систематизації ключових параметрів запропонованої програми її характеристику наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингової програми

Складова опису	Характеристика
Назва	«Львівське Майстерня» – експериментальна крафтова серія.
Мета	Розширення крафтового напрямку в асортименті підприємства та охоплення сегмента споживачів, орієнтованих на смакову різноманітність і вищу цінність продукту.
Цільова аудиторія	Споживачі пива віком 18-34 років, які сприймають пиво не лише як звичний напій, а як смаковий досвід; відкриті до нових сортів, нестандартних смакових профілів і готові платити більше за виразний, цікавий та якісний продукт.
Основна ідея	Створення лінійки, яка робить крафтовий формат більш зрозумілим і доступним для ширшої аудиторії завдяки сильному бренду, чітким смаковим напрямкам і поступовому оновленню.
Ключова ціннісна пропозиція	«Львівське Майстерня» пропонує споживачу крафтовий смаковий досвід у більш зрозумілому й доступному форматі: виразні рецептури, довіра до відомого бренду, стабільна якість виробництва та наявність продукту у звичних каналах купівлі.
Інструменти реалізації	Формування лінійки, визначення ціни, організація дистрибуції у пріоритетних каналах збуту, введення продукції у торговельні матриці партнерів, презентація лінійки посередникам, рекламна підтримка запуску, POS-матеріали, дегустації та digital-комунікація.
Канали реалізації	Торговельні точки сучасної роздрібної торгівлі, спеціалізовані пивні магазини, заклади HoReCa.
Очікуваний результат	Запуск трьох стартових позицій нової лінійки, приріст реалізації крафтових і спеціальних сортів у портфелі на 4-6% протягом першого року, зростання чистого прибутку підприємства орієнтовно на 1–1,5% протягом першого року, та забезпечення представленості лінійки у 15-20% пріоритетних торговельних точок і закладів HoReCa.

(сформовано автором)

Узагальнена характеристика програми свідчить, що її реалізація передбачає не лише запуск нової асортиментної лінійки, а й комплексне опрацювання основних умов її виведення на ринок. Взаємозв'язок між передумовами, основними напрямками реалізації та очікуваним ефектом програми подано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель реалізації маркетингової програми
(сформовано автором)

Товарно-ціновий напрям програми визначає зміст асортиментної пропозиції лінійки та охоплює вибір сортів, смакових профілів, формату випуску, цінового рівня й ролі кожної позиції. Саме на цьому етапі нова лінійка набуває конкретного ринкового змісту: визначається, які споживчі запити вона має задовольнити, у чому полягатиме її відмінність від стандартного асортименту та за рахунок яких характеристик продукт сприйматиметься як спеціальний крафтовий формат. За результатами проведеного дослідження найбільший інтерес серед опитаних споживачів викликали пшеничне нефільтроване пиво, фруктові-кислі, овочеві або ягідні смакові профілі, а також

темні сорти з кавово-шоколадними чи карамельними нотами. Відповідно, до стартової пропозиції включено три позиції, які репрезентують різні напрями споживчого попиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Товарно-цінова характеристика позицій нової лінійки

Характеристика	«Львівське Майстерня Weizen»	«Львівське Майстерня Milk Stout»	«Львівське Майстерня Tomato Gose»
Стиль/сорт	Пшеничне нефільтроване пиво.	Темний молочний стаут.	Кисло-солоний ель у стилі гозе.
Смаковий профіль	М'який пшеничний смак із нотами банана, пряним відтінком гвоздики, низькою гіркотою та освіжаючим післясмаком.	Солодкуватий, щільний смак із кавово-шоколадними, карамельними та вершковими нотами.	Виразний томатний профіль, легка кислинка, солонуватий, освіжаючий післясмак і пряний овочевий акцент.
Колір	Світло-золотистий, мутнуватий.	Темно-коричневий, майже чорний.	Червоно-бурштиновий або томатно-червоний.
Міцність, % об.	4,9%	5,8%	4,5%
Формат випуску та упаковка	Скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л.	Скляна пляшка 0,33л.	Скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л.
Роль у лінійці	Базовий сорт лінійки, призначений для формування основної частини попиту завдяки зрозумілому пшеничному стилю, помірній ціні та близькості до звичних смакових очікувань споживачів.	Сорт для поглиблення асортименту в напрямі темного крафтового пива; підтримує вищий ціновий рівень лінійки та орієнтований на споживачів, які надають перевагу насиченим смакам.	Сорт для диференціації лінійки, що підкреслює її експериментальний характер, відрізняє нову пропозицію від стандартного асортименту та дає змогу оцінити інтерес споживачів до нетипових пивних стилів.
Орієнтовна роздрібна ціна	60 грн за 0,33л 75 грн за 0,5л	80 грн за 0,33л	72 грн за 0,33л 89 грн за 0,5л

(сформовано автором)

Наведена структура показує, що лінійка «Львівське Майстерня» формується як взаємодоповнювальна асортиментна пропозиція, орієнтована на поєднання зрозумілих і більш нестандартних смакових рішень. Таке поєднання дає змогу позиціонувати «Львівське Майстерня» як крафтовий напрям у межах відомого бренду, що поєднує впізнаваність, доступність для ширшої аудиторії та відмінність від стандартного асортименту. Цю логіку відображає слоган

«Зварено з майстерністю для тих, хто цінує справжнє». Обраний ціновий рівень відповідає позиціонуванню лінійки та узгоджується з результатами опитування щодо готовності частини споживачів платити більше за нестандартні сорти пива.

Дизайн упаковки лінійки забезпечує її цілісність і зв'язок із материнським брендом. Збережено впізнавані елементи айдентики бренду «Львівське», водночас введено виразний суббрендовий елемент «Майстерня», який візуально відокремлює нову лінійку від масового асортименту. Для кожного сорту використовується окремий колірний акцент відповідно до його смаку: золотисто-пшеничні відтінки для Weizen, глибокі темно-коричневі з вершковим акцентом для Milk Stout та томатно-червоні – для Tomato Gose. Важливим елементом етикетки є короткий опис смаку, оскільки результати опитування засвідчили роль опису стилю під час вибору нового сорту. Приклад візуального оформлення лінійки подано в додатку Г.

Збутовий напрям маркетингової програми спрямований на виведення лінійки «Львівське Майстерня» у канали, де продукт буде помітним для споживача та сприйматиметься як спеціальна пропозиція з крафтовим характером. Вибір каналів ґрунтується на результатах опитування щодо місць купівлі пивної продукції, тому основну увагу в табл. 3.3 зосереджено на торговельних мережах, спеціалізованих пивних магазинах і закладах HoReCa.

