

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА ЕКОЛОГІЧНО-
СВІДОМОМУ ВИБОРІ СПОЖИВАЧА»**

Виконала студентка 4-го року навчання,

Спеціальності 073 Менеджмент

Тупиця Світлана Олегівна

Керівник

доктор наук з державного управління, професор

Чала Ніна Дмитрівна

Рецензент_____

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою_____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____»_____20__р.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

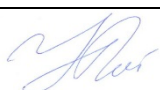
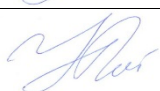
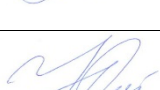
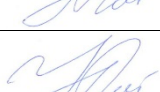
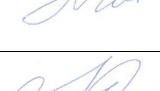
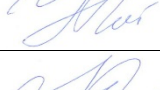
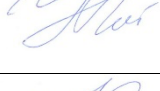
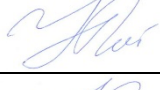
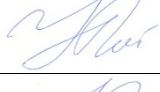
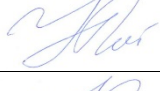
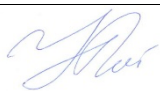
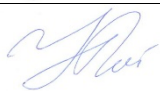
К.В. Пічик

«__» _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Тупиці Світлані Олегівні**

1. Тема роботи «Бізнес-модель, що базується на екологічно-свідомому виборі споживача»
керівник роботи Чала Ніна Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор,
затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.
2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні звіти організацій, комерційно-виробнича звітність підприємства, стратегія розвитку підприємства тощо.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідження актуальності впровадження бізнес-моделі сталого розвитку; визначення поняття “бізнес-модель” та основних інструментів для її формування; дослідження поняття інноваційної бізнес-моделі, поняття бізнес-модель сталого розвитку, характеристика методів її імплементації; загальна інформація про ПРаТ “Карлсберг Україна”; аналіз фінансово-економічної діяльності ПРаТ “Карлсберг Україна”; оцінка поточного стану екологічного управління на ПРаТ “Карлсберг Україна”; емпіричне дослідження впливу реалізації екологічних ініціатив ПРаТ “Карлсберг Україна” на вибір бренду споживачами шляхом формування та перевірки гіпотез використовуючи дані опитування споживачів; формування пропозицій для розширення бізнес-моделі сталого розвитку на ПРаТ “Карлсберг Україна”, проєкт впровадження екологічних інновацій через призму фреймворків для формування бізнес-моделі.*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): *схеми, діаграми, рисунки.*

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	17.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	18.11.2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	19.12.2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	30.01.2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	20.02.2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	03.03.2023		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		17.03.2023		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		07.04.2023		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		08.05.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	17.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	18.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	19.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «17» жовтня 2022 р.

Науковий керівник

Чала Н.Д.

Виконавець кваліфікаційної роботи

Тупиця С.О.



(підпис)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ОСНОВІ ЕКОЛОГІЧНО-СВІДОМОГО ВИБОРУ СПОЖИВАЧА.....	7
1.1. Актуальність впровадження екологічно-стійких бізнес-моделей	7
1.2. Визначення поняття бізнес-модель, характеристика основних інструментів побудови бізнес-моделей (фреймворк Річардсона та Бізнес Модель Канвас)	9
1.3. Інноваційна бізнес-модель, бізнес-модель сталого розвитку. Фреймворк бізнес-моделі сталого розвитку через інновації	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФОКУСУЄТЬСЯ НА ЕКО-СВІДОМОСТІ СПОЖИВАЧІВ	21
2.1. Загальна інформація про ПРаТ “Карлсберг Україна”	21
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПРаТ “Карлсберг Україна”	22
2.3. Оцінка поточної бізнес-моделі Carlsberg Ukraine на основі цілей сталого розвитку	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРаТ “КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА”	34
3.1. Теоретичне висунення, емпіричний аналіз та статистична перевірка гіпотез	34
3.2 Розробка проєкту із розширення системи перевикористання пляшок для ПРаТ “Карлсберг Україна” та інших пропозицій із впровадження бізнес-моделі сталого розвитку	44
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасна споживча поведінка стає все більше спрямованою на збереження навколишнього середовища та дбайливе використання природних ресурсів, що спонукає до змін в бізнес-моделях та стратегіях компаній, які пристосовуються до нових вимог споживачів.

Підвищення ролі бізнес-моделі сталого розвитку як інструменту забезпечення конкурентоспроможності стає все більш актуальним, і в цьому контексті вирішення проблем розробки та впровадження дієвих бізнес-моделей є важливим завданням. Принципи побудови бізнес-моделі сталого розвитку відображені в численних публікаціях зарубіжних науковців, що досліджують питання побудови та реалізації бізнес-моделей сталого розвитку.

Дослідженням проблеми побудови та впровадження бізнес-моделей присвятили свої роботи такі зарубіжні вчені, як А. Остервальд та Дж. Річардсон. Крім того, науковці також займалися формуванням поняття бізнес-моделі сталого розвитку, інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку і визначали фреймворки для її побудови. Серед таких науковців можна виділити Н. Бокен, Р. Ферліто та Р. Фараці, С. Шальтеггер, Ф. Людеке-Фройнд, С. Еванс.

Мета кваліфікаційної роботи: визначити принципи та кращі практики побудови та впровадження бізнес-моделей сталого розвитку, розробити проєкт впровадження бізнес-моделі сталого розвитку на основі інновацій.

Відповідно до мети дослідження було сформульовано наступні завдання:

- дослідити актуальність впровадження бізнес-моделі сталого розвитку;
- визначити поняття “бізнес-модель” та основні інструменти для її формування;
- дослідити поняття інноваційної бізнес-моделі, поняття бізнес-модель сталого розвитку, охарактеризувати методи її імплементації;
- дослідити загальну інформацію про ПРаТ “Карлсберг Україна”;
- проаналізувати фінансову-економічну діяльність ПРаТ “Карлсберг Україна”;

- оцінити поточний стан екологічного управління на ПРаТ “Карлсберг Україна”;
- емпірично дослідити вплив реалізації екологічних ініціатив ПРаТ “Карлсберг Україна” на вибір бренду споживачами шляхом формування та перевірки гіпотез використовуючи дані опитування споживачів;
- сформулювати пропозиції для розширення бізнес-моделі сталого розвитку на ПРаТ “Карлсберг Україна”, описати проєкт впровадження екологічних інновацій через призму фреймворків для формування бізнес-моделі.

Об’єктом дослідження є процес побудови бізнес-моделі підприємства, що базується на екологічному-свідомому виборі споживача.

Предметом дослідження теоретико-методичні засади та практичні аспекти процесу побудови бізнес-моделі, що базується на екологічно-свідомому виборі споживача на прикладі бізнес-моделі сталого розвитку ПРаТ “Карлсберг Україна”.

Робота базується на системному підході, з використанням наступних **методів дослідження**: фінансово-економічний та статистичний аналіз показників фінансової звітності ПРаТ “Карлсберг Україна”, аналіз стратегії сталого розвитку підприємства ПРаТ “Карлсберг Україна”, опитування, аналіз даних шляхом моделювання структурних рівнянь методом часткових найменших квадратів (*PLS-SEM*) з використанням програмного забезпечення SmartPLS для перевірки гіпотез.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці зарубіжним науковців, що працюють над проблематикою бізнес-моделей, статті іноземних та вітчизняних періодичних видань, фінансово-економічна, статистична та інша звітність ПРаТ “Карлсберг Україна” з відкритих джерел інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці проєкту впровадження інновацій для розширення бізнес-моделі сталого розвитку, результати дослідження можуть бути використаними підприємствами, зокрема ПРаТ “Карлсберг Україна”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ОСНОВІ ЕКОЛОГІЧНО-СВІДОМОГО ВИБОРУ СПОЖИВАЧА

1.1. Актуальність впровадження екологічно-стійких бізнес-моделей

В сучасному світі проблема обмеженості природних ресурсів, таких як нафта, газ, вугілля, є надзвичайно актуальною. Ця проблема загострюється через зростання рівня забрудненості повітря, зниження кількості доступної питної води та змін клімату, що має наслідком негативний вплив на довкілля. У зв'язку з цим, світова спільнота бере відповідальність і робить кроки для розв'язання цієї проблеми. Один із таких кроків полягає у використанні відновлюваних ресурсів, а також у переробці вже використаних ресурсів з метою повторного використання.

Такий тренд можна охарактеризувати поняттям "екологічна сталість" (*англ. environment sustainability*), що здобуває все більшу популярність. Комісія Брундтланд Організації Об'єднаних Націй визначає екологічну сталість як *“здатність задовольняти потреби сучасного покоління, не завдаючи шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби”*. Концепція екологічної сталості передбачає забезпечення сталого розвитку, охорону природи та збереження ресурсів для майбутніх поколінь[1].

У 2015 році на Саміті ООН зі сталого розвитку було прийнято Цілі сталого розвитку - план із 17-ти цілей розвитку країн в період з 2015р. по 2030р., метою якого є виведення світу на траєкторію сталого та життєстійкого розвитку. У 2019 році Президент України В. Зеленський ратифікував Цілі сталого розвитку. Прийняття даних цілей стало передумовою для змін законодавств різних країн в бік сталого розвитку, тим самим безпосередньо вплинуло на бізнес[2].

Завдяки зростаючій увазі суспільства та всесвітніх організацій до збереження природи та до цілей сталого розвитку, усе більше людей стають свідомими про проблеми навколишнього середовища та переходять до використання екологічно чистих продуктів та послуг. За результатами глобального опитування Pulse Survey,

проведеного міжнародною консалтинговою та аудиторською компанією PwC (PricewaterhouseCoopers) в 2019 році, 35% респондентів зі всього світу обирають екологічні продукти, щоб допомогти в захисті навколишнього середовища. Зокрема, 37% шукають продукти з екологічно чистою упаковкою, а 41% уникають використання пластику, коли це можливо. За новішим опитуванням Global Consumer Insights Pulse Survey, проведеним у грудні 2021 року, споживачі показали ще більшу зацікавленість у збереженні природи, ніж будь-коли раніше. 52% респондентів заявили, що їхня екологічна свідомість наразі є на вищому рівні, ніж півроку тому. Близько половини споживачів також зазначають, що екологічність є ключовим фактором при прийнятті рішення про покупку товару або послуги. Опитування, проведене в червні 2022 року, також показало, що споживачі приділяють увагу екологічним діям компаній та зазначили, що цей фактор на 30% впливає на їхні рішення про покупку[3, 4, 5].

Ці дані підтверджують, що екологічна стійкість та сталий розвиток стають вкрай важливими аспектами для споживачів та бізнесу. Тому, для задоволення потреб споживачів та успішного розвитку компаній, важливо відмітити, що екологічна стійкість повинна стати не лише цінністю, але і ключовою стратегією ведення бізнесу.

Компаніям слід зосередитися на зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище та пошуків рішень, що сприятимуть сталому розвитку і позитивному впливу на навколишнє середовище. Завдяки такому підходу компанії зможуть не тільки відповідати на потреби споживачів, а й бути конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи збільшення прибутковості та позиції лідера у своїй галузі.

З урахуванням зростаючої тенденції свідомості споживачів щодо екологічних проблем, важливим фактором успішної діяльності компаній є адаптація їх моделей бізнесу до вимог екологічної стійкості.

1.2. Визначення поняття бізнес-модель, характеристика основних інструментів побудови бізнес-моделей (фреймворк Річардсона та Бізнес Модель Канвас)

Незважаючи на популярність використання терміну бізнес-модель, наукова спільнота поки не дійшла до єдиного визначення даного поняття. Описуючи онтологію бізнес-моделі, Александр Остервальдер підсумував, що бізнес-модель - це концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їх взаємозв'язки і дозволяє виразити логіку заробітку грошей компанії. Це опис цінності, яку компанія пропонує одному або декільком сегментам клієнтів, а також архітектури фірми та її мережі партнерів для створення, маркетингу та доставки цієї цінності та капіталу відносин з метою створення прибуткових і стійких потоків доходу[6]. Тобто бізнес-модель - це абстрактне представлення способу, яким компанія заробляє гроші - що вона пропонує, яким споживачам вона це пропонує та яким способом вона досягає цих цілей.

Схоже визначення надає Давід Дж. Тіс, вказуючи, що бізнес-модель формулює логіку та надає дані, що показують, що створює бізнес та яку цінність він надає своїм клієнтам[7].

Аналізуючи роботи попередників, Е. Філт резюмує, що бізнес-модель описує ціннісну логіку організації з точки зору того, як вона створює та фіксує цінність для споживача[8].

Спираючись на дані визначення підсумуємо, що бізнес-модель - це модель, що описує логіку бізнесу з точки зору процесів в компанії та поза її межами, а також цінностей, які бізнес надає своїм споживачам.

З визначенням бізнес-моделі тісно пов'язані композиційні елементи, з яких вона складається. Так, у статті "The business model: an integrative framework for strategy execution" Річардсон, описуючи фреймворк бізнес-моделі, визначив три її компоненти, що відображають логіку стратегічного мислення про цінність - ціннісна пропозиція, створення та надання цінності і захоплення цінності[7].

В структурі бізнес-моделі Річардсона ціннісна пропозиція (*англ. value proposition*) - причина, чому клієнт оцінить (запропоновану) пропозицію фірми. Елементами даної ціннісної пропозиції є:

- Пропозиція (те, що компанія продає);
- Цільова аудиторія (передбачуваний клієнт компанії);
- Загальна стратегія компанії (як компанія отримує перевагу над конкурентами).