Таблиця 3.3 – Збутовий напрям реалізації нової лінійки

Канал реалізації	Обґрунтування вибору	Сутність реалізації
1	2	3
Гіпермаркети та супермаркети	Гіпермаркети та супермаркети виступають основним стартовим каналом, оскільки вони забезпечують широке охоплення цільової аудиторії та високу частоту контакту споживача з пивом. Покупець має змогу порівняти різні бренди, сорти, об'єми та ціни, тому нова лінійка може бути представлена як помітна альтернатива стандартному масовому пиву. Також канал дає можливість виділити продукт на полиці та сформувати пробну покупку.	Запуск лінійки у торговельних мережах із розміщенням у зоні спеціального або преміального пива. Продукцію слід викладати в зоні «золотої полиці» та на холодних полицях, що забезпечує максимальну помітність, швидкий контакт і стимулювання імпульсних покупок. Додатково виділення забезпечують брендovanі стенди, шелфтокери, воблери, помітні цінники.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Спеціалізовані пивні магазини	Спеціалізовані пивні магазини працюють із більш залученою аудиторією, яка свідомо цікавиться пивом, краще розуміє відмінності між сортами та частіше готова пробувати нові смакові рішення. Для лінійки з крафтовим характером цей канал особливо важливим, оскільки дає змогу звернутися до споживачів із нижчою чутливістю до ціни та вищою зацікавленістю у смаковій різноманітності. Також цей формат дозволяє отримати швидший зворотний зв'язок щодо сприйняття окремих позицій.	Розміщення лінійки із короткими описами стилю та смаку. Подання продукту має спиратися на рекомендаційний продаж: продавець пояснює, який сорт краще відповідає смаковим вподобанням покупця. За умови реалізації продукції на розлив обов'язковим елементом подання має бути брендований кран на пивній колоні. Додатково варто використовувати брендовані цінники або міні-плакати.
Заклади HoReCa (бари, паби, гастропаби та заклади повсякденного харчування)	Заклади HoReCa дають змогу представити нову лінійку як частину готового споживчого досвіду. У барах, пабах, гастропабах, бургерних, піцеріях і гриль-ресторанах пиво природно поєднується з відпочинком, спілкуванням і їжею, тому споживач легше сприймає спеціальний сорт як більш виразну та цінну пропозицію. Цей канал також знижує пряме цінове порівняння і формує перше знайомство з продуктом через рекомендацію закладу.	Подання лінійки як гастрономічної пропозиції, інтегрованої в меню закладу: окремі позиції супроводжуються коротким описом смаку та рекомендаціями щодо поєднання зі стравами. У форматі розливного продажу передбачається використання брендованого крана. Додатково застосовуються брендовані келихи, бірдекелі, меню-вкладки або тейбл-тенти.

(сформовано автором)

Запропоновані заходи конкретизують не лише місця реалізації лінійки, а й спосіб її представлення в кожному каналі. Для нової асортиментної пропозиції недостатньо забезпечити фізичну наявність у продажу – необхідно створити умови для швидкого розпізнавання продукту, розуміння його смакових відмінностей і формування купівельного інтересу. Практичному запуску в обраних каналах передують комерційне представлення лінійки потенційним партнерам, щоб обґрунтувати її введення в асортимент і узгодити базові інструменти підтримки продажів. Водночас ефективність збутового напрямку залежить від комунікаційної підтримки, яка має пояснити споживачам цінність нової лінійки та стимулювати інтерес до її пробної покупки.

Комунікаційний напрям конкретизує інструменти, за допомогою яких нова лінійка представляється цільовій аудиторії. Його завдання полягає у формуванні впізнаваності, поясненні смакових особливостей лінійки та стимулюванні інтересу до покупки. Основні заходи наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Комунікаційний напрям реалізації нової лінійки

Захід	Обґрунтування вибору	Сутність реалізації
1	2	3
Розроблення SMM-стратегії для Instagram та YouTube	Соціальні мережі є важливим каналом комунікації FMCG-брендів, оскільки в digital-середовищі часто формується перше враження про новий продукт. SMM дає змогу регулярно представляти лінійку, розкривати її смакові особливості та підтримувати інтерес до запуску.	Розроблення цілісної контент-стратегії для Instagram та YouTube, що включає регулярні публікації, короткі відеоформати, сезонні теми, нативні сюжети та акцент на смакових характеристиках лінійки. Візуальна подача має поєднувати яскраві кольорові акценти із наявною стилістикою комунікації компанії.
Запуск таргетованої digital-реклами	Таргетована реклама дає змогу точно охоплювати аудиторію, зацікавлену в крафтовому пиві та нових смаках. Її перевага полягає в демонстрації рекламних повідомлень тим споживачам, які найбільше відповідають цільовому профілю лінійки.	Розміщення таргетованих рекламних оголошень у соціальних мережах, а також банерної та відеореклами на релевантних сайтах. Креативи мають акцентувати на запуску лінійки, смаковій різноманітності, крафтовому характері та доступності продукту.
Розміщення відеореклами на OTT/стрімінгових платформах	Стрімінгові сервіси мають мільйони користувачів, які проводять там багато часу та свідомо обирають контент для перегляду. Тому OTT/стрімінгові платформи є доцільним каналом для просування нової лінійки, оскільки поєднують широке охоплення з точнішим таргетингом за інтересами та поведінкою.	Запуск серії коротких відеороликів для OTT/стрімінгових платформ, у яких кожен сорт лінійки подається через окремий смаковий образ, кольорову стилістику та можливе поєднання зі стравами. Ролики мають завершуватися демонстрацією упаковки, слоганом, зберігаючи інформаційний та іміджевий характер без прямого заклик до споживання.
Співпраця з food-блогерами	Рекомендації лідерів думок мають високий рівень довіри. Блогери, які знімають рецепти або контент про їжу та напої, можуть зрозуміло показати смакові особливості сортів, пояснити їхню відмінність і підвищити інтерес до пробної покупки.	Співпраця на платній або бартерній основі, що включає створення коротких відео, оглядів лінійки, гастрономічних добірок і рекомендацій щодо поєднання сортів зі стравами. Основний акцент – поширення інформації про новинку, пояснення відмінностей і залучення споживачів.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Використання POS-матеріалів у місцях продажу	POS-матеріали працюють безпосередньо в момент вибору продукту, оскільки допомагають виділити лінійку серед інших позицій і швидко пояснити її відмінності. Це особливо важливо для стимулювання пробної покупки.	Використання шелфтокерів, воблерів, брендovаних цінників, міні-плакатів, стікерів або QR-елементів у торговельних точках. Основний зміст повідомлень: назва лінійки, слоган, короткі описи смакових профілів і акцент на крафтовому характері продукту.
Проведення дегустацій	Дегустації дають змогу безпосередньо продемонструвати смакові відмінності нестандартних сортів, сформулювати перший досвід взаємодії з продуктом і знизити бар'єр перед покупкою.	Проведення дегустацій для споживачів у торговельних мережах та пивних магазинах. Промоперсонал коротко пояснює концепцію лінійки, відмінності між сортами та можливі гастрономічні поєднання.

(сформовано автором)

Отже, комунікаційний напрям програми формує послідовну підтримку запуску лінійки «Львівське Майстерня»: від первинного ознайомлення з новинкою у digital-середовищі до стимулювання покупки в місцях продажу. Така логіка є важливою, оскільки для нової лінійки недостатньо лише забезпечити фізичну наявність у торговельних мережах. Необхідно також сформулювати розуміння її смакової концепції та відмінностей від базових сортів пива. SMM-активність, таргетована реклама та відеореclama на OTT/стрімінгових платформах розкривають концепцію лінійки та її смакову різноманітність. Співпраця з food-блогерами посилює гастрономічний контекст, а POS-матеріали та дегустації підтримують пробну покупку. Запропоновані комунікаційні заходи поєднують інструменти широкого охоплення, точкового впливу та безпосереднього контакту з продуктом, що дає змогу підвищити увагу до нової лінійки та сформулювати зрозуміле сприйняття її цінності.