Стратегічне позиціонування є основою сильної ціннісної пропозиції. Компанія, яка пропонує своїм цільовим клієнтам більшу цінність, ніж її конкуренти, має сильну ціннісну пропозицію. Без трьох наведених вище елементів компанія не матиме надійної ціннісної пропозиції. Як мінімум, фірмі знадобиться пропозиція, за яку клієнти, яких можна ідентифікувати, будуть готові заплатити достатньо на конкурентному ринку, щоб фірма була життєздатною. Бажано, щоб фірма мала ціннісну пропозицію, яка включає потенціал конкурентної переваги, наприклад кращу або диференційовану пропозицію або, можливо, нижчі витрати на обслуговування цільового ринку[7].

Другий елемент фреймворку - створення та надання цінності (*англ. value creation and delivery system*) - включає численні види діяльності, які компанія здійснює для створення, виробництва, продажу та доставки своїх пропозицій клієнтам. Річардсон виділив наступні елементи:

- Ресурси та можливості компанії;
- Організація (ланцюжок створення цінності, система діяльності та бізнес процеси);
- Позиція фірми в мережі цінності (зв'язки з постачальниками, партнерами та клієнтами).

Архітектура та дизайн компанії повинні відображати теорію фірми про те, як конкурувати та надавати передбачувану конкурентну перевагу. Якщо фірма пропонує конкурувати за низькими витратами, діяльність слід розділити та проводити відповідно. Подібним чином стратегія диференціації повинна відображатися діяльністю, яка створює та забезпечує цю диференціацію. Окрім

цього необхідно ретельно розглянути здатність фірми підтримувати конкурентну перевагу, що була визначена стратегією[7].

Окрім сильної ціннісної пропозиції та системи її створення та надання, компанії також слід створити модель отримання прибутку, тобто систему захоплення цінності (*англ. value capture*). Система захоплення цінності - це те, як компанія генерує виручку та прибуток, Річардсон відніс сюди:

- Джерела доходів (підписка, одноразова покупка - різні типи обміну з клієнтами);
- Економічна модель бізнесу (доходи та витрати, рух грошових коштів).

Ці два елементи разом пояснюють, як фірма зароблятиме гроші. Креативний і продуманий підхід до отримання вартості є важливою складовою побудови успішної бізнес-моделі. Різноманітні джерела доходу та економічні показники альтернативних моделей можна порівняти, щоб знайти кращі способи як забезпечувати цінність клієнтам, так і отримати її для фірми.

Річардсон підсумовує, що добре розроблена бізнес-модель створює загальну картину фірми та її діяльності з послідовною логічною структурою для реалізації стратегії. Це допомагає стратегу організувати компанію та продумати деталі її діяльності, маючи на увазі як ціннісну пропозицію, так і отримання цінності[7].

Найбільш поширеним фреймворком для опису бізнесової моделі є Business Model Canvas (рис. 1.1), що був запропонований Александом Остервальдом, а згодом вдосконалений і виданий спільно з Ів Піньє у книзі “Business Model Generation”. Даний шаблон, що може використовуватися як для створення нових бізнес-моделей, так і для документування вже існуючих, складається з дев'яти блоків:

- Ключові дії - найважливіші дії, що потрібні для втілення ціннісної пропозиції.
- Ключові ресурси - ресурси, що необхідні для створення цінності для споживачів.
- Ключові партнери - партнери, що допоможуть оптимізувати процеси та знизити ризики для створення цінності споживачам.

- Ціннісна пропозиція - товари та послуги, запропоновані бізнесом для задоволення потреб своїх споживачів; те, що відрізняє компанію від конкурентів.
- Сегменти споживачів - визначення споживачів, яких компанія обслуговує.
- Канали - способи, якими споживачі дізнаються про компанію та яким чином вони отримають товари чи послуги.
- Відносини з клієнтами - якими способами будуть залучатися та утримуватися клієнти.
- Структура витрат - на що та в яких сумах будуть витрачатись кошти.
- Потоки грошових надходжень - способи отримання доходів з кожного із сегментів споживачів[6, 10].



Рис. 1.1. Бізнес-модель Канвас[10]

1.3. Інноваційна бізнес-модель, бізнес-модель сталого розвитку. Фреймворк бізнес-моделі сталого розвитку через інновації

Іншим підходом, який набуває популярності є Business Model Innovation (BMI) - спосіб ведення бізнесу, що спрямований на досягнення успіху в динамічному середовищі через переосмислення основних підходів, логіки

створення та надання цінності споживачам. Відповідно, інновативність бізнесу полягає не лише в використанні найсучасніших технологій для виробництва своїх товарів, а й в створенні такої бізнес-моделі, що відповідатиме змінам середовища, в тому числі і змінам потреб споживачів[7].

У статті “Business model innovation: a review and research agenda” автори, оглядаючи та узагальнюючи літературу про бізнес-моделі, визначили фреймворк для ВМІ. Даний фреймворк об’єднує елементи бізнес-моделі, що підходять для дослідження альтернативних бізнес-моделей шляхом впровадження інновацій. Фреймворк, запропонований авторами, складається з 4 областей інновацій та 16 елементів (рис. 1.2), а також показує, що всі елементи та області моделі знаходяться в постійній взаємодії[11].



Рис. 1.2. Фреймворк Business Model Innovation[11]

Ціннісна пропозиція - це перша область моделі, що підлягає інноваціям, вона включає в себе такі елементи: переосмислення, того, що продається компанією; вивчення нових потреб споживачів; залучення нових клієнтів; визначення, як споживачі реагують на запропоновані зміни[11].

Другою областю, що повинна зазнати інновацій вказується операційна діяльність компанії з такими ключовими елементами: формування ключових активів компанії; встановлення послідовності дій для реалізації ціннісної пропозиції; визначення засобів комунікації з споживачами; встановлення зв'язків з ключовими партнерами та постачальниками[11].

Інновації в сфері людського капіталу - це третя область, визначена фреймворком, що включає в себе експериментування з новими шляхами ведення бізнесу; використання навичок і компетенцій, необхідних для нової бізнес-моделі, шляхом мотивації та залучення людей до процесу інновацій[11].

Інновації в фінансовій діяльності - це четверта область фреймворку. Вона включає в себе інновації шляхом визначення ключових джерел доходів, запровадження змін в механізм встановлення цін, оцінки фінансової життєздатності та прибутковості бізнесу[11].

Альтернативна бізнесова модель може бути визначена такими шляхами:

1. Впровадження змін в один елемент бізнесової моделі.
2. Впровадження змін в декілька елементів бізнес-моделі.
3. Впровадження змін в взаємозв'язки між елементами.

Тоді як зміна одного з елементів бізнес-моделі призведе до часткової зміни зв'язків та решти елементів, відповідно, створить альтернативну бізнес-модель, зміна більшої кількості елементів та зв'язків між ними є цілісною та в підсумку приносить більше прибутку[11].

У 1992 році на Міжнародній конференції ООН з довкілля і розвитку в Ріо-де-Жанейро було прийнято Порядок денний на XXI століття (*англ. Agenda 21*) - план дій щодо сталого розвитку. Згідно з Agenda 21, концепція сталого розвитку є багатовимірною і включає в себе три аспекти: екологічний, соціальний та економічний, які є взаємозалежними (рис. 1.3). Екологічний аспект сталого розвитку фокусується на впливі на навколишнє середовище: збереженні природних ресурсів, зниженні вуглецевого сліду, запобіганню дефіциту води та зниженню кількості відходів. Соціальний вимір сталого розвитку включає боротьбу з бідністю, сприянню соціальної рівності та поваги особистих прав людей. Економічний аспект сталого розвитку фокусується на питанні виснаження невідновлюваних ресурсів[12].

Оскільки даний план дій зі сталого розвитку, прийнятий ООН вимагає певних дій не лише від урядів держав, а й від підприємств, що працюють в світі,

популярності в науковій спільноті набирає інноваційна бізнес-модель сталого розвитку.

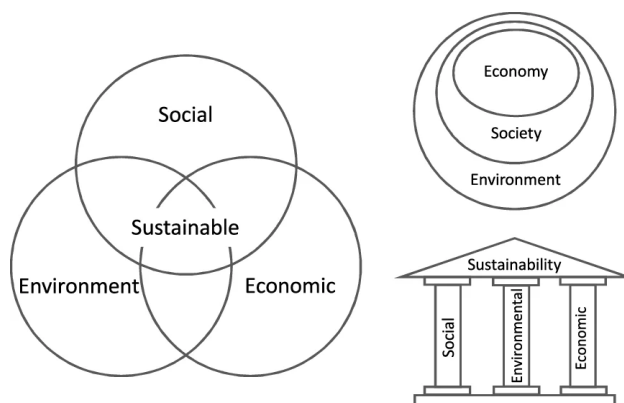


Рис. 1.3. Візуальна репрезентація концепції сталого розвитку та її аспектів[13]

Бізнес-модель сталого розвитку - це ще один напрямок бізнес-моделей, що цікавить науковців, адже бізнес повинен задовольняти потреби споживачів, в тому числі їхні потреби в екологічності та сталому розвитку. Нижче наведені визначення поняття “бізнес-модель сталого розвитку” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття “бізнес-модель сталого розвитку”

Автор(и)	Визначення
Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E[14]	<i>Бізнес-модель сталого розвитку можна визначити як підтримку добровільних або переважно добровільних заходів, які вирішують або пом'якшують соціальні та/або екологічні проблеми. Таким чином, він створює позитивні результати для бізнесу, які можна виміряти або принаймні аргументувати. Бізнес-модель сталого розвитку активно керується з метою створення цінності для клієнтів і суспільства шляхом інтеграції соціальної, екологічної та бізнес-діяльності.</i>
N.M.P. Bocken, S. Short, P. Rana, S. Evans[15]	<i>Бізнес-моделі сталого розвитку прагнуть вийти за рамки надання економічної цінності та включають розгляд інших форм цінності для ширшого кола зацікавлених сторін.</i>
Rosaria Ferlito, Rosario Faraci [16]	<i>Інноваційна бізнес-модель сталого розвитку - це зміна способів діяльності компанії для створення позитивного впливу або зменшення негативних наслідків для навколишнього середовища та суспільства.</i>
Breuer, H. & Lüdeke-Freund[17]	<i>Бізнес-модель сталого розвитку можна визначити як бізнес-модель, яка створює, доставляє та отримує цінність для всіх зацікавлених сторін без виснаження природного, економічного та соціального капіталу, на який вона покладається.</i>

Створено автором.

Підсумовуючи дані визначення можна сказати, що бізнес-модель сталого розвитку - це та, яка створює цінність для всіх зацікавлених сторін (включаючи споживачів), не виснажуючи ресурси, що були задіяні.

Інноваційна бізнес-модель сталого розвитку (*англ. sustainable business model innovation*) - це одна із форм інноваційної бізнес-моделі, яка стала результатом впровадження компаніями концепцій сталого розвитку в організаційні елементи.

У статті “A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes” автори розробили категоризацію архетипів, як механізмів досягнення стійкості, бізнес-моделі сталого розвитку[18]. Так, було виділено наступні архетипи: максимізація матеріало- та енерго-ефективності, створення цінності з відходів, заміна на відновлювані джерела електроенергії та природні процеси (технологічна група); забезпечення функціоналу, а не права власності, прийняття керуючої ролі, заохочення достатності (соціальна група); перепрофілювання для суспільства/довкілля, розробка рішень, що підлягають масштабуванню (організаційна група)[18]. Також кожен архетип було описано за фреймворком Річардсона. Для прикладу, архетип “Максимізація матеріало- та енергоефективності” було описано наступним чином:

- Ціннісна пропозиція: продукти чи сервіси, що використовують менше ресурсів, створюють менше відходів та викидів;
- Створення та надання цінності: дії та партнерства, націлені на використання меншої кількості ресурсів та створення меншої кількості відходів з фокусуванням на продукцію та процес виробництва;
- Система захоплення цінності: зниження собівартості через оптимізацію ресурсів, позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище[18].

До кожного з архетипів було також наведено приклади – до “максимізації матеріало- та енергоефективності”: виробництво з низькими викидами діоксиду вуглецю, ощадливе виробництво, виробництво за допомогою адитивних технологій, де-матеріалізація (продуктів та пакування), збільшення функціоналу (для зниження кількості необхідних продуктів)[18].

У статті “Business model innovation for sustainability: a new framework” автори запропонували новий фреймворк для бізнес-моделі сталого розвитку, поєднавши в ньому три основні запропоновані раніше концепції: (1) три концепції цінності Річардсона (пропозиція цінності, система створення та надання цінності, система заховлення вартості); (2) дев'ять блоків Business Model Canvas (ціннісна пропозиція, клієнти, відносини, канали, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, витрати та доходи); (3) десять типів зацікавлених сторін, визначених Бокен та ін. (клієнти, інвестори та акціонери, співробітники, постачальники та партнери, навколишнє середовище, громада, уряд, зовнішні агентства, засоби масової інформації та наукові кола)[16].

Крім того, в модель були додані 5 сфер впливу В Impact Assessment, запропонованого некомерційною організацією BLab (управління, працівники, громада, довкілля та клієнти), а також елементи 17 Цілей Сталого Розвитку, запропонованих ООН[16].