Для практичного впровадження маркетингової програми у табл. 3.5 визначено послідовність реалізації запропонованої лінійки, оскільки її запуск потребує узгодження кількох взаємопов'язаних робіт: підготовки продукту, каналів збуту, комунікаційної підтримки та подальшого оцінювання результатів.

Таблиця 3.5 – План реалізації маркетингової програми

Етап	Зміст роботи	Ресурси	Відповідальні	Термін
Підготовка продукту та концепції лінійки	Затвердження рецептур, позиціонування, слогану, цін.	Внутрішні дані, сировина, виробничі ресурси, бюджет на розробку продукту.	Департаменти маркетингу, операційної діяльності, фінансів.	1-2 місяці
Розроблення упаковки та POS-матеріалів	Розробка дизайну етикетки, упаковки, шелфтокерів, воблерів, цінників, бірдекелів, тейбл-тентів.	Брендбук, дизайн-макети, маркетинговий бюджет, послуги дизайнерських агентств.	Департаменти маркетингу, комерційного розвитку, дизайнерське агентство.	1 місяць
Підготовка каналів збуту	Презентація лінійки партнерам. Узгодження введення позицій у торговельні матриці та умов розміщення.	Комерційні матеріали, прайс-листи, зразки продукції, матеріали підтримки продажів.	Департаменти продажу, маркетингу, комерційного розвитку.	1 місяць
Випуск першої партії продукції	Виробництво стартової партії, контроль якості та упакування.	Виробничі потужності, сировина, пакувальні матеріали	Департаменти операційної діяльності, продажу.	2 тижні
Запуск продажів	Постачання продукції в обрані канали, контроль наявності, викладки та коректного представлення.	Готова продукція, транспорт, POS-матеріали, мерчандайзинг.	Департаменти продажу, маркетингу, комерційного розвитку.	1 місяць
Реалізація комунікаційної підтримки	Запуск SMM, таргетованої реклами, OTT-реклами, співпраці з food-блогерами, POS-комунікації та дегустації.	Маркетинговий бюджет, рекламні креативи, digital-майданчики, промоперсонал, послуги підрядників.	Департаменти маркетингу, комерційного розвитку.	6 місяців
Оцінювання результатів і коригування	Аналіз продажів, ефективності каналів, комунікаційних заходів і відгуків; визначення потреби в коригуванні або масштабуванні.	Дані продажів, аналітика, звіти щодо представленості, відгуки партнерів і споживачів.	Департаменти маркетингу, продажу, фінансів.	Після 3-6 місяців реалізації

(сформовано автором)

Запропонований план реалізації переводить маркетингову програму від загальної концепції до послідовного механізму запуску лінійки «Львівське

Майстерня». Поетапна структура дає змогу узгодити продуктові, збутові та комунікаційні рішення, розподілити відповідальність між підрозділами й контролювати виконання ключових робіт. Завершальний етап передбачає оцінювання результатів програми, визначення потреби в коригуванні окремих дій або подальшому масштабуванні лінійки.

У процесі реалізації маркетингової програми можливими є такі ризики: нерівномірний попит на окремі сорти лінійки, висока цінова чутливість частини споживачів, недостатня зацікавленість торговельних партнерів у належному представленні продукту, нижча за очікувану активність аудиторії в межах digital-та офлайн-заходів, нерівномірна якість виконання активностей у різних точках реалізації, перевищення запланованих витрат і неповний моніторинг результатів. Причини зазначених ризиків пов'язані з нестандартним характером окремих смакових позицій, можливим порівнянням нової лінійки з масовим пивним асортиментом, залежністю від підтримки каналів збуту та складністю координації збутових і комунікаційних заходів. Нівелювання ризиків передбачає поетапний запуск лінійки, аналіз продажів за окремими позиціями, коригування виробничих обсягів відповідно до попиту та контроль ключових збутових і промоційних активностей. Це дасть змогу своєчасно виявляти проблемні елементи програми й обґрунтовано визначати потребу в коригуванні або подальшому масштабуванні лінійки.

Запропонована програма відповідає виявленому інтересу споживачів до смакової різноманітності та створює передумови для посилення позицій ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива. Додаткові виробничі потужності для її реалізації не потрібні, оскільки запуск лінійки передбачає використання наявної виробничої бази підприємства та адаптацію рецептур у межах існуючого технологічного процесу. За умови врахування визначених ризиків вона формує практичний механізм вирішення маркетингової управлінської проблеми, оскільки переводить потребу в удосконаленні асортименту в конкретну систему рішень щодо запуску та виведення нової продуктової лінійки на ринок.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Маркетингова програма удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива передбачає запуск нової продуктової лінійки «Львівське Майстерня», до складу якої входять три позиції: Weizen, Milk Stout та Tomato Gose. Реалізація програми потребує значних витрат, що зумовлює необхідність оцінювання її економічної доцільності.

Першим етапом є визначення загального обсягу витрат, необхідних для реалізації запропонованої програми. З огляду на зміст заходів, передбачених планом її впровадження, витрати доцільно систематизувати за двома основними напрямками: виробничі та маркетингові. Оцінки витрат сформовано з урахуванням змісту запропонованих заходів, масштабу діяльності підприємства та наявних ресурсних можливостей ПрАТ «Карлсберг Україна». Загальний обсяг і структуру витрат на реалізацію програми наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію маркетингової програми

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн	Частка, %
1	2	3	4
Виробничі витрати			
Розроблення та адаптація рецептур	Формування рецептур Weizen, Milk Stout та Tomato Gose	250	1,8
Технологічна підготовка виробництва та тестові варки	Перевірка технологічних параметрів, проведення тестових варок і контроль якості продукту	500	3,6
Разом виробничі витрати		750	5,4
Маркетингові витрати			
Розроблення дизайну упаковки та етикетки	Розроблення візуального оформлення упаковки, етикетки та загального стилю лінійки	200	1,4
Виробництво фото- та відеоконтенту	Підготовка візуальних матеріалів для цифрової реклами, соціальних мереж і презентаційних матеріалів	500	3,6
POS-матеріали та оформлення каналів збуту	Виготовлення матеріалів для представлення продукції в роздрібній торгівлі та HoReCa: шелфтокерів, воблерів, цінників, тейбл-тентів, бірдекелів, бокалів, торговельного обладнання	3 500	25,4

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Маркетингові витрати			
SMM-супровід запуску	Підготовка контент-плану, ведення сторінок та розміщення публікацій	250	1,8
Таргетована digital-реклама	Розміщення рекламних повідомлень у цифрових каналах	1 000	7,2
Відеореклама на OTT/стримінгових платформах	Розміщення відеореклами на цифрових відеоплатформах	1 300	9,4
Співпраця з food-блогерами	Залучення інфлюенсерів до оглядів продукції та створення з нею контенту	300	2,2
Дегустації у торговельних точках і пивних магазинах	Оплата промоперсоналу, підготовка промостійок, зразків продукції та організація дегустацій для ознайомлення із новинками	1 000	7,2
Мерчандайзинг у торговельних точках	Забезпечення контролю викладки та наявності продукції	500	3,6
Оплата пріоритетного полицного розміщення	Забезпечення введення продукції у торговельні мережі та розміщення на пріоритетних полицях	3 600	26,1
Комерційне представлення лінійки партнерам	Проведення презентацій для торговельних партнерів, підготовка зразків і комерційних матеріалів	400	2,9
Разом маркетингові витрати		12 550	90,9
Резерв непередбачених витрат		500	3,6
РАЗОМ витрат на реалізацію програми		13 800	100

(сформовано автором)

Загальний бюджет реалізації маркетингової програми сформовано переважно за рахунок маркетингових витрат, тоді як виробничі витрати займають значно меншу частку. Це пояснюється тим, що запуск лінійки «Львівське Майстерня» не потребує створення нових виробничих потужностей або придбання додаткового обладнання, а передбачає використання наявної виробничої бази. Виробничі витрати пов'язані з розробленням рецептур, технологічною підготовкою та тестуванням нових сортів. Основне фінансове навантаження припадає на маркетинг, адже для нової крафтової лінійки важливо забезпечити помітність у місцях продажу, доступність у каналах збуту та формування початкового попиту. Найбільшу частку витрат становлять

пріоритетне полицне розміщення, POS-матеріали й оформлення каналів збуту, тоді як digital-реклама, SMM, співпраця з food-блогерами і дегустації спрямовані на підвищення обізнаності та стимулювання пробної покупки.

Після визначення загального бюджету програми оцінено можливі обсяги виробництва та реалізації лінійки «Львівське Майстерня». Оскільки лінійка є новою для портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна», прогноз сформовано за трьома сценаріями – песимістичним, реалістичним та оптимістичним (табл. 3.7), з урахуванням різної швидкості входження в канали збуту, рівня попиту та ефективності маркетингової підтримки.

Таблиця 3.7 – Прогноз виробництва та реалізації продукції лінійки «Львівське Майстерня» за сценаріями, тис. од.

Показник	Сценарій	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Виробництво продукції	Песимістичний	1 900	1 990	2 080
	Реалістичний	2 380	2 580	2 770
	Оптимістичний	2 840	3 220	3 560
Реалізація продукції	Песимістичний	1 800	1 908	2 004
	Реалістичний	2 250	2 475	2 673
	Оптимістичний	2 700	3 078	3 416

(сформовано автором)

За всіма сценаріями прогнозується поступове зростання виробництва та реалізації продукції. Перевищення виробництва над реалізацією пояснюється потребою сформувати товарний запас і забезпечити стабільну присутність нової лінійки в каналах збуту.

Для подальшого оцінювання економічної ефективності обрано реалістичний сценарій, за яким обсяг реалізації у перший рік становить 2 250 тис. одиниць продукції. Оскільки лінійка «Львівське Майстерня» є новою для портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна», до моменту її запуску підприємство не мало продажів і фінансових результатів, пов'язаних саме з цією продуктовою серією. Для розрахунку чистого доходу використано розрахункову чисту

відпускну ціну виробника на рівні 42 грн за одиницю. Узагальнений прогноз результатів впровадження маркетингової програми наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз результатів впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частка крафтового пива у структурі продажів портфеля, %	4	8
Представленість лінійки у пріоритетних торговельних точках і HoReCa, %	0	15-20
Чистий дохід від реалізації лінійки, тис. грн	0	94 500
Валовий прибуток від реалізації лінійки, тис. грн	0	47 250
Чистий прибуток від реалізації лінійки, тис. грн	0	23 985
Приріст чистого прибутку підприємства, %	—	1,3

(сформовано автором)

За результатами прогнозних розрахунків, реалізація лінійки «Львівське Майстерня» може забезпечити чистий прибуток від проєкту на рівні 23 985 тис. грн, що відповідає приросту чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» приблизно на 1,3% порівняно з показником 2025 р. Для окремої експериментальної лінійки такий результат є позитивним, оскільки проєкт формує додатковий фінансовий ефект без суттєвого навантаження на ресурсну базу підприємства та посилює його присутність на субринку крафтового пива.

Завершальним етапом економічного обґрунтування є розрахунок ключових показників ефективності запропонованої маркетингової програми. Першим показником є окупність інвестицій у бізнес – ROI, який характеризує загальну ефективність вкладень у проєкт і показує, скільки чистого прибутку може отримати підприємство з кожної гривні, спрямованої на його впровадження. ROI розраховується за формулою (3.1) [52]:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації проєкту}}{\text{Інвестиції у бізнес}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Для розрахунку використано: чистий прибуток – 23 985 тис. грн, загальні витрати на реалізацію програми – 13 800 тис. грн. Отже, за формулою:

$$ROI = \frac{23\,985\,000}{13\,800\,000} \times 100\% = 173,8\%$$

Отримане значення ROI на рівні 173,8% свідчить, що кожна 1 грн, спрямована на реалізацію програми, може забезпечити близько 1,74 грн чистого прибутку. Це підтверджує економічну доцільність запропонованого проєкту, оскільки очікуваний фінансовий результат перевищує обсяг вкладених ресурсів.

Наступним показником є окупність інвестицій у маркетинг – ROMI. Він характеризує ефективність саме маркетингових витрат і показує, скільки чистого прибутку може забезпечити кожна гривня, вкладена у маркетингову підтримку проєкту. ROMI розраховується за формулою (3.2) [52]:

$$ROMI = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації проєкту}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Для розрахунку використано: чистий прибуток від проєкту – 23 985 тис. грн, маркетингові витрати – 12 550 тис. грн. За формулою:

$$ROMI = \frac{23\,985\,000}{12\,550\,000} \times 100\% = 191,1\%$$

Значення ROMI на рівні 191,1% свідчить про результативність маркетингових витрат: кожна 1 грн, вкладена у підтримку запуску лінійки, може забезпечити близько 1,91 грн чистого прибутку. Такий результат підтверджує обґрунтованість запропонованих заходів, оскільки вони не лише забезпечують просування нової лінійки, а й формують позитивний фінансовий ефект.

Для визначення швидкості повернення вкладених ресурсів доцільно розрахувати період окупності. Цей показник відображає, за який проміжок часу

очікуваний чистий прибуток від реалізації проєкту може компенсувати витрати на його впровадження. Період окупності розраховується за формулою (3.3) [52]:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Витрати на реалізацію програми}}{\text{Середньомісячний чистий прибуток}} \quad (3.3)$$

Для розрахунку використано: витрати – 13 800 тис. грн, чистий прибуток від проєкту – 23 985 тис. грн. Середньомісячний чистий прибуток становить:

$$\text{Середньомісячний чистий прибуток} = \frac{23\,985\,000}{12} = 1\,998\,750 \text{ грн}$$

Відповідно, період окупності дорівнює:

$$\text{Період окупності} = \frac{13\,800\,000}{1\,998\,750} = 6,9 \text{ місяця}$$

Отже, витрати на реалізацію програми можуть бути компенсовані приблизно за 7 місяців, тобто протягом першого року після запуску. Це свідчить про фінансову доцільність запуску лінійки «Львівське Майстерня» та здатність проєкту забезпечити повернення вкладених ресурсів у прийнятний строк.