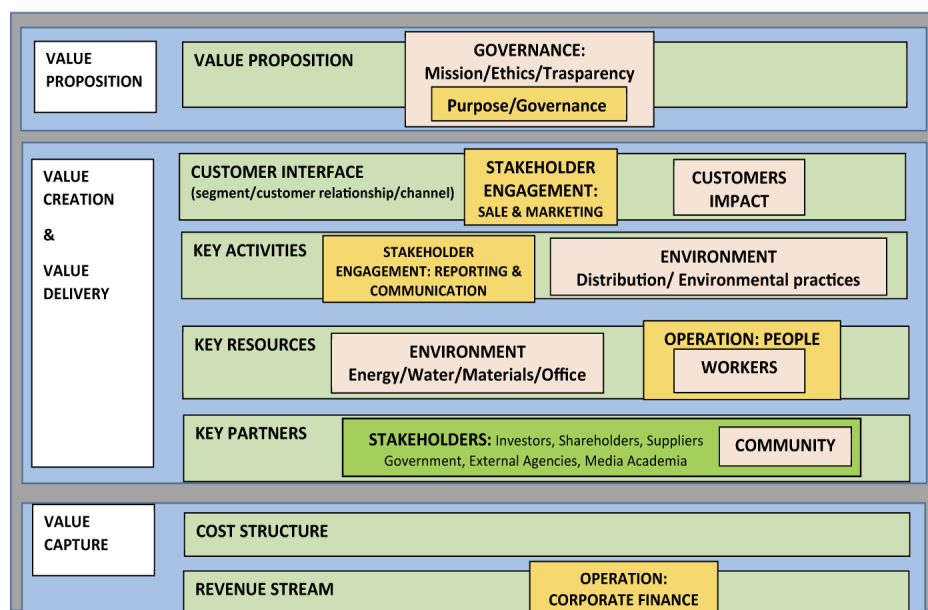
Так, був створений фреймворк для інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку, проілюстрований нижче (рис. 1.4.). В даному фреймворку було виділено три макро області - ціннісна пропозиція, створення цінності та отримання вартості.

Ціннісна пропозиція є першим блоком фреймворку, з якого автори пропонують почати аналіз бізнес-моделі. Ціннісна пропозиція включає в себе не лише опис нових сталих цінностей, а й пояснення моделі управління. На даному етапі компанії слід узгодити свої цілі з Цілями Сталого Розвитку, а також визначити свою місію, основні цінності та заяви. На другому етапі слід визначити наскільки організація готова проявити прозорість, тобто відкритість інформації. На третьому етапі розглядається управління компанії[16].

Другим блоком моделі є створення та доставка цінності, де огляд сегментів споживачів, їх потреб та вивчення маркетингових заходів, спрямованих на стійкість, а також просування цілей компанії командою продажів є першими етапами. Далі варто вивчити основні ресурси, ключові види діяльності та партнерства, а також визначити аспекти, що будуть комунікуватися інвесторам. Третій елемент моделі стосується ресурсів - людських (проаналізувати оплату

праці, навчання, робоче середовище, гнучкість роботи) та ресурсів довкілля (розглянути можливість використання відновлюваної енергії). Останній елемент стосується партнерств із зацікавленими особами. Співпраця з урядом, постачальниками, академічними колами, ЗМІ, зовнішніми агентствами та спільнотою може прискорити інновації для досягнення цілей сталого розвитку[16].

FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATION



Note(s):

- ☐ Classification of value by Richardson
- ☐ Building blocks of Business Model Canvas by A. Osterwalder
- ☐ Stakeholders identify by Bocken in the Value Mapping tool
- ☐ SDG Implementation Framework created by United Nation
- ☐ Areas of BIA impact assessment method introduced by BLab

Рис. 1.4. Фреймворк для інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку[16]

Третій блок включає в себе захоплення цінності - тобто фокус на результатах компанії та їх вимірюванні. Автори пропонують вимірювати результати не лише кількісними показниками, як-от оборот, чистий прибуток тощо, а й якісними показниками. До таких показників належать зменшення знищеної цінності та цінності, що не була зафіксована - зменшення кількості відходів виробничих потоків, підвищення вторинного використання ресурсів тощо[16].

Висновки до розділу 1

Під час аналізу актуальності проблеми бізнес-моделей сталого розвитку, було визначено передумови її виникнення, основні із яких – збільшення попиту людей на екологічну стійкість та впровадження різноманітних державних та всесвітніх директив, для прикладу Цілей Сталого Розвитку ООН. Відповідно, компаніям, щоб успішно розвиватися та задовольняти потреби своїх зацікавлених сторін, слід зосередитися на зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище та прийнятті рішень, що сприятимуть сталому розвитку і позитивному впливу на природу.

Крім цього, ознайомившись з науковими працями А. Остервальдера, Д. Дж. Тіса та Е. Філта було визначено поняття “бізнес-модель” – це модель, що описує логіку бізнесу з точки зору процесів та цінностей, які бізнес надає своїм споживачам.

В процесі дослідження були розглянуті структура бізнес-моделі Річардсона та бізнес-модель Канвас Остервальдера, які є ефективними інструментами для побудови бізнес-моделей компаніями. Так, фреймворк бізнес-моделі Річардсона фокусується на трьох основних елементах: ціннісна пропозиція, створення і надання цінності та захоплення цінності, а бізнес-модель канвас Остервальдера – на 9-и, які легко візуалізуються.

Також було розглянуто концепцію Інноваційної Бізнес-Моделі та фреймворку, що допомагає реалізувати дану бізнес-модель.

Нарешті, було розглянуто різні визначення поняття “бізнес-модель сталого розвитку”: Шлатеггера, Людеке-Фройнда та Гансена; Бокен; Фарачі й Ферліто; Бройера і Людеке-Фройнда. На основі праць даних авторів було підсумовано, що бізнес-модель сталого розвитку – це та, яка створює цінність для всіх зацікавлених сторін (включаючи споживачів), не виснажуючи ресурси, що були задіяні.

При огляді матеріалів по реалізації бізнес-моделі сталого розвитку було проаналізовано архетипи останньої, які описала Бокен та фреймворк бізнес-моделі сталого розвитку, запропонований Фарачі та Ферліто, який включає в себе праці

Річардсона, Остервальдера, Бокен, 5 сфер впливу B Impact Assessment та елементи Цілей Сталого Розвитку.

Найпоширенішими елементами серед проаналізованих бізнес-моделей є сфокусованими навколо структури бізнес-моделі Річардсона, тобто ціннісної пропозиції, надання і створення цінності та захоплення останньої, що може включати різні аспекти роботи як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами для досягнення результату.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФОКУСУЄТЬСЯ НА ЕКО-СВІДОМОСТІ СПОЖИВАЧІВ

2.1. Загальна інформація про ПРАТ “Карлсберг Україна”

Об’єктом дослідження є діяльність Приватного Акціонерного Товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 00377511), що було засноване 05.08.1993 та зареєстроване за адресою Україна, 69123, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Стуса Василя, будинок 6. Основним видом діяльності підприємства є виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв[19].

Історія компанії почалась у 1996 році, коли Група Baltic Beverages Holding (BBH), власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об’єдналася з ВАТ ПБК «Славутич». Завдяки інвестиціям BBH завод в м. Запоріжжя було оновлено та збільшено його потужність. Так, вже у 2000-х марка “Славутич” стала однією із найпопулярніших на українському ринку пива[20].

У 1999 році ТОВ “Львівська пивоварня” приєдналася до групи BBH. У 2004 році в Києві було відкрито Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine, який на сьогодні є найсучаснішим пивоварним заводом в Україні[20].

З 2002 по 2008 рік Carlsberg Group поступово викупувала акції BBH, і у 2008 році повністю їх придбала. Тоді BBH Україна була перейменована у “Славутич”, Carlsberg Group, яка у 2011 році була знову перейменована у Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». У 2017 році рішенням загальних зборів акціонерів «Карлсберг Україна» стала Приватним акціонерним товариством[20].

Зараз до портфелю “Карлсберг Україна” входять алкогольні та безалкогольні напої торгових марок “Арсенал”, “Жигулівське”, “Квас Тарас”, “Львівське”, “Славутич”, “Славутич ICE MIX”, “Carlsberg”, “Grimbergen”, “Guinness”, “Holsten”, “Kronenbourg 1664”, “Rozmay”, “S&R Garage”, “Somersby”, “Tuborg”, “Warsteiner”.

Виробництво напоїв здійснюється на заводах в м. Київ, м. Львів та м. Запоріжжя[20].

Станом на 2021 рік в Carlsberg Ukraine працювали 1362 співробітники. При цьому, за даними компанії, один працівник Carlsberg Ukraine створює 16 робочих місць у суміжних галузях: готельно-ресторанному бізнесі, на підприємствах постачальників, у сільському господарстві, у роздрібній торгівлі[21]. Таким чином, у 2021 році було створено 21792 робочі місця в суміжних галузях[21].

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна”

Для аналізу фінансово-економічної діяльності компанії Карлсберг Україна було взято показники за 2017-2020рр., оскільки внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України, за наказом Міністерства Юстиції України, з 13.04.2022 “Про зупинення оприлюднення інформації у формі відкритих даних, розпорядником якої є Міністерство юстиції України”[22], а також оскільки головний офіс компанії знаходиться в зоні, близькій до бойових дій [19], доступу до звітних показників компанії на період 2021-2022рр. немає.

Розглянемо показники фінансового стану ПРАТ “Карлсберг Україна” за 2017-2020рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Показники фінансового стану ПРАТ “Карлсберг Україна” за 2018-2020рр.

№	Показники	2018	2019	2020	Відхилення			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
					2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка)	7500928	8215886	8017392	714958	-198494	9.53	-2.42
2	Собівартість реалізованої продукції	4235986	4554070	4228507	318084	-325563	7.51	-7.15
3	Валовий прибуток (збиток)	3264942	3661816	3788885	396874	127069	12.16	3.47
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	1899773	1659248	2023761	-240525	364513	-12.66	21.97

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2005014	1715395	2008606	-289619	293211	-14.44	17.09
6	Чистий прибуток (збиток)	1632730	1399396	1635402	-233334	236006	-14.29	16.86
7	Загальний капітал підприємства	4458507	4682691	5294453	224184	611762	5.03	13.06
8	Власний капітал	2872187	2942420	3179134	70233	236714	2.45	8.04
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	41111	76280	41111	35169	-	85.55
10	Поточні зобов'язання і забезпечення	1586320	1699160	2039039	112840	339879	7.11	20.00
11	Необоротні активи	2103599	2221877	2458742	118278	236865	5.62	10.66
12	Оборотні активи	2354908	2460814	2835711	105906	374897	4.50	15.23

Складено на основі [19, 23]

З таблиці бачимо (див. табл. 2.1), що протягом 2018-2019рр., компанія Карлсберг Україна збільшувала як свій виторг (на 9.53% у 2019р. порівняно із 2018р.), так і собівартість реалізованої продукції (7.51 % відповідно), з чого можна зробити висновок, що компанія збільшувала об'єм виготовленої та реалізованої продукції протягом даного періоду часу. Проте, у 2020р. як виручка, так і собівартість знизилися на відповідно 2.42% та 7.15% в порівнянні з 2019р. Таке “сповільнення” діяльності могло стати наслідком пандемії Covid-19 та і пов'язаних з нею обмежень. Проте, оскільки собівартість компанія зуміла знизити на майже 4.7% більше, ніж знизилася виручка, валовий та чистий прибутки компанії вирости у 2020р. на 3.47% та 16.86% відповідно, порівняно з 2019р.

На основі показників фінансової звітності (Додаток А, Додаток Б, Додаток В) компанії Карлсберг Україна та внесених до таблиці показників (див. табл. 2.1) було проведено аналіз та оцінку фінансового стану підприємства, результати якого були внесені до таблиці (табл. 2.2).

Як видно з таблиці, значення коефіцієнта фінансової незалежності компанії, який характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі, знижується в динаміці з 2017 по 2020рр., проте досі приймає значення $K > 0.5$, що свідчить про

те, що компанія є фінансово-незалежною і зможе погасити борги власними коштами (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансового стану підприємства “Карлсберг Україна”

№ зп	Назва показника	2017	2018	2019	2020
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0.65	0.64	0.63	0.60
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0.54	0.55	0.59	0.67
3	Коефіцієнт інвестування	1.36	1.37	1.34	1.32
4	Коефіцієнт маневрування	0.81	0.82	0.84	0.89
5	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	1.00	1.00	1.00	1.00
6	Коефіцієнт поточної ліквідності	1.49	1.48	1.45	1.39
7	Коефіцієнт загальної ліквідності	1.49	1.48	1.41	1.34
8	Фондовіддача активів	1.26	1.68	1.75	1.51
9	Рентабельність власного капіталу	0.35	0.57	0.48	0.51

Створено автором на основі фінансових показників “Карлсберг Україна”[19, 23] та методичних рекомендацій[24]

Як видно з таблиці, значення коефіцієнта фінансової незалежності компанії, який характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі, знижується в динаміці з 2017 по 2020рр., проте досі приймає значення $K > 0.5$, що свідчить про те, що компанія є фінансово-незалежною і зможе погасити борги власними коштами (див. табл. 2.2).

Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує співвідношення позикового капіталу та власного капіталу, в динаміці збільшується, з 0.54 у 2017р. до 0.67 у 2020р., що означає, що підприємство збільшує частку позикових коштів в своїй діяльності. Значення коефіцієнта фінансової стійкості підприємства не перевищує одиниці, тому “Карлсберг Україна” є фінансово-стійким.