Оскільки запуск лінійки «Львівське Майстерня» розглядається як проєкт із потенціалом розвитку протягом кількох років, додатково до показників ефективності першого року доцільно оцінити його результативність у трирічній перспективі. Подальше зростання обсягів реалізації забезпечуватиме збільшення чистого прибутку від реалізації лінійки. Для прогнозу використано рентабельність чистого прибутку першого року на рівні 25,4%, розраховану як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу. За умови збереження цього рівня рентабельності прогнозний чистий прибуток становитиме 26 384 тис. грн у другий рік та 28 494 тис. грн у третій рік.

Для оцінювання результативності проєкту розраховано показник чистої приведеної вартості – NPV. Він показує різницю між сумою дисконтованих чистих грошових потоків за прогнозний період та початковими інвестиціями в

реалізацію проєкту. Додатне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту, оскільки майбутні грошові потоки перевищують вкладені ресурси з урахуванням ставки дисконтування. Він розраховується за формулою (3.4) [53]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Чистий грошовий потік у році } t}{(1 + \text{Ставка дисконтування})^t} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.4)$$

де t – порядковий номер року реалізації проєкту;

n – кількість років прогнозного періоду.

Для розрахунку використано початкові інвестиції у розмірі 13 800 тис. грн та чисті грошові потоки за три роки: 23 985 тис. грн, 26 384 тис. грн і 28 494 тис. грн відповідно. Ставку дисконтування прийнято на рівні 30% з урахуванням ризиковості запуску нової лінійки, інфляційного впливу та нестабільності ринкового попиту. Отже, за формулою:

$$NPV = \frac{23\,985\,000}{(1+0,3)^1} + \frac{26\,384\,000}{(1+0,3)^2} + \frac{28\,494\,000}{(1+0,3)^3} - 13\,800\,000 = 33\,231\,338 \text{ грн}$$

Додатне значення NPV свідчить про економічну доцільність запуску лінійки «Львівське Майстерня», оскільки прогнозовані дисконтовані грошові потоки у трирічній перспективі перевищують початкові інвестиції.

Наступним показником є внутрішня норма дохідності – IRR, яка показує ставку дисконтування, за якої NPV проєкту дорівнює нулю. Іншими словами, IRR відображає граничний рівень дохідності проєкту, за якого він залишається економічно доцільним, і розраховується за формулою (3.5) [53]:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Чистий грошовий потік у році } t}{(1 + IRR)^t} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.5)$$

де t – порядковий номер року реалізації проєкту;

n – кількість років прогнозного періоду.

Для розрахунку IRR використано ті самі прогнозні чисті грошові потоки та початкові інвестиції, що й для визначення NPV. Отже:

$$0 = \frac{23\,985\,000}{(1 + \text{IRR})^t} + \frac{26\,384\,000}{(1 + \text{IRR})^t} + \frac{28\,494\,000}{(1 + \text{IRR})^t} - 13\,800\,000$$

$$\text{IRR} = 1,72$$

Отже, внутрішня норма дохідності проєкту становить 172%. Оскільки отримане значення перевищує прийняту ставку дисконтування, запуск лінійки можна вважати фінансово доцільним у трирічній перспективі.

Таким чином, результати підтверджують доцільність впровадження запропонованої маркетингової програми. Проєкт передбачає обґрунтований рівень витрат, формує позитивний чистий фінансовий результат і характеризується високими показниками окупності інвестицій. Запуск лінійки «Львівське Майстерня» може забезпечити не лише додатковий прибуток для підприємства, а й посилення його позицій на субринку крафтового пива. Відповідно, запропоновані заходи можна розглядати як практично доцільний напрям удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна».

Висновки до розділу 3

Розроблена маркетингова програма спрямована на вирішення виявленої маркетингової управлінської проблеми та передбачає удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» шляхом запуску нової експериментальної лінійки «Львівське Майстерня» на субринку крафтового пива. До її складу запропоновано включити три стартові позиції: Weizen, Milk Stout та Tomato Gose. Такий напрям є обґрунтованим, оскільки відповідає зростанню інтересу споживачів до смакової різноманітності, нетрадиційних сортів пива та більш виразного гастрономічного досвіду.

Крім товарно-цінового напрямку, програма також охоплює збутову та комунікаційну складові. Збутовий напрям передбачає поетапне виведення

лінійки у пріоритетні торговельні мережі, спеціалізовані пивні магазини та заклади HoReCa, а комунікаційний – формування впізнаваності новинки та підтримку її запуску за допомогою digital-реклами, SMM, POS-матеріалів, дегустацій і співпраці з food-блогерами. Реалізація програми не потребує створення додаткових виробничих потужностей і може здійснюватися в межах наявної ресурсної бази підприємства.

Економічне обґрунтування показало, що загальний бюджет реалізації маркетингової програми становить 13 800 тис. грн, причому основна частина витрат припадає на маркетинг. За прогностичними розрахунками, запуск лінійки може забезпечити чистий дохід на рівні 94 500 тис. грн та чистий прибуток від проєкту в сумі 23 985 тис. грн. Ефективність програми підтверджується значеннями ROI – 173,8%, ROMI – 191,1% та періодом окупності 6,9 місяця, що вказує на можливість повернення вкладених ресурсів протягом першого року. Оцінка проєкту в трирічній перспективі також підтвердила його фінансову доцільність: NPV має додатне значення та становить 33 231,3 тис. грн, а IRR – 172%, що перевищує прийнятну ставку дисконтування.

Отже, запропонована маркетингова програма є перспективною та економічно вигідною для ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки забезпечує поєднання асортиментного оновлення з очікуваним зростанням фінансових і маркетингових показників підприємства. Її реалізація може сприяти посиленню позицій компанії на субринку крафтового пива, підвищенню привабливості асортиментного портфеля та формуванню додаткового прибутку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» та її асортиментну політику. У межах роботи було здійснено наступне:

1. Проаналізовано внутрішнє середовище ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначено ключові передумови для подальшого розвитку підприємства. Встановлено, що компанія має сильні ринкові позиції, потужну виробничо-ресурсну базу, широкий портфель торгових марок, розвинену систему збуту та достатній рівень фінансової стійкості. Це свідчить про здатність підприємства реалізовувати нові ринкові рішення та адаптуватися до змін споживчого попиту. Водночас зростання витрат на збут і зниження окремих показників прибутковості актуалізують потребу в пошуку напрямів, здатних підтримати фінансовий результат і посилити конкурентні позиції компанії.

2. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища показав, що пивний ринок України залишається нестабільним. Негативний вплив на галузь мають воєнні ризики, подорожчання сировини, енергоносіїв і логістики, акцизне навантаження та зниження купівельної спроможності населення. Водночас інтерес споживачів до преміальних, смакових, нетрадиційних і крафтових сортів пива формує можливості для розвитку більш диференційованих товарів.

3. Проведено аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», зокрема оцінено продуктову стратегію підприємства. Визначено, що компанія використовує стратегію диференціації, яка спирається на широкий брендовий портфель, якість продукції, присутність у різних цінових сегментах і регулярне оновлення товарної пропозиції. Аналіз товарних груп показав, що крафтове пиво має потенціал зростання, однак його роль у портфелі компанії залишається обмеженою. Це підтверджує доцільність окремого продуктового рішення з чітким позиціонуванням і належною маркетинговою підтримкою.

4. За результатами ситуаційного аналізу сформульовано маркетингову управлінську проблему ПрАТ «Карлсберг Україна»: розробка заходів щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку крафтового

пива. Її визначення є логічним результатом аналізу внутрішніх можливостей підприємства та змін у зовнішньому середовищі.

5. Розроблено план маркетингового дослідження, що включав кабінетний і польовий етапи. Кабінетний етап передбачав аналіз субринку крафтового пива, конкурентних пропозицій і наявного асортименту ПрАТ «Карлсберг Україна» в цій категорії, а польовий – проведення онлайн-опитування споживачів щодо ставлення аудиторії до крафтового пива та очікувань щодо нової лінійки.

6. Результати маркетингового дослідження підтвердили наявність споживчого інтересу до крафтового пива та експериментальних смакових рішень від великого виробника. Потенційна купівля визначається зрозумілістю стилю, смаку, ціни, формату пакування та позиціонування, а не тільки належністю продукту до крафтового напрямку. Найбільш перспективними напрямками визначено пшеничне або нефільтроване пиво, темний сорт із насиченими смаковими нотами, а також кислі або овочево-фруктові стилі.

7. На основі проведеного аналізу запропоновано маркетингову програму запуску лінійки «Львівське Майстерня», до складу якої увійшли три позиції: Weizen, Milk Stout та Tomato Gose. Програма передбачає використання потенціалу бренду «Львівське», представлення продукції у пріоритетних каналах збуту та маркетингову підтримку через digital-комунікації, SMM, POS-матеріали, дегустації й співпрацю з food-блогерами. Економічне обґрунтування засвідчило, що за бюджету в 13 800 тис. грн проєкт здатний забезпечити 23 985 тис. грн чистого прибутку в перший рік реалізації та окупитися за 6,9 місяця. Показник ROI на рівні 173,8% підтверджує ефективність використання вкладених ресурсів, а додатне значення NPV свідчить про фінансову доцільність проєкту в трирічній перспективі.

Таким чином, запропонована лінійка «Львівське Майстерня» може стати практичним інструментом посилення позицій ПрАТ «Карлсберг Україна» на субринку крафтового пива. Її реалізація сприятиме оновленню товарної пропозиції, залученню споживачів, орієнтованих на смакову різноманітність, та формуванню додаткового фінансового результату для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Експорт. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/export/> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Бренди. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/brands/> (дата звернення: 15.03.2026).
4. ESG ЗБІТ 2024. Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/media/2024_report_ukr (дата звернення: 16.03.2026).
5. Організаційна структура 2024 рік. Carlsberg Group. URL: <https://stage-carlsberg-group./organizatsiina-struktura> (дата звернення: 16.03.2026).
6. ПрАТ «Карлсберг Україна». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company/00377511/> (дата звернення: 16.03.2026).
7. Carlsberg Ukraine: Лідер інвестицій за версією Forbes. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/carlsberg-ukraine-lider-investitsiy-za-versieju-forbes/> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Carlsberg Ukraine для енергозабезпечення вже має 3 МВт ДГУ. BIZAGRO. URL: <https://bizagro.com.ua/kyivskyj-zavod-carlsberg-ukraine> (дата звернення: 18.03.2026).
9. PJSC Carlsberg Ukraine у ТОП-10 найкращих роботодавців України. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/pjsc-carlsberg-ukraine-u-top-10-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukrayini/> (дата звернення: 18.03.2026).
10. Політика в сфері охорони навколишнього середовища. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/політика-в-сфері-охорони> (дата звернення: 18.03.2026).

11. Вплив мобілізації на ринок праці в Україні: виклики, адаптація та прогнози на 2025 рік. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/vplyv-mobilizatsiyi-prognozy-na-2025> (дата звернення: 24.03.2026).
12. Деякі зміни для платників акцизу – 2022. Medoc. URL: <https://medoc.ua/blog/dejaki-zmini-dlja-platnikov-akcizu> (дата звернення: 24.03.2026).
13. Українці стали пити менше пива: що відомо про рекордне падіння 2025 року – Forbes. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/groshi/ukrayintsi-staly-pyty-menshe-pyva.html> (дата звернення: 24.03.2026).
14. Ціни на пивоварний ячмінь сягнули сезонного максимуму. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/cini-na-pivovarniy-yachmin-syagnuli-sezonogo-maksimumu> (дата звернення: 24.03.2026).
15. Крюка С. Ціни за електроенергію для бізнесу зростуть вдвічі: енергокомпанії бояться неплатежів – Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/cini-za-elektroenergiyu-dlya-biznesu-zrosut-vdvici> (дата звернення: 24.03.2026).
16. Вплив цін на пальне відчули 66% компаній в Україні. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-polovina-biznesiv-mozhut-pidvishchiti-tsini-cherez-podorozhchannya-palnogo> (дата звернення: 24.03.2026).
17. Кобилухо О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. Академічні візії. 2023. № 24.
18. Чому безалкогольні напої в Україні та світі такі популярні. AIN. URL: <https://ain.ua/2025/07/03/trend-na-bezalkogolne-ta-iak-z-cim-v-ukrayini/> (дата звернення: 24.03.2026).
19. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О., Прилипко І. О. Аналіз споживчого сприйняття та основних економічних аспектів ринку безалкогольного пива. Економіка, управління та адміністрування. 2025. №1 (111). С. 26–33.
20. УКРПИВО | Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод. URL: <http://ukrpivo.com/> (дата звернення: 27.03.2026).

21. Продажі розливного пива впали на 20% у 2025-му. Чому українці відмовляються від напою? Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/sezonu-ne-bulo-prodazhi-piva-u-2025-vpali> (дата звернення: 27.03.2026).
22. У 2025 році українці стали менше купувати пива: скільки відсотків п'ють пінний напій. Blik. URL: <https://blik.ua/regions/u-2025-roci-ukrayinci-stali-menshe-kupuvati-piva> (дата звернення: 27.03.2026).
23. Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення – листопад 2024 року – основні висновки. World Health Organization (WHO). URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/alcohol-consumption-in-ukraine-behaviour-and-attitude-november-2024> (дата звернення: 27.03.2026).
24. Козаченко О. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні – Delo.ua. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення: 28.03.2026).
25. Рейтинг крафтових пивоварів від Forbes Ukraine. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/ratings/10-nayshvidshikh-kraftovikh-pivovaren> (дата звернення: 28.03.2026).
26. Офіційний сайт. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 28.03.2026).
27. Офіційний сайт. AB InBev Efes Україна. URL: <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення: 28.03.2026).
28. Офіційний сайт. Перша приватна броварня. URL: <https://ppb.com.ua/ua/> (дата звернення: 28.03.2026).
29. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік. Carlsberg Group. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022/media/zvit-za-2024-rik> (дата звернення: 29.03.2026).
30. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12.