Коефіцієнт інвестування в динаміці спадає з 2018р. по 2020р., проте його значення є більше за одиницю, що свідчить про наявність в підприємства власного оборотного капіталу та здатності покрити свої необоротні активи власним капіталом.

Коефіцієнт маневрування підприємства “Карлсберг Україна” в динаміці збільшується. Так, він зріс на 9.9% в період у 2020 році порівняно з 2017 роком, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства, оскільки підприємство може вільно маневрувати власними коштами. Також, варто взяти до уваги, що зі збільшенням частки власних коштів в обороті в підприємства збільшується можливість направляти чистий прибуток у капітальні інвестиції. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом підприємства становить 1 впродовж всього періоду, оскільки в підприємства відсутні зобов’язання, пов’язані з необоротними активами. Це означає, що всі необоротні активи підприємства формуються за рахунок власного капіталу, що є позитивним.

Коефіцієнт поточної ліквідності в динаміці зменшується на 6.8% у 2020 році порівняно з 2017 роком. При цьому, значення коефіцієнту протягом всього періоду було нижчим ніж 1.5, що означає, що підприємство не досягає достатнього рівня платоспроможності під час даного періоду.

Показник загальної ліквідності також знижується з 1.49 в 2017р. до 1.34 у 2020р., що свідчить про збільшення суми зобов’язань. Підприємству слід знизити суму поточних зобов’язань для покращення даних показників.

Фондовіддача активів характеризує величину доходу з реалізації продукції на одну гривню активів. Фондовіддача активів підприємства зростала в період з 2017 по 2019рр. (з 1.26 до 1.75), а у 2020р. знизилася до 1.51, тобто на 13.7% порівняно із 2019 роком. Підприємству слід вжити заходів щодо збільшення обсягів реалізації продукції.

Показник рентабельності власного капіталу, що засвідчує ефективність використання власного капіталу, збільшувався протягом 2018р., спадав у 2019р. та знову зростав у 2020р., коли його значення становило 0.51%. Такі періоди росту є позитивними.

Отже, для подальшого зміцнення фінансового стану підприємству потрібно:

1. Збільшити загальну ліквідність, знизивши частку позикового капіталу.
2. Збільшити обсяги реалізації продукції.
3. Рационально використовувати чистий прибуток, реінвестуючи його.

Крім цього, було проаналізовано структуру чистого доходу від реалізації продукції Carlsberg Ukraine (табл. 2.3), звідки бачимо, що найбільша частка виручки компанії є від реалізації пива, проте, вона поступово знижується з 2017 по 2020рр. (2017р. - 91.3%, 2018р. - 91.15%, 2019р. - 89.9%, 2020р. - 90%). Також бачимо, що зростає частка доходу від реалізації сидру, з 3.5% у 2017 році до 4.8% у 2020 році. Частка чистого доходу від реалізації безалкогольних напоїв зростала протягом періоду 2017-2019рр. (з 5.2% до 5.7%), проте дещо знизилася у 2020 році (5.2%).

Таблиця 2.3.

Структура чистого доходу від реалізації продукції Carlsberg Ukraine у період 2017-2020рр.

Структура чистого доходу від реалізації продукції	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації пива	5448901	6837172	7383603	7217275
Чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв	312949	420752	466479	416898
Чистий дохід від реалізації сидру	206492	243004	365804	383219
Усього чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5968342	7500928	8215886	8017392

Створено автором на основі [19, 23]

Такі результати свідчать про те, що Carlsberg Ukraine активно впроваджував стратегію диверсифікації товарів, а також, слідував загальним цілям Carlsberg Group зі збільшення реалізації безалкогольних напоїв.

2.3. Оцінка поточної бізнес-моделі Carlsberg Ukraine на основі цілей сталого розвитку

Для підвищення екологічної свідомості бренду у 2017 році компанія Carlsberg Ukraine впровадила програму сталого розвитку “Ціль 4 Нулі: Разом до майбутнього” (“*Together Towards ZERO*”), яка включає в себе 4 основні цілі: НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ нещасних випадків, НУЛЬ безвідповідального споживання[25].

Так, за даною стратегією Carlsberg Ukraine повинні знизити викиди вуглекислого газу до нуля по всьому ланцюгу створення цінності до 2040 року, до 2030 року - зниження вуглецевого сліду від готової продукції на 30 %, а до 2022 року - переведення всього виробництва на відновлювальні джерела електроенергії. Ціль НУЛЬ втрат води означає досягнення до 2030 року ефективності в використанні води, скоротивши її витрати до 2 гектолітрів на гектолітр пива, та до 1.7 гл/гл в районах високого ризику з подальшим її перевикористанням. Ціль НУЛЬ безвідповідального споживання означає зниження зловживання алкоголем, а ціль НУЛЬ нещасних випадків - зменшення кількості нещасних випадків на робочому місці[25].

У 2016 році компанією Карлсберг Україна спільно з експертами Вуглецевого Фонду було оцінено вуглецевий слід від діяльності компанії за показниками 2015 року. Так, за даною оцінкою найбільша кількість викидів діоксиду вуглецю здійснюється при виробництві пакувальних матеріалів - 40%, вирощування інгредієнтів створює 17% загального вуглецевого сліду, солодування зерна - 6%, пивоваріння та виробництво продукції - 14%, дистрибуція - 14%, охолодження - 9%[25].

Ціль “НУЛЬ вуглецевого сліду” включає в себе зниження викидів вуглецю, переведення пивоварень на відновлювальні джерела електроенергії, відмова від вугілля як джерела енергії, здійснення охолодження з мінімальним впливом на клімат. Для досягнення даних цілей компанія впровадила наступну програму заходів:

1. Декарбонізація заводів шляхом переведення котлів з природного газу на відновлюване паливо або електрифікацію.
2. Використання регенеративних методів для вирощування продукції, що покращують природну здатність ґрунту поглинати вуглець.
3. Забезпечення повністю циркулярних систем пакування, декарбонізація виробництва пакування.
4. Електрифікація засобів перевезення для коротких відстаней та використання засобів перевезення на відновлювальному паливі для великих відстаней.

5. Збільшення ефективності охолоджувального обладнання та його електрифікація від відновлювальних джерел[25].

Відповідно до програми заходів, компанія Карлсберг Україна впроваджує використання біогазу як заміну природному газу. Біогаз - газ, який утворюється при мікробіологічному розкладанні метановим угрупованням біомаси чи біологічних відходів (розкладання біомаси відбувається під впливом трьох видів бактерій), твердих і рідких органічних відходів. Наприклад, біогаз виробляється при очистці стічних вод на очисних спорудах перед викидом у міську каналізацію. Нижче наведений графік використання компанією біогазу (рис. 2.1).

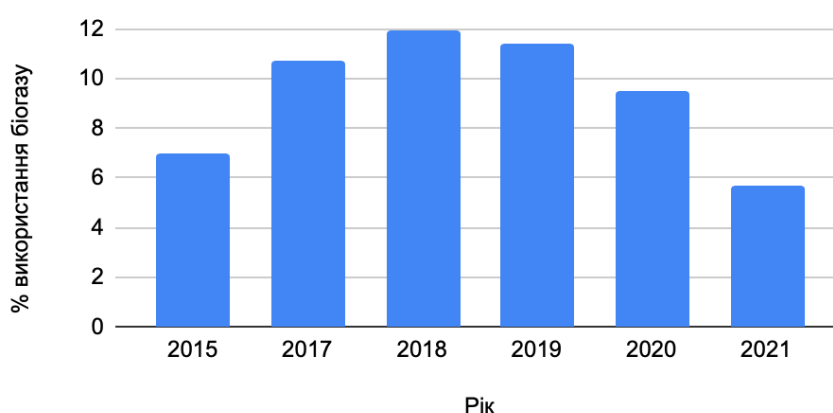


Рис. 2.1. Графік використання біогазу у відсотках від загальної потреби в природному газі компанією Карлсберг Україна з 2015 по 2021рр. *Створено автором на основі [25, 26, 27, 29, 21]*

Як бачимо з графіку, використання біогазу компанією зросло з 2015р. по 2018р., досягнувши свого піку у 2018р. на рівні майже 12%, проте почало поступово знижуватися після цього, досягнувши мінімуму у 2021р. В будь-якому разі, використання біогазу є кроком до більш стійкої та екологічної виробничої діяльності компанії, що відповідає вимогам сучасного ринку та сприяє збереженню довкілля.

Проте, у 2021р. компанія повністю відмовилася від використання вугілля на своїх пивоварнях, тим самим знизивши викиди вуглецю. Крім того, компанія використовує складську електричну техніку на своїх заводах, що у 2020 році дозволило знизити викиди CO₂ в атмосферу на 1260 тонн, у порівнянні, якби використовувалася техніка на скрапленому пропан-бутані[21, 29].

Оскільки при виробництві пакувальних матеріалів створюється 40% загальних викидів вуглецю, компанія Карлсберг Україна фокусується на упаковці. Найекологічнішим видом пакування є скляна пляшка, що використовується кілька разів, адже тоді використовується менше таких природних ресурсів як пісок, вапняк і кальцинована сода, а також природний газ і електроенергія, скорочується кількість твердих побутових відходів та знижуються викиди двооксиду вуглецю в атмосферу через відсутність необхідності варити скло. Так, компанія Карлсберг Україна повторно використовує пляшки з 2008 року. Нижче наведений графік, де показано абсолютну кількість перевикористаної скляної тари у 2017-2021рр. (рис. 2.2.).

Як бачимо у 2017 році компанія Карлсберг Україна повторно використала найбільшу кількість — 150 млн. пляшок, тоді як у 2021 році даний показник знизився до 116 млн. штук/рік, таке зниження може бути спричинене такими факторами як недостатня кількість пляшок, що повертаються споживачами та недостатні потужності обладнання для здійснення більшої кількості оборотів пляшок.

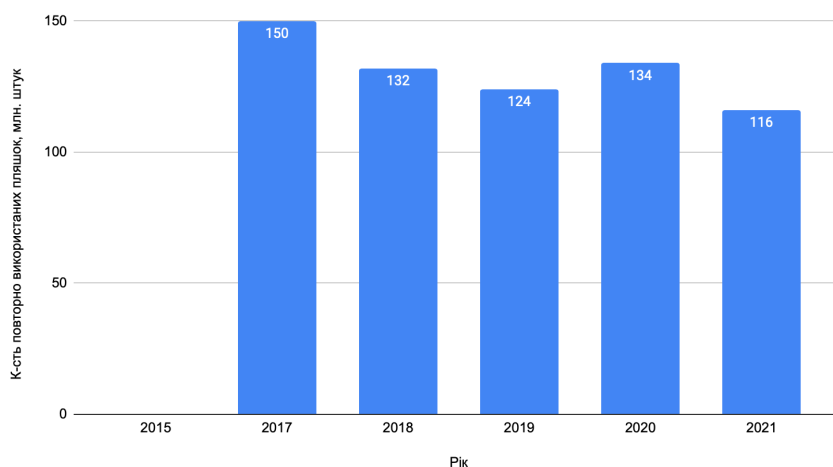


Рис. 2.2. Абсолютні значення обсягу повторних використань пляшок ПРАТ “Карлсберг Україна” в період 2017-2021рр. *Створено автором на основі [25, 27, 28, 29, 21]*

Крім цього, у 2018 році компанія запустила проєкт SNAP PACK - кріплення банок у мультипаках з використанням клею, замість пластикового пакування, що знижує використання пластику порівняно зі звичайним мультипаком на 76%.

Також, у 2018 році було здійснено перехід на фарби, сертифіковані по стандарту Cradle to Cradle (C2C) для етикетки, що дозволило покращити переробку упаковки[27].

Підприємство Карлсберг Україна також знижує свої витрати води на виробництво пива. Так, у 2021 році компанія знизила використання води до 2.37 гл води/гл пива, тим самим приближаючись до своєї цілі у 2 гл/гл до 2030 року. Карлсберг Україна досягає цілі зі зниження використання води шляхом повторного використання води для сервісних цілей, заміною фільтрів на технологічному процесі, а також через впровадження операційних активностей по управлінню використанням води. Нинжче (рис. 2.3) наведені дані використання води при виробництві пива впродовж 2015-2021рр.

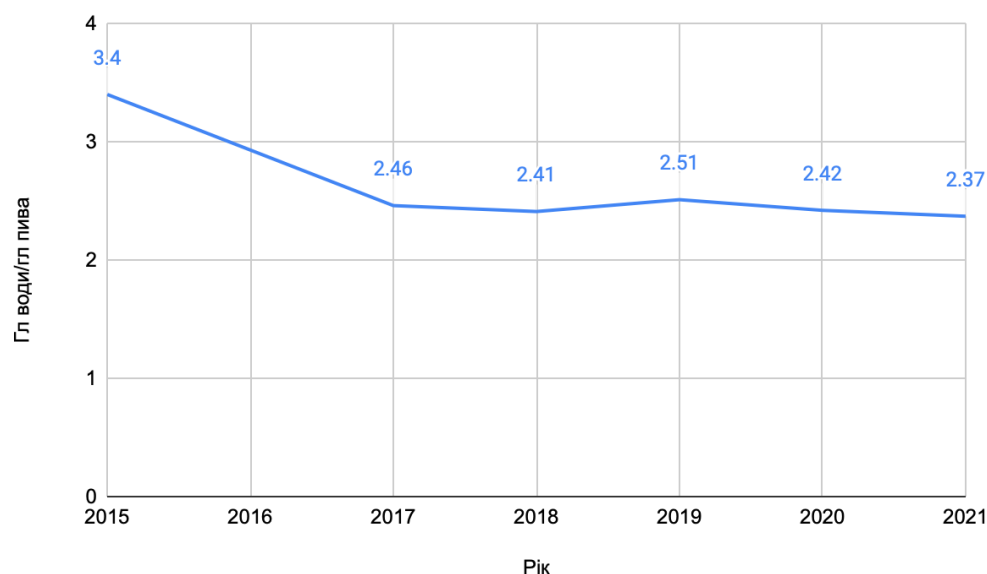


Рис. 2.3. Використання води при виробництві пива у період 2015-2020рр.

Створено автором на основі [26, 25 27, 28, 29, 21]

Наостанок, компанія Carlsberg Ukraine активно формує культуру відповідального пивоспоживання та відповідального ставлення до алкоголю для досягнення цілі “Нуль безвідповідального споживання”. Так, компанія надає споживачам безалкогольну альтернативу - безалкогольне пиво, квас та ситро. Крім цього, Carlsberg Ukraine проводить зовнішню кампанію по відповідальному споживанню, куди входять публікації в соціальних мережах та медіа, зйомка інтерв’ю з українськими зірками в рамках дня Global Beer Responsibility Day,

розміщення зовнішньої інформації в магазинах, результати якої можна побачити в таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Результати кампанії Carlsberg Ukraine по відповідальному
споживанню у 2021 році**

Спосіб	Публікації	Охоплення	Взаємодія
Соціальна мережа Facebook:	10 постів	59190	5554
Соціальна мережа Instagram:	2 пости, 5 сторіс	62026	782
Медіа Публікації:	24	206712	
Інтерв'ю Анатолія Анатоліча з українськими зірками:		22000	4100 вподобання, 63 коментарі
Розміщення плакатів у торгових точках КОЛО:	107 магазинів	Середня прохідність 3500 осіб в день	Загальна кількість 375500 осіб

Джерело[21]

У 2022 році Carlsberg Group, а відповідно і Carlsberg Ukraine представили нову програму сталого розвитку “Разом до НУЛЯ і не тільки” (*Together Towards ZERO and Beyond (TTZAB)*), яка є розширенням попередньої програми “Ціль 4 Нулі: Разом до майбутнього”[30]. Так, програма включає: попередні Цілі 4 Нулі (НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ нещасних випадків, НУЛЬ безвідповідального споживання) та нові цілі: НУЛЬ пакувальних відходів і НУЛЬ сліду від сільськогосподарської діяльності[30].

Ціль “НУЛЬ пакувальних відходів” включає:

- Придатність 100% упаковки до перевикористання, вторинної переробки чи відновлення;
- Збільшення кількості перевикористаних та перероблених пляшок до 90%;
- Збільшення кількості переробленої сировини до 50 % в пляшках (скляних та пластикових) та алюмінієвих банках;
- Зменшення використання первинного пластику, виготовленого на основі викопного палива на 50 %[20].

Ціль НУЛЬ сліду від сільськогосподарської діяльності включає наступні підцілі:

- Збільшення сировини, що вирощується за допомогою регенеративних сільськогосподарських методів до 30% (за вагою) у 2030р. та до 100 % у 2040р.;
- Збільшення кількості сировини, що надходить з екологічно-чистих джерел до 30 % у 2030р. та до 100 % у 2040р[20].

Оскільки дана стратегія була представлена лише минулого року, оцінити результати її впровадження поки неможливо.

Висновки до розділу 2

В процесі аналізу підприємства було визначено, що у ПРаТ “Карлсберг Україна” у 2020 році знизилася кількість реалізованої продукції, в динаміці знижувалися рівень фінансової незалежності, рівні поточної та загальної ліквідностей, рівень фондівіддачі. Було визначено рекомендації для зміцнення фінансового стану підприємства: знизити частку позикового капіталу, збільшити обсяги реалізації продукції, реінвестувати чистий прибуток.

Було проаналізовано діючу стратегію сталого розвитку компанії “ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом до майбутнього”, у якій викладені цілі: НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ безвідповідального споживання, НУЛЬ нещасних випадків.

Так, було визначено основні позитивні результати впровадження даної стратегії: компанія відмовилася від використання вугілля на своїх заводах, впроваджено SNAP PACK, знижено використання води при виробництві пива до 2.37 гл води/гл пива та проведено кампанію із попередження безвідповідального споживання.

Проте, також було визначено проблеми: компанія знизилася кількість використаного біогазу при виробництві до 6 % від загальної потреби газу у 2021 році (тоді як у 2018 році було майже 12 %), знизилася кількість “обернених пляшок” з 150 млн. шт. у 2015 році до 116 млн. шт. у 2021 році.

Крім цього було оглянуто доповнену стратегію “Разом до НУЛЯ і не тільки”, яка включає також цілі НУЛЬ пакувальних відходів і НУЛЬ сліду від сільськогосподарської діяльності.

Для досягнення цілі НУЛЬ пакувальних відходів компанії слід, крім іншого, досягнути обсягів перевикористання та переробки тари у розмірі 90 % від вторинних продажів у 2030 році (у 2021 році дані обсяги становлять 37.4 %). Відповідно, компанії “Карлсберг Україна” слід розглянути способи досягнення даної цілі, проаналізувати варіанти заохочення споживачів до здачі пляшок та збільшити потужності для перевикористання пляшок.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРАТ “КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА”

3.1. Теоретичне висунення, емпіричний аналіз та статистична перевірка гіпотез

Оскільки Карлсберг Україна активно працює над зниженням вуглецевого сліду від своєї діяльності в рамках програми “ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом до майбутнього” та цілі НУЛІ вуглецевого сліду, а 40 % викидів припадають на процес виробництва упаковки напоїв, та над зниженням кількості пакувальних відходів в рамках програми “Разом до НУЛІ і не тільки”, а саме цілі НУЛІ пакувальних відходів, подальше дослідження фокусується здебільшого на пакувальних відходах та можливостях для компанії Карлсберг Україна щодо їх зниження.

Спираючись на попередні дослідження, можна припустити, що екологічна свідомість, еко-свідома поведінка споживача, зелений маркетинг компанії та впізнаваність бренду позитивно впливає на намір купувати зелені продукти. Так, дослідження Fauzan вивчало вплив екологічної стурбованості та ставлення до довкілля на намір купувати зелені продукти серед студентів коледжу[31]. Дослідження показало, що турбота про навколишнє середовище та ставлення до навколишнього середовища мали значний позитивний вплив на намір купувати зелені продукти[31].

Також результати дослідження De Canio, Martinelli, Endrighi свідчать про те, що бажання споживачів купувати екологічно-чисто запаковані харчові продукти включає занепокоєння споживачів щодо навколишнього середовища[32].

Дослідження Azzari та Pelissari та Zarlish Shahid показали, що існує прямий зв'язок між параметрами Consumer-based brand equity (певна якість, лояльність та асоціації) і впізнаваністю бренду та наміром придбати товар[33, 34]. Дослідження Correia et al. показали, що увага споживачів до зелених маркетингових комунікацій компаній спрямована, зокрема, на інформацію, яку компанії надають про

характеристики продукції та методи її виробництва[35]. Результати цього дослідження показують, що споживачі з більш проєкологічним ставленням також більш сприйнятливі до комунікації компаній щодо екологічних питань[35].

На основі даних досліджень було створено ряд питань, що включали демографічний профіль споживача (вік, стать, вид діяльності, дохід, вживання споживачем алкоголю), питання про купування споживачами напоїв бренду Карлсберг Україна (*CAR*), про турботу про довкілля споживача (*EC - Environmental Concern*), про екологічно-свідому поведінку споживача (*ECB - Eco-conscious consumer behaviour*), про впізнаваність бренду Карлсберг Україна для споживача (*BA - Brand Awareness*), про намір придбати “зелені” продукти (*PI- Purchase intention for green products*), про вплив екологічної свідомості компанії на вибір споживача (*ICC - Company eco-friendliness impact on the consumer choice*) та про важливість доступності екологічності для споживача (*ECD*) (Додаток Д). Крім цього, на основі попередніх досліджень а також обраних блоків питань було сформульовано кілька гіпотез:

- *Гіпотеза 1: споживачі, що демонструють екологічну свідомість, швидше за все, будуть також демонструвати екологічно-свідому поведінку споживача ($EC \rightarrow ECB$).*
- *Гіпотеза 2: споживачі, що демонструють екологічно-свідому споживацьку поведінку, швидше за все, частіше будуть зацікавлені в доступності екологічності ($ECB \rightarrow ECD$).*
- *Гіпотеза 3: споживачі, що демонструють екологічно-свідому поведінку споживача, частіше обиратимуть Карлсберг, якщо той транслюватиме свою екологічність ($ECB \rightarrow ICC$).*
- *Гіпотеза 4: споживачі, що демонструють намір купити “зелені” продукти, швидше за все, частіше обиратимуть Карлсберг, якщо той демонструватиме свою екологічну свідомість ($PI \rightarrow ICC$).*
- *Гіпотеза 5: споживачі, що вже купують напої бренду Карлсберг, зацікавлені в тому, щоб бренд демонстрував свою екологічну свідомість ($CAR \rightarrow ICC$).*

- *Гіпотеза 6: споживачі, що знайомі з брендом Карлсберг, частіше купуватимуть його продукцію, якщо той демонструватиме свою екологічну свідомість (BA → ICC).*

Для відображення даних гіпотетичних зв'язків було створено схему (рис. 3.1).

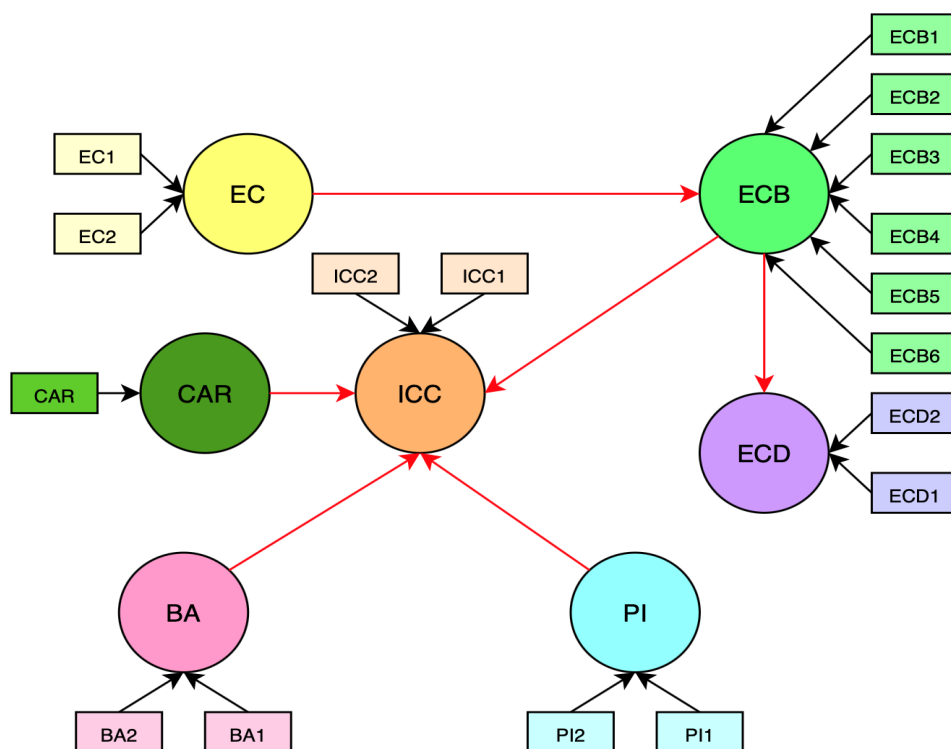


Рис. 3.1. Графічне відображення запропонованих гіпотез, де кола це запропоновані конструкти, прямокутники – питання, з яких виходять ці конструкти, стрілки червоного кольору – гіпотетичні зв'язки, стрілки чорного кольору – зв'язки питань та конструктів. *Створено автором на основі запропонованих гіпотез.*

Збір даних для аналізу гіпотез відбувався шляхом опитування в Google Forms, оскільки даний метод має ряд переваг, таких як швидкість збору та можливість автоматичної обробки результатів. Тому при створенні запитань для дослідження враховувалися обмеження цього методу, та визначилася оптимальна кількість запитань. При зборі даних також було дотримано етичні стандарти конфіденційності та анонімності.

Питання 2-7 блоків (див. Додаток Д), що відповідають кожній із дослідницьких конструкцій, були представлені як твердження, на які респонденти

відповідали за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 – зовсім не погоджуюся, 2 – не погоджуюся, 3 – нейтрально ставлюся, 4 – погоджуюся, 5 – повністю погоджуюся.

Загалом, опитування пройшли 66 респондентів, всі отримані дані є прийнятними для подальшого дослідження.

Для аналізу результатів було використано метод моделювання структурних рівнянь часткових найменших квадратів (PLS-SEM) — це метод моделювання шляху на основі дисперсії для оцінки SEM, перевірки гіпотез і оцінки моделі вимірювання; у цьому дослідженні використовувався SmartPLS 4.0.