- 31.Бокулі Б. С., Оксентюк Б. А. Товарний асортимент підприємства та особливості його формування. 2021. С. 6–7.
- 32.Іщенко О. М., Гуляницький В. В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. UNIVERSUM. 2024. № 14. С. 19–27.
- 33.Kotler P., Keller K. Marketing Management, Global Edition. Pearson Education, Limited, 2021. 800 p.
- 34.Patel M. Localized Retail Strategies. The Journal of Consumer Economics. 2022. Vol. 2, no. 39. P. 87–102.
- 35.Колодненко Н. В., Кузьменков І. С. Основні напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства. The XXXI International Scientific and Practical Conference «Technologies, ideas and ways of learning development in modern conditions». 2023. С. 39–42.
- 36.Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3.
- 37.Дружинець Д.-М. І., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи та механізми формування асортиментної політики підприємства. Збірник наукових праць XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING». 2026. С. 69–70.
- 38.Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. Особливості впровадження нової продукції на підприємстві. IV міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2023. С. 80–81.
- 39.Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М. Маркетингові дослідження [Електронний ресурс] : конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спец. D5 (075) Маркетинг / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електрон. текст. дані (1 файл). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 122 с.
- 40.Власюк О. Що таке крафтове пиво?. The Village Україна. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/wrong-beliefs/261805-scho-take-kraftove-pivo> (дата звернення: 25.04.2026).

41. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. Інвестиції в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kraftovogo-piva-v-ukrayini> (дата звернення: 25.04.2026).
42. Топ-10 найпопулярніших стилів крафтового пива в Україні: повний гід від Mechanic. Mechanic brew – крафтова пивоварня. URL: <https://mbrew.com.ua/top-10-najpopulyarnishyh-styliv-kraftovogo-pyva-v-ukrayini-povnyj-gid-vid-mechanic/> (дата звернення: 25.04.2026).
43. Лімітована партія крафтового пива від ОБОЛОНЬ та REBREW. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/613> (дата звернення: 26.04.2026).
44. Бренди. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/production/beer> (дата звернення: 26.04.2026).
45. Крафтові бренди. Abinbev Efes Ukraine. URL: <https://abinbevefes.com.ua/nashi-brendy/kraft;search> (дата звернення: 26.04.2026).
46. AB InBev Efes Україна: ми кидаємо виклик самі собі. FFDU. URL: <https://www.ffdu.com.ua/en/2026/04/27/ab-inbev-efes-ukraina-my-kydaemo-vyklyk-sami-sobi/> (дата звернення: 26.04.2026).
47. В Україні з'явився пивоварений хаб, де майстри зі всього світу варитимуть крафтове пиво для українців. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/v-ukrayini-z-yavivsyia-pivovareniy-hab-de-svitovi-maystri-budut-variti-kraftove-pivo-dlya-ukrayinciv.html> (дата звернення: 26.04.2026).
48. Каталог брендів. УманьПиво. URL: <https://umanpivo.ua/ua/kataloh-produktsii> (дата звернення: 26.04.2026).
49. Продукція. Микулинецьке. URL: <https://brovar.org/produktsiya/> (дата звернення: 26.04.2026).
50. Varvar Brew. Крафтове пиво з України | Офіційний магазин Varvar Brew. URL: <https://varvarbrew.com/> (дата звернення: 26.04.2026).
51. Продукція. Правда Львів. URL: <https://www.pravda.beer/> (дата звернення: 26.04.2026).
52. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Плисенко Г. П. Маркетингові метрики: рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч.

посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спец. 075 Маркетинг / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 50 с.

53. Zhygalkevych Z., Plysenko H. Marketing Investment Performance Metrics: from ROAS to NPV. "Economic Bulletin of NTUU "KPI"". 2025. No. 32. P. 119–123.
54. Дипломна робота бакалавра: рекомендації до виконання та захисту [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спец. 075 Маркетинг / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Ж. М. Жигалкевич, О. С. Борисенко. Електрон. текст. дані (1 файл: 1,21 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 68 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Географія експортної діяльності



Рисунок А.1 – Географія експортної діяльності «Карлсберг Україна»

Джерело: [2]