У таблиці наведено демографічний профіль респондентів, включаючи вік, стать, вид діяльності, місячний дохід, вживання споживачем алкоголю та споживання напоїв бренду Карлсберг (табл. 3.1).

Співвідношення респондентів-чоловіків і респонденток-жінок становить 44% проти 53%, та 3% споживачів, що зазначили “інше”. Приблизно 78.8% споживачів є віком від 18 до 28 років. Більшість респондентів працюють (45.5%), або ж працюють та навчаються в університеті (28.8%). Більшість респондентів вживають алкогольні напої (80.3%) та купують напої бренду Карлсберг (59.1%).

Таблиця 3.1

Демографічний профіль респондентів

1	2	3
Вік	18 - 23	40.90%
	24 - 28	37.90%
	29 - 35	10.60%
	35 +	10.60%
Стать	Чоловік	44.00%
	Жінка	53.00%
	Інше	3.00%
Вид діяльності	Працюю	45.50%
	Студент	13.60%
	Підприємець	9.10%
	Безробітний	3.00%
	Працюю та навчаюсь	28.80%

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Місячний дохід	низький	10.60%
	нижче середнього	12.10%
	середній	37.90%
	вище середнього	31.80%
	високий	7.60%
Вживання алкоголю	Не вживають	19.70%
	1 раз на 2 - 3 місяці	27.30%
	1 раз на місяць	19.70%
	2 - 4 рази на місяць	27.30%
	8 - 10 разів на місяць	6.10%
Купують напої бренду Карлсберг	купують	59.10%
	не купують	40.90%

Створено автором на основі отриманих результатів опитування.

Нижче наведено резюме середніх значень показників та їх стандартного відхилення (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Резюме середніх значень та стандартних відхилень конструктів

Сумарний конструкт	Середнє значення	Стандартне відхилення
ЕС	4.2655	0.949210198
ЕСВ	3.9274	0.9933680083
ВА	3.75	0.8955445271
PI	4.061	0.9874208829
ICC	3.9545	1.02420701
ECD	4.523	0.8279492738

Створено автором на основі результатів опитування споживачів за допомогою SmartPLS.

Надійність конструктів була перевірена, використовуючи значення навантажених індикаторів, значення внутрішньої узгодженості та конвергентної валідності[36].

Так, першим кроком в оцінці рефлексивної моделі вимірювання була перевірка того, яка частина дисперсії кожного індикатора пояснюється його структурою, яка є показником надійності індикатора. Всі indicator loadings мають значення вище 0.708, що свідчить про те, що конструкт пояснює більше 50%

дисперсії індикатора. В таблиці (табл. 3.3) подані значення навантажених індикаторів для всіх конструктив[36].

Таблиця 3.3

Значення навантажених індикаторів

	BA	CAR	EC	ECB	ECD	ICC	PI
BA1	0.907						
BA2	0.909						
CAR		1					
EC1			0.917				
EC2			0.936				
ECB1				0.904			
ECB2				0.886			
ECB3				0.914			
ECB4				0.884			
ECB5				0.86			
ECD1					0.896		
ECD2					0.737		
ICC1						0.926	
ICC2						0.927	
PI1							0.895
PI2							0.903

Створено автором на основі результатів опитувань, використовуючи інструмент SmartPLS.

Далі було перевірено надійність внутрішньої узгодженості - це ступінь, до якого показники, що вимірюють одну і ту саму конструкцію, пов'язані один з одним. Одним із основних показників, які використовуються в PLS-SEM, є Composite Reliability ρ_c Йорескога. Вищі значення вказують на вищий рівень надійності. Отримані значення є вищими, ніж 0.7, тому конструкція вважається надійною. Після цього було оцінено конвергентну валідність — це ступінь збіжності конструкції для пояснення дисперсії її показників, метрикою якої є Average Variance Extracted (AVE), всі значення є вищими за 0.5, тому всі конструкції є конвергентно-валідними[36]. В таблиці подані значення коефіцієнтів ρ_c та AVE (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення внутрішньої узгодженості та конвергентної валідності

Конструкція	Composite reliability (ρ_c)	Average variance extracted (AVE)
BA	0.904	0.824
EC	0.924	0.858
ECB	0.95	0.792
ECD	0.803	0.673
ICC	0.924	0.859
PI	0.893	0.807

Створено автором на основі результатів опитування за допомогою SmartPLS.

Далі було оцінено дискримінантну валідність, використовуючи критерій Fornell&Larcker. Як бачимо з таблиці (табл. 3.5), значення додатного квадратного кореня AVE для одного і того самого конструкту є вищими, ніж кореляції з будь-якими іншими конструктами. Тому, критерій дискримінантної валідності виконується для всіх конструктів[37].

Таблиця 3.5

Перевірка на дискримінантну валідність за Fornell&Larcker

	BA	CAR	EC	ECB	ECD	ICC	PI
BA	0.908						
CAR	0.325	1					
EC	0.387	-0.014	0.926				
ECB	0.326	0.019	0.817	0.89			
ECD	0.365	0.07	0.603	0.638	0.82		
ICC	0.444	0.247	0.694	0.725	0.698	0.927	
PI	0.418	-0.001	0.668	0.674	0.538	0.654	0.899

Створено автором на основі даних результатів опитування за допомогою SmartPLS.

Після цього було оцінено колінеарність індикаторів, використовуючи variance inflation factor (VIF), значення якого має бути не вище 5. Дані оцінки внесені у таблицю (табл. 3.6).

Значення коефіцієнта інфляції дисперсії (VIF)

Індикатор	VIF
BA1	1.728
BA2	1.728
CAR	1
EC1	2.057
EC2	2.057
ECB1	4.041
ECB2	2.942
ECB3	4.362
ECB4	3.13
ECB5	2.607
ECD1	1.149
ECD2	1.149
ICC1	2.061
ICC2	2.061
PI1	1.608
PI2	1.608

Створено автором на основі даних результатів опитування за допомогою SmartPLS.

Наступним кроком в PLS-SEM є вивчення статистичної значущості та релевантності ваг індикаторів. Ваги індикаторів є результатом регресії кожної вимірної конструкції за пов'язаними з нею індикаторами. Таким чином, вони представляють відносну важливість кожного показника для формування конструкції. Тестування значущості ваг індикаторів спирається на процедуру початкового завантаження (bootstrapping), яка полегшує отримання стандартних помилок із даних без покладання на будь-які припущення про розподіл[38].

Коефіцієнти шляху були оцінені за допомогою процедури початкового завантаження з 10000 зразками для перевірки запропонованих зв'язків. Нижче (табл. 3.7) наведені результати емпіричної підтримки, чи не підтримки гіпотетичних зв'язків.

Таблиця 3.7

Тестування гіпотез

Гіпотеза	Зв'язки	Початковий зразок (O)	Середнє значення зразка (M)	Стандартне відхилення (STDEV)	T-статистика (T-statistics)	P-значення (p-value)	Рішення
Г1	ЕС -> ECB	0.817	0.814	0.057*	14.27	0.000	Підтримано
Г2	ECB -> ECD	0.638	0.634	0.095*	6.716	0.000	Підтримано
Г3	ECB -> ICC	0.505	0.495	0.105*	4.818	0.000	Підтримано
Г4	PI -> ICC	0.272	0.277	0.101*	2.697	0.007	Підтримано
Г5	CAR -> ICC	0.417	0.418	0.171*	2.446	0.014	Підтримано
Г6	BA -> ICC	0.099	0.107	0.077*	1.285	0.199	Не підтримано

Нотатка: статистична значущість $p < 0.05^*$.

Розраховано автором на основі вихідних даних за допомогою SmartPLS.

З таблиці бачимо (див. табл. 3.7), що гіпотеза 1 має такі результати коефіцієнтів: $p\text{-value} = 0.000$, О-значення = 0.817, Т-статистика = 14.27, що означає, що гіпотеза є підтримана, оскільки $p\text{-value} < \text{статистична значущість} (0.05)$, Т-статистика є більшою, ніж 1.96, а значення О вказує на те, що коли конструкт ЕС збільшується на одну одиницю стандартного відхилення, конструкт ECB збільшиться на 0.817 одиниць стандартного відхилення[36].

Гіпотеза 2 також є підтриманою, оскільки значення Т-статистики є більшим ніж 1.96, $p\text{-значення} = 0.000, < 0.05$, О-значення = 0.638 і показує, що зі зміною ECB на 0.095, значення ECD збільшиться на $0.638 * 0.095$.

Гіпотеза 3 також була підтримана за результатами тесту, зі значенням $p\text{-value} = 0.000$, що менше ніж 0.05, Т-статистика = 4.818, що більше ніж 1.96. О-значення показує, що зі зміною значення конструкту ECB на одну одиницю стандартного відхилення, значення ICC збільшиться на 0.505 одиниці стандартного відхилення.

Гіпотеза 4, яка пропонує позитивний зв'язок між наміром купити “зелені” товари та вибором Карлсберг, якщо той транслюватиме свою екологічну свідомість, також була підтримана з значенням $p\text{-value} = 0.007 < 0.05$. Т-статистика зі значенням 2.697 свідчить про те, що нульова гіпотеза є валідною в даному випадку, а значення О = 0.272 свідчить про те, що зі зміною PI на 0.101, значення ICC збільшиться на $0.272 * 0.101$.

Гіпотеза 5 також була підтримана, з р-значенням, що становить 0.014, Т-статистикою, що становить 2.446 та О-значенням 0.417, що означає, що при зміні CAR на один пункт стандартного відхилення, тобто на 0.077, ICC збільшиться на $0.077 \cdot 0.107$.

Гіпотеза 6 не підлягає перевірці статистичних гіпотез через нульове значення, оскільки значення Т-статистики є нижчим, ніж 1.96 (становить 1.285), тому р-значення є вищим, ніж 0.05 (становить 0.199), відповідно гіпотеза не підтримується статистичними даними[36].

Отже, за результатами аналізу за допомогою процедури початкового завантаження, можна зробити наступні висновки:

- Гіпотеза 1 підтримується. Споживачі, що демонструють екологічну свідомість, швидше за все, будуть демонструвати екологічно-свідому поведінку споживача.
- Гіпотеза 2 також підтримується. Споживачі, що демонструють екологічно-свідому споживацьку поведінку, швидше за все, будуть зацікавлені в доступності екологічності.
- Гіпотеза 3 підтримується. Споживачі, що демонструють екологічно-свідому поведінку споживача, частіше обиратимуть Карлсберг, якщо той транслюватиме екологічну-свідомість бренду.
- Гіпотеза 4 також підтримується. Споживачі, які мають намір купити "зелені" продукти, частіше обиратимуть Карлсберг, якщо бренд демонструватиме свою екологічну свідомість.
- Гіпотеза 5 є підтриманою. Споживачі, які вже купують напої бренду Карлсберг, зацікавлені в тому, щоб бренд демонстрував свою екологічну свідомість.
- Гіпотеза 6 не підтримується статистичними даними. Споживачі, які знайомі з брендом Карлсберг, не будуть частіше купувати напої бренду, якщо той демонструватиме свою екологічну свідомість.

3.2 Розробка проєкту із розширення системи перевикористання пляшок для ПраТ “Карлсберг Україна” та інших пропозицій із впровадження бізнес-моделі сталого розвитку

За даними дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та соціологічної служби Центру Разумкова, проведеного у 2020 році на замовлення МБО «Екологія-Право-Людина», захист довкілля є особисто дуже важливим для 47.4% українців, ще для 41.1% – важливим[39]. Крім цього, для 48% опитаних, збільшення сміття є однією із найважливіших проблем навколишнього середовища[39].

З 2019 року в Україні почали проводити так звані бренд-аудити, тобто ідентифікацію, підрахунок та документацію брендів, знайдених поміж відходів[40]. За даними “Аудиту брендів та відходів”, проведеного у 2021 році, серед зібраних відходів, що піддаються переробці, у Люботині було 29 кг скла (або близько 60 одиниць), у Кам’янці-Подільському – 77 одиниць скла, у Луцьку – 10 одиниць, у Херсоні – 1.34 кг скла, у Маріуполі – 53 кг[41]. В більшій частині міст, де проводився аудит, серед ідентифікованих відходів пакувань брендів, що піддаються переробці, часто було вказано бренд Carlsberg Ukraine[41].

Скляна тара, при цьому, вважається екологічним видом пакування напоїв, оскільки вона підлягає повторному використанню, а також виробляється з більш екологічних матеріалів, ніж решта видів пакування. На відміну від пластику, алюмінію та картону, скляну тару можна перенаповнювати без попередньої переробки сміття, просто помивши її. Тому скляні пляшки можна перенаповнювати 30 та більше разів, що матиме нижчий вуглецевий слід, ніж решта видів пакування напоїв. Так, нижче наведено вуглецевий слід для різних видів пакування за високою, середньою та низькою оцінкою (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вуглецевий слід різних видів пакування

1.5 літра	Скляна пляшка (одноразове використання)	Скляна пляшка (використана 30 разів)	Пластикові пляшка (одноразове використання)	Картон (Tetrapak)	Алюміній (4x355мл)
Висока	503 г	-	633 г	60 г	1604 г
Середня	323 г	24 г	250 г	32 г	488 г
Низька	265 г	-	44 г	18 г	269 г

Джерело[42]

Як бачимо з таблиці, вуглецевий слід від скляної пляшки становить 24 г при її використанні 30 разів, що майже в 10.5 разів нижче, ніж середня оцінка сліду від використання пластикової пляшки і в 20 разів нижче, ніж середня оцінка від використання алюмінієвого пакування (див. табл. 3.8)

Тобто, багаторазові контейнери для напоїв мають переваги в порівнянні з одноразовою упаковкою для напоїв, якщо вони не транспортуються на дуже великі відстані та забезпечується їх повторне використання, що показує нещодавнє дослідження, де науковці встановили, що при відстані 400 км від заводу, що виробляє та миє пляшки до локального дистриб'ютора, потрібно щонайменше 4 рази використати пляшку (рис. 3.2).

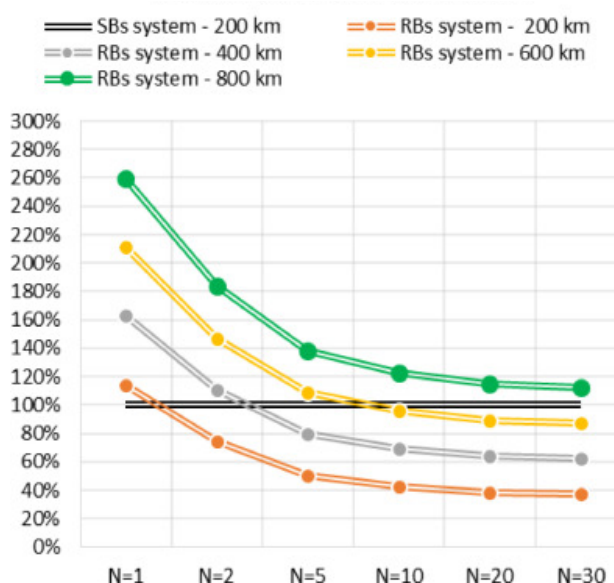


Рис. 3.2. Порівняння значення показника екологічності в системі одноразового (SB) та багаторазового (RB) використання пляшок при різних відстанях[43]

Окрім задоволення потреб споживачів в екологічності компанії, система перевикористання пляшок відповідає сучасним вимогам Європи та навіть може бути дешевшою для виробника. Проте, повторне використання пляшок вимагає більше коштів на логістичні витрати, оскільки скло є досить делікатним матеріалом і вимагає обережного транспортування.

Як вже було сказано раніше, Carlsberg Ukraine з 2008 року впровадила систему “Оборотної пляшки”, тобто повторного використання скляних пляшок. За власною ініціативою, починаючи з 2006 року, Carlsberg Group та її партнери - тарні оператори вклали мільйони гривень в розвиток інфраструктури для уможливлення використання оборотної тари[44].

Крім цього, у 2022 році компанія Карлсберг Україна запровадила нову стратегію сталого розвитку, де була додана, крім інших, Ціль НУЛЬ відходів упаковки, за якою вона, в тому числі, прагне до перевикористання та переробки 90 % тари, в тому числі скляної[20].

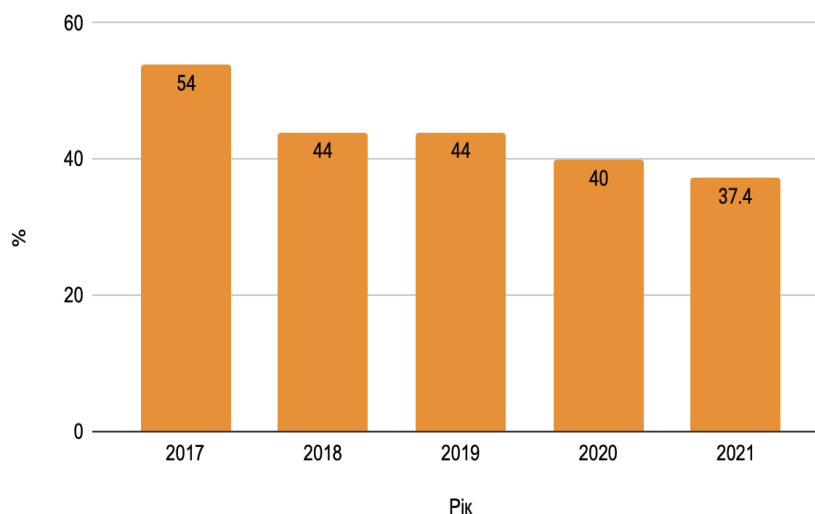


Рис. 3.3. Повторне використання пляшок, у % до об'єму вторинних продажів пива у скляній тарі. *Створено автором на основі [25, 27, 28, 29, 21]*

Наразі обсяги перевикористання скляних пляшок компанії знижуються, як в абсолютних (див. рис. 2.2), так і в відсоткових значеннях (рис. 3.3). Як бачимо з графіку обсягів перевикористання у відсотках до вторинних продажів пива (див. рис. 3.3), з 2017 року по 2021 рік відсоткове кількості вторинно проданих пляшок пива, що налите у повторно-використані пляшки знизилося з 54 % до 37.4%, тобто

на 16.6%. Для досягнення цілі НУЛЬ безвідходного споживання компанії необхідно збільшити даний показник у 2.4 рази, відповідно, слід розробити програму заходів, що сприятимуть зростанню даного показника.

У 2015 році Євген Шевченко, тодішній генеральний директор компанії Carlsberg Ukraine, коментуючи законопроект №2971-д “Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива” вказав, що використання нової пляшки є на 114% вищим, ніж оборотної[44].

Отже, повторне використання скляної тари є не тільки більш екологічним для компанії, оскільки знижує обсяги викидів діоксиду вуглецю, а й більш вигідним, оскільки знижує витрати компанії на закупівлю пляшок.

Якщо звернути увагу на необроблені дані по питаннях про сортування сміття, побачимо, що абсолютна більшість споживачів (71.2% респондентів) вказали, що вони повністю згодні з твердженням “Мені важливо, аби я легко міг здати скляну тару на переробку”, ще 24.2% відсотки респондентів згодні з цим твердженням (рис. 3.4). Відповідно, опитані споживачі зацікавлені в тому, аби їм було простіше здавати скляну тару на переробку.

Мені важливо, аби я міг легко здати скляну тару на переробку.
66 responses

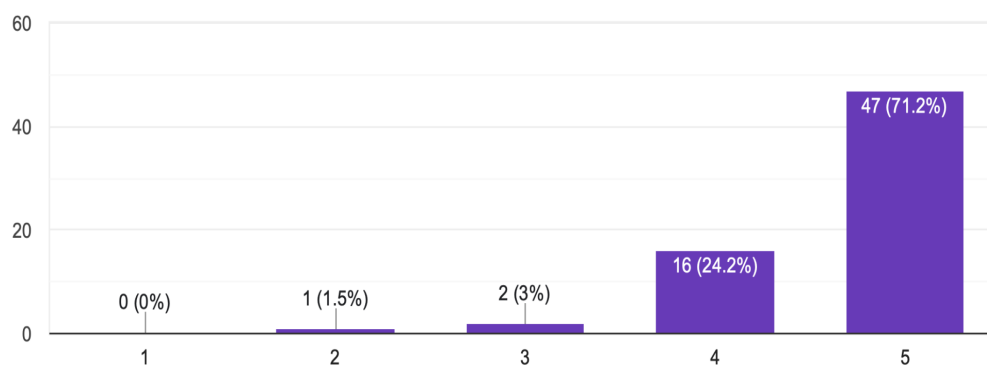


Рис. 3.4. Відповіді респондентів на твердження “Мені важливо, аби я міг легко здати скляну тару на переробку”. Створено автором на основі результатів опитування.

Тому бренд Carlsberg Ukraine може розглянути наступні пропозиції для покращення можливостей здавати скляну тару на переробку споживачам:

1. Розміщення контейнерів для збору скляної тари: Бренд може співпрацювати з місцевими владами та супермаркетами, щоб розмістити спеціальні контейнери для збору скляної тари на вулицях та в магазинах. Це зробить процес здачі тари зручнішим та доступнішим для споживачів.
2. Винагорода за здачу тари: бренд може запропонувати споживачам винагороду за здачу скляної тари. Наприклад, система повернення депозиту за здачу скляних пляшок, яка вже є реалізована в Фінляндії, Данії, Хорватії, Естонії, Норвегії, Мальті, Литві та в інших країнах[45].
3. Інформаційна кампанія: Бренд може запустити інформаційну кампанію, щоб допомогти споживачам зрозуміти важливість переробки скляної тари. Кампанія може включати в себе інформаційні листівки в пакетах з продуктами, рекламні оголошення на радіо та телебаченні, а також пости в соціальних мережах.

Отже, для підвищення обсягу повторного використання скляних пляшок, компанії Carlsberg Ukraine варто розглянути впровадження проєкту із розширення системи, використовуючи фреймворк бізнес-моделі сталого розвитку та запроваджуючи певні інновації на підприємстві.

Розглянемо дану пропозицію через призму Бізнес-Модель Канвас А. Остервальдера.

Ціннісна пропозиція системи повторного використання скляних пляшок Carlsberg Ukraine базується на двох ключових елементах: екологічність та економічна ефективність. Впровадивши цю систему, компанія може зменшити свій вплив на навколишнє середовище, повторно використовуючи значну кількість скляних пляшок замість виробництва нових, для виробництва яких потрібна значна кількість природних ресурсів та енергії. Крім того, повторне використання пляшок є більш економічно ефективним варіантом для Carlsberg Ukraine, оскільки це зменшує потребу в закупівлі нових пляшок. Використовуючи повторно пляшки, компанія може заощадити витрати на виробництво, логістику та зберігання.

Ключові дії компанії для збільшення обсягу перевикористання пляшок включають:

1. Розширення потужності: збільшення потужності існуючої системи повторного використання пляшок. Цього можна досягти шляхом інвестування в нове обладнання, найму додаткового персоналу та вдосконалення існуючих процесів.
2. Освіта та обізнаність: компанія повинна брати участь у кампаніях, щоб проінформувати громадськість про переваги повторного використання скляних пляшок, вплив утворення відходів на навколишнє середовище та легкість участі в програмі. Це допоможе збільшити кількість людей, які активно беруть участь у програмі повернення пляшок.
3. Збільшення мережі партнерів: станом на 2015 рік компанія співпрацювала з 4 тарними операторами[44]. Для підвищення рівня перевикористання скляної тари компанія в співпраці з партнерами може збільшити кількість пунктів збору та співпрацювати з більшою кількістю компаній з утилізації відходів, щоб збільшити потужність для миття пляшок.

Зосереджуючись на цих ключових видах діяльності, Carlsberg Ukraine може збільшити кількість повторно використовуваних пляшок на рік, покращити екологічну стійкість своєї діяльності та підвищити свою репутацію як соціально відповідального бізнесу.

Ключові ресурси для вдосконалення системи перевикористання пляшок включають інфраструктуру (додаткові можливості для транспортування та зберігання), технології (для відстеження та управління повторно використаними пляшками по всьому ланцюжку життєвого циклу - наприклад, систему штрихового кодування або RFID, а також програмне забезпечення для керування рівнем запасів та для оптимізації логістики), людські ресурси та капітал (інвестиції в масштабування системи та в маркетинг).

Ключовими партнерами Carlsberg Ukraine будуть компанії з утилізації відходів, які миють і дезінфікують пляшки для повторного використання, а також постачальники пакувальних матеріалів і обладнання, необхідних для виробництва

багаторазових пляшок. Крім того, державні установи та неурядові організації, які зосереджені на питаннях сталого розвитку та навколишнього середовища, також можуть бути ключовими партнерами, оскільки вони можуть надати підтримку та рекомендації щодо впровадження екологічних практик і політики.

Якщо говорити про *сегменти споживачів*, то система повторного використання скляних пляшок Carlsberg Ukraine повинна зацікавити екологічно-свідомих споживачів, що цінують зручність повернення використаних пляшок до пункту збору та не бажають викидати їх разом із побутовим сміттям. Крім цього, компанія Карлсберг Україна повинна працювати над зацікавленням тих споживачів, що не проявляють екологічної свідомості. Іншим потенційним сегментом споживачів є представники готельно-ресторанного бізнесу України, які зацікавлені в зменшенні свого впливу на навколишнє середовище. Ці бізнеси можуть розглядати систему повторного використання як спосіб узгодити свої цілі щодо сталого розвитку та виділитися серед конкурентів. Вони також можуть бути зацікавлені в полегшенні свого процесу утилізації відходів, що можуть запропонувати тарні оператори-партнери Карлсберг.

Канали, які Carlsberg Ukraine може використовувати для комунікації з споживачами:

1. Соціальні медіа-платформи: Facebook, Twitter, Instagram та Youtube, де компанія може ділитися інформацією про свої екологічні ініціативи та переваги використання скляних пляшок багаторазового використання.
2. Веб-сайт Carlsberg Ukraine: для надання інформації про свою систему повторного використання та заохочення споживачів до участі. Так, компанія може надавати інформацію про те, як працює система переробки пляшок та куди клієнти можуть повернути свої пляшки.
3. Екологічні організації: Карлсберг Україна також може розглянути партнерство з екологічними організаціями, які допоможуть просувати їхню систему повторного використання та заохотити більше споживачів до участі. Так, компанія може брати участь у громадських заходах або проводити власні

заходи, орієнтовані на сталий розвиток для підвищення обізнаності та заохочення споживачів до повернення пляшок.

Якщо говорити про *відносини з клієнтами*, то компанії Карлсберг Україна слід зосередитися на залученні всіх споживачів до ланцюгу перевикористання пляшок, а також будувати обізнаність споживачів про переваги перевикористання пляшок. Що стосується бізнесів, компанії слід встановити з ними тісні стосунки, пропонуючи індивідуальні рішення допомоги в управлінні відходами через своїх партнерів.