ДОДАТОК Б

Структура брендового портфеля

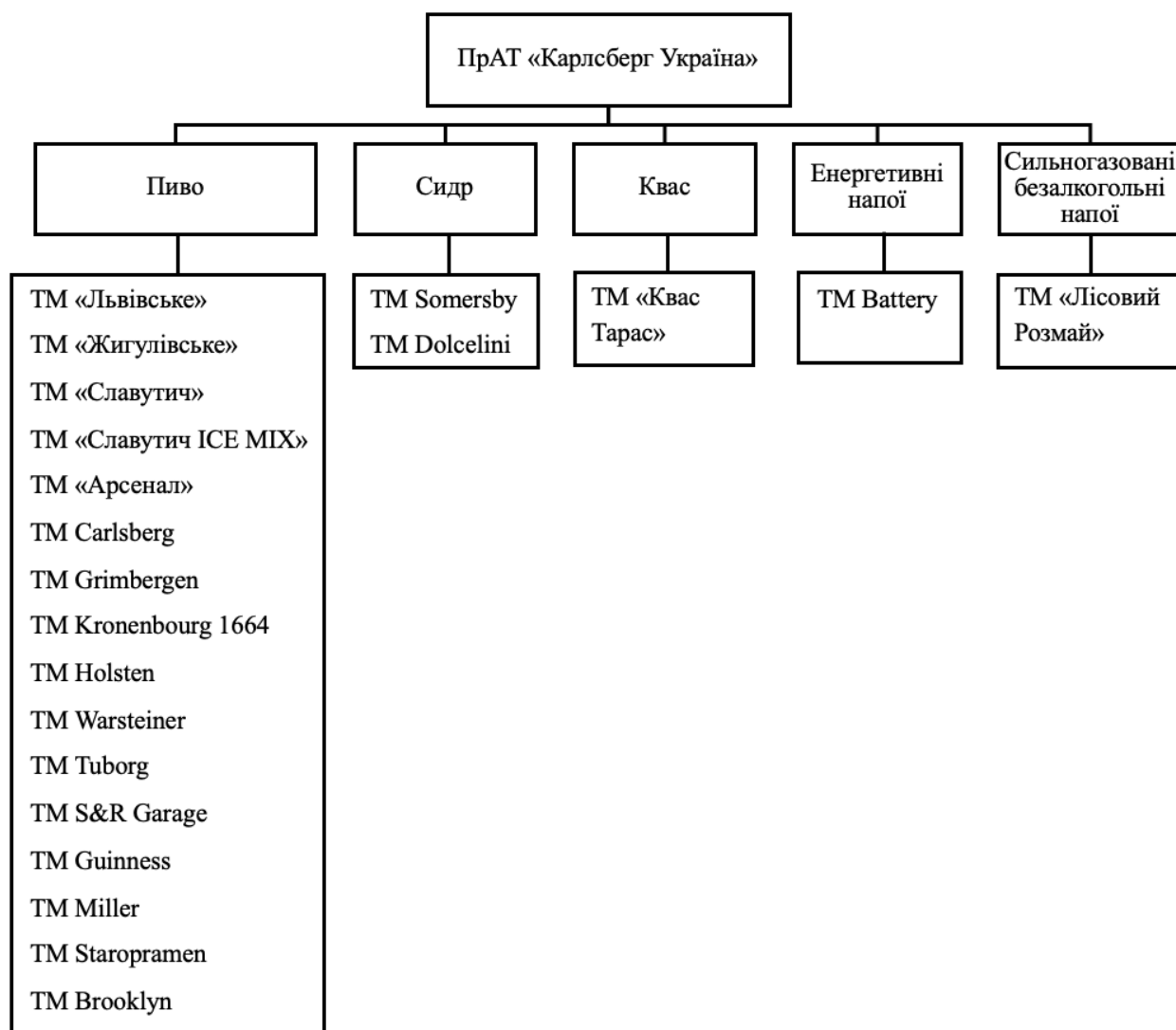


Рисунок Б.1 – Структура брендового портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» за товарними категоріями

Складено за даними [3]

ДОДАТОК В

Анкета для опитування споживачів

Шановний респонденте! Просимо Вас приділити кілька хвилин та взяти участь у нашому дослідженні. Воно проводиться компанією ПрАТ «Карлсберг Україна» з метою вивчення актуальних вподобань покупців та культури споживання пива. Ваші відповіді допоможуть оновити асортиментний портфель та створити продукти, що відповідають сучасним очікуванням. Опитування є повністю анонімним, а Ваша думка – важливою для нас. Дякуємо за Ваш час!

Фільтрувальний блок:

1. Чи виповнилося Вам 18 років?

- Так (перехід до питання 2)
- Ні (Дякуємо за увагу, опитування завершено)

2. Чи купуєте / вживаєте Ви пиво?

- Так (перехід до питання 3)
- Ні (Дякуємо за увагу, опитування завершено)

3. Чи знаєте Ви, що таке крафтове пиво або спеціальні сорти пива?

- Так
- Ні / Вагаюся з відповіддю

4. Чи купували ви пиво з незвичними смаками, спеціальні сорти або крафтове пиво (наприклад, нефільтроване пшеничне, з фруктовими добавками, більш гірке або зварене невеликими партіями) хоча б раз за останні кілька місяців?

- Так (перехід до основного блоку анкети)
- Ні (Дякуємо за увагу, опитування завершено)

Основний блок:

5. Як часто Ви обираєте саме крафтові сорти замість класичного пива?
(Оберіть одну відповідь)

- Майже завжди (віддаю перевагу виключно таким сортам)
- Часто (кілька разів на тиждень)
- Час від часу (кілька разів на місяць)
- Рідко (лише за особливих нагод)

6. Як часто Ви пробуєте новинки (незнайомі раніше сорти пива)? (Оберіть одну відповідь)

- Часто (майже кожного разу шукаю новинку)
- Іноді (чергую перевірені сорти з новими)
- Рідко (купую нове лише за рекомендацією або рекламою)
- Ніколи (завжди купую тільки один-два улюблені сорти)

7. Яким смаковим профілям пива Ви надаєте найбільшу перевагу? (Можна обрати декілька варіантів або вкажіть свій)

- З приємною кислинкою або додаванням ягід/фруктів/овочів (наприклад, вишневе, цитрусове, стилі Sour або Gose)
- Більш гірке, з вираженим ароматом хмелю чи хвої (стилі IPA, APA)
- М'яке пшеничне, нефільтроване, з нотками прянощів (стилі Blanche, Weizen)
- Темне, густе, з нотками кави, шоколаду або карамелі (стилі Stout, Porter)
- Інше: _____

8. Оцініть важливість кожного з наведених чинників при виборі крафтового пива за шкалою від 1 до 5 (де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо. Поставте оцінку в кожному рядку):

- Смакові властивості та стиль пива
- Ціна
- Наявність акцій/знижок
- Відомість бренду та походження
- Міцність (вміст алкоголю)
- Дизайн етикетки та формат пакування
- Зручність купівлі (наявність у найближчому магазині)
- Рекомендації друзів

9. У яких ситуаціях Ви найчастіше купуєте крафтове пиво? (Можна обрати декілька варіантів або вкажіть свій)

- Дегустація нового сорту
- Вдома для розслаблення
- Зустріч з друзями в закладах (паб, бар, ресторан)
- Відпочинок на природі / пікнік
- Під час перегляду спортивних подій чи кіно
- Святкування подій / купівля у якості подарунку
- Інше: _____

10. Де Ви найчастіше купуєте крафтове пиво? (Можна обрати декілька варіантів)

- Великі супермаркети (Сільпо, Novus, АТБ тощо)
- Спеціалізовані магазини алкоголю
- Безпосередньо в пабах, барах чи ресторанах
- Невеликі магазини «біля дому»
- Замовляю онлайн

11. Якому формату пакування Ви надаєте перевагу під час купівлі пива в магазині? (Оберіть одну відповідь)

- Скляна пляшка 0,33л
- Скляна пляшка 0,5л
- Алюмінієва банка (0,33л або 0,5л)
- На розлив/ПЕТ-тару

12. Чи звертаєте Ви увагу на дизайн етикетки при виборі нового, незнайомого сорту? (Оберіть одну відповідь)

- Так, креативний дизайн – основний стимул спробувати
- Звертаю увагу, але орієнтуюся більше на опис стилю
- Дизайн не має значення

13. Уявіть, що відомий великий виробник запускає експериментальну серію крафту. Оцініть рівень вашої потенційної зацікавленості у такому продукті: (Оберіть одну відповідь)

- 1 – Абсолютно не зацікавлений(а)
- 2 – Швидше не зацікавлений(а)
- 3 – Нейтрально (залежить від характеристик продукту)
- 4 – Швидше зацікавлений(а)
- 5 – Дуже зацікавлений(а), обов'язково спробую

14. Яка вартість однієї пляшки/банки крафтового пива (об'ємом 0,33-0,5л) є для Вас найбільш прийнятною (комфортною)? (Оберіть одну відповідь)

- До 60 грн
- 60 – 100 грн
- 101 – 150 грн
- Понад 150 грн

15. Вкажіть Вашу стать: (Оберіть одну відповідь)

- Чоловіча
- Жіноча
- Не хочу вказувати

16. До якої вікової групи Ви належите? (Оберіть одну відповідь)

- 18 – 24 роки
- 25 – 34 роки
- 35 – 44 роки
- 45 років і старше

Опитування завершено! Дякуємо за Вашу участь та щирі відповіді!

ДОДАТОК Г

Дизайн нової лінійки



Рисунок Г.1 – Дизайн нової лінійки
(сформовано автором)