Структура витрат при масштабуванні системи миття пляшок включає кілька аспектів. Перший аспект — початкові інвестиції, необхідні для вдосконалення та масштабування системи повторного використання скляних пляшок, які включають витрати на обладнання. Другий аспект — це вартість операцій, що включає вартість збору, транспортування та миття пляшок, а також витрати на управління та обслуговування системи. Третій аспект — витрати на маркетинг і комунікацію для підвищення обізнаності та просування системи повторного використання серед потенційних партнерів і клієнтів.

Так, вартість системи миття скляних пляшок OKBC12 6000bph Low Water Consumption Automatic Glass Bottle Washing Machine With Label Removal, що може мити 6000 шт/годину, тобто 52.56 млн. шт/рік при постійному повному завантаженні, становить близько \$50,000 з доставкою[46]. Потреби системи в електроенергії - 25 КВт/год, або ж 0.025 МВт/год; обсяг водоспоживання даної установки не вказаний в документації, тому розрахувати витрати води неможливо[46]. Дана система також видаляє залишки етикеток та її можна поєднати із системою розливу пива по пляшках в одну лінію.

Якщо говорити про операційну вартість, то компанії Carlsberg Ukraine потрібно перерозподілити свої логістичні ресурси, що наразі залучені в процес доставки пляшок із заводів з виробництва скла для залучення їх в систему перевикористання пляшок. Для управління системою миття скла потрібно найняти 8 співробітників, що працюватимуть позмінно. Заробітна плата одного співробітника, що оперує та моніторить таку систему, повинна становити близько

25 000 грн./місяць. Витрати на електроенергію для функціонування системи розраховуються як:

$$Be = T * N,$$

Де Be - витрати на електроенергію,

T - тариф (сума вартості розподілу е/е, вартості передачі е/е, вартості послуг з диспетчерського управління).

N - кількість електроенергії, що потрібна для роботи установки, що розраховується як:

$$N = N_{MBm/год} * 24 год * 365 днів$$

(при повній завантаженості установки)

Нижче наведені показники тарифів на електроенергію для промислових підприємств (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Тарифи на комунальні послуги для промислових підприємств

Послуга	Надавач	Тариф, грн/МВт·год без ПДВ (дійсні станом на 1 квітня 2023р.)	Тариф, грн/МВт·год з ПДВ
Розподіл електричної енергії	ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	117.12	140.544
	ПРАТ «ЛЬВІВ ОБЛЕНЕРГО»	194.7	233.64
	ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯ ОБЛЕНЕРГО»	126.14	151.368
Послуги з передачі електричної енергії для користувачів системи	НЕК «УКРЕНЕРГО»	430.25	516.3
Послуги з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління	НЕК «УКРЕНЕРГО»	80.87	97.044

Створено автором на основі[47]

Тоді:

$$Be(Київ) = (140.544 + 516.3 + 97.044) * 0.025 * 24 * 365 = 165101.47 \text{ грн.};$$

$$Be(Запоріжжя) = (233.64 + 516.3 + 97.044) * 0.025 * 24 * 365 = 185489.50 \text{ грн.};$$

$$Be(Львів) = (151.368 + 516.3 + 97.044) * 0.025 * 24 * 365 = 167471.93 \text{ грн.}$$

Оскільки витрати на електроенергію в м. Київ є найнижчими, для подальших розрахунків використовувався результат *Be(Київ)*.

Витрати на обслуговування установки будуть пов'язані з її регулярним оглядом (який може здійснюватися операторами) та ремонтом (до якого потрібно буде залучати додатковий персонал). В середньому витрати на обслуговування установки будуть становити близько 2 тис. грн./місяць.

Витрати на маркетинг є важливим аспектом просування системи повторного використання потенційним партнерам і клієнтам. Карлсберг Україна має розглянути можливість розробки нових етикеток для своїх пляшок, які б показували, що пляшка може бути використана повторно, і містили інформацію про пункти збору відходів за допомогою QR-коду на етикетці. Вартість розробки етикеток залежатиме від конкретного дизайну та контрактора, що розроблятиме його, але орієнтовно становитиме 40 000 грн. Друк нових етикеток буде коштувати близько 0.1 - 0.15 грн./етикетку, тобто від 5 256 000 грн. до 7 884 000 грн. за 52.56 млн. пляшок.

Вартість таргетованої реклами на платформах Facebook та Instagram буде залежати від цільової аудиторії, формату реклами та рекламних цілей. В середньому ціна за клік реклами у Facebook в Україні становить близько 0,30-0,50 грн, тоді як ціна за клік реклами в Instagram – близько 0,40-0,60 грн. Тому маючи бюджет у розмірі 10 000 грн. на місяць для реклами в соціальних мережах, Carlsberg Україна потенційно може охопити близько 20 000 - 25 000 людей/місяць, залежно від параметрів таргетованої реклами. Крім цього, випуск 2-3 30-хвилинних відео на платформу Youtube також обійдеться орієнтовно в 10 000 грн/місяць (операторська робота для півгодинного відео - 1800 грн, монтаж - 2000 грн[48], локація - заводи Карлсберг Україна, учасники відео - працівники компанії). Однак слід зазначити, що це лише приблизні показники, фактична вартість і охоплення залежатимуть від конкретних параметрів таргетування та використовуваних форматів реклами. Для підсумовування витрат на впровадження даного проекту в рік, розрахунки були внесені в таблицю (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження проєкту інновацій

Категорія витрат	Сума, грн
Установка OKBC12 6000 bph Low Water Consumption Automatic Glass Bottle Washing Machine With Label Removal, грн *при курсі 1 USD = 40 UAH	2 000 000
Заробітна плата працівників, грн/рік	2 400 000
Обслуговування установки, грн/рік	24 000
Електроенергія, грн/рік	165101.47
Вода, грн/рік	невідомо
Дизайн етикеток, грн	40 000
Маркетинг, грн/рік	240 000
Друк нових етикеток, грн/рік	від 5 256 000
Разом:	від 10 125 102

Створено автором на основі розрахунків

Загалом, структура витрат даного проєкту передбачає початкові інвестиції, поточні операційні витрати, витрати на маркетинг і комунікацію. Однак впровадження успішної системи повторного використання скляних пляшок може призвести до економії коштів з часом, а також до екологічних переваг, що в кінцевому підсумку може принести користь компанії та її зацікавленим сторонам.

Потоки грошових надходжень: при реалізаційній ціні однієї нової пляшки в Рокитнівського скляного заводу, що є одним із постачальників Carlsberg Ukraine, від 3 гривень[49], відштовхуючись від слів Євгенія Шевченка про те, що собівартість нової пляшки є на 114% вищою, ніж перевикористаної[44], за пропорцією визначаємо, що вартість одного перевикористання скляної пляшки буде становити від 1.40 грн. Отже, економія витрат на одне використання пляшки складе від 1.60 грн.

Розрахуємо також річну економію, що компанія може отримати при купівлі однієї такої установки.

Для розрахунку економії витрат використаємо пропускну здатність установки для миття пляшок, тобто 52.56 млн. шт., що становить близько 1 008 000 шт./тиждень. Відповідно, порівняємо вартість використання нових пляшок та вартість миття пляшок за допомогою установки. Оскільки наразі не існує реальних даних, що свідчать про середню кількість перевикористань однієї скляної пляшки,

в дослідженнях часто використовується естимация у 30 разів/пляшка[43]. Припустимо, що песимістично, для України даний показник буде складати близько 20 разів/пляшку.

Одна установка при повному завантаженні може мити 55.6 млн. пляшок/рік, собівартість яких при купівлі у Рокитнівського скляного заводу складає від 157.68 млн. грн. Припустимо, що час життєвого циклу пляшки від моменту, коли вона покидає завод Карлсберг Україна до моменту її повторного наповнення після миття становить 4 тижні. Також припустимо, що логістичні витрати в обох випадках є рівними. Тоді компанії Карлсберг Україна слід буде зробити закупку в розмірі 5039986 пляшок, розділених на 5 партій, по одній партії в розмірі 1008000/тиждень. В такому випадку, першу партію пляшок компанія зможе почати мити вже на 5-ому тижні року. Закупівельна вартість 5-и партій пляшок буде становити від 15.12 млн. грн. Витрати на покупку, обслуговування установки та маркетинг проєкту становлять від 10 125 102 грн/рік. Тобто загальні річні витрати інноваційного проєкту складуть від 25.25 млн. грн. при собівартості пляшки 3 грн/шт. Отже, загальна економія проєкту може скласти до 132.43 млн. грн. при собівартості однієї пляшки у 3 грн/штуку.

Резюме даного проєкту через призму Business Model Canvas подане на рисунку (рис. 3.5)

Бізнес Модель Канвас для проєкту збільшення обсягів повторного використання пляшок				
Ключові партнери Тарні оператори, постачальники пакувальних матеріалів (в тому числі пляшок), державні та громадські організації, що зацікавлені в зниженні кількості відходів.	Ключові види діяльності Розширення потужності. Інформування споживачів. Збільшення мережі партнерів.	Ціннісна пропозиція Повторне використання пляшок - зменшення впливу на довкілля та економічна ефективність.	Взаємовідносини з клієнтами Залучення споживачів до ланцюгу перевикористання пляшок, побудова обізнаності споживачів про переваги.	Сегменти споживачів Еко-свідомі споживачі, поки неeko-свідомі споживачі, представники готельно-ресторанного бізнесу.
Ключові ресурси Інфраструктура, технології, людські ресурси.		Канали збуту Соціальні медіа-платформи, веб-сайт компанії, екологічні організації.		
Структура витрат обладнання, операційні витрати та витрати на маркетинг. Сумарно в рік - від 10 125 102 грн.			Потоки надходження доходів Економія витрат на закупіпплю пляшок. Сумарна економія в рік становить до 132.43 млн. грн. (вартість нової пляшки 3 грн/шт)	

Рис. 3.5. Business Model Canvas для проєкту збільшення обсягів повторного використання пляшок. Створено автором на основі попереднього аналізу та розрахунків.

Також варто доповнити проєкт із розширення системи перевикористання скляних пляшок крізь призму “Business model innovation for sustainability Framework”, запропонований Ферліто та Фараці. Так, місія проєкту полягає у створенні сталої моделі циклічної економіки для пивоварної галузі в Україні. Проєкт фокусується на зменшенні відходів і сприянні повторному використанню скляних пляшок, що матиме позитивний вплив на довкілля та місцеві громади.

Етика проєкту надає пріоритет стійкості, відповідальності та прозорості. Проєкт спрямовується на зменшення впливу пивоварної промисловості на навколишнє середовище шляхом стимулювання повторного використання скляних пляшок і зменшення відходів. Крім цього, прозорість проєкту є важливим аспектом його етики. Проєкт буде відкрито повідомляти про свої цілі та прогрес зацікавленим сторонам, включаючи споживачів, співробітників і партнерів, що допоможе зміцнити довіру до компанії та забезпечити підзвітність проєкту громадськості.

Управління проєктом із збільшення повторного використання скляних пляшок у Carlsberg Ukraine залучатиме операційну команду проєкту, команду сталого розвитку та команду з комунікацій та залучення. Операційна команда проєкту відповідатиме за планування та реалізацію, тоді як команда сталого розвитку забезпечуватиме керівництво та моніторинг впливу. Комунікаційна команда спілкувалася б із зацікавленими сторонами та залучала б якомога більше споживачів до участі в проєкті. Керівникам всіх команд слід регулярно зустрічатися для узгодження дій та планів, а також звітувати вищому керівництву.

Вплив на споживачів даного проєкту можна оцінити як позитивний, він буде проявлятися в кілька способів: споживачі, що шукають в екологічно-чисті продукти, будуть зацікавлені в проєкті, адже при впровадженні проєкту зменшується кількість відходів та спожитих ресурсів; проєкт надасть можливість споживачам бути залученими до впровадження сталого розвитку; якість та безпека продукції не зміниться, оскільки скло є інертним матеріалом, що не впливає на смак та якість напою; вартість реалізації напоїв може знизитися, оскільки знизяться сумарні витрати є нижчими.

Громадський аспект зацікавлених сторін у проєкті збільшення повторного використання скляних пляшок у Carlsberg Ukraine включатиме кілька груп зацікавлених сторін. По-перше, проєкт вплине на громаду, де розташована пивоварня Carlsberg Ukraine, оскільки це призведе до зменшення відходів та впливу пивоварні на навколишнє середовище, що потенційно може призвести до покращення якості повітря та води в місцевості, сприяючи здоров'ю та добробуту мешканців. По-друге, проєкт також вплине на ширшу спільноту населення в Україні, оскільки він сприятиме сталим практикам і спонукатиме споживачів брати участь у зусиллях з переробки. Це може допомогти в розвитку ширшої культури сталого розвитку в Україні, сприяючи довкіллю та здоров'ю населення. По-третє, проєкт також вплине на НГО та екологічні групи, оскільки він узгоджуватиметься з їхніми цілями сприяння сталим практикам і зменшенню відходів. Вони також можуть надати підтримку та ресурси Carlsberg Ukraine у реалізації проєкту, що сприятиме подальшому зміцненню партнерства між компанією та цими групами.

Підсумовуючи даний проект, інформацію було внесено у візуальну презентацію фреймворку (рис. 3.6).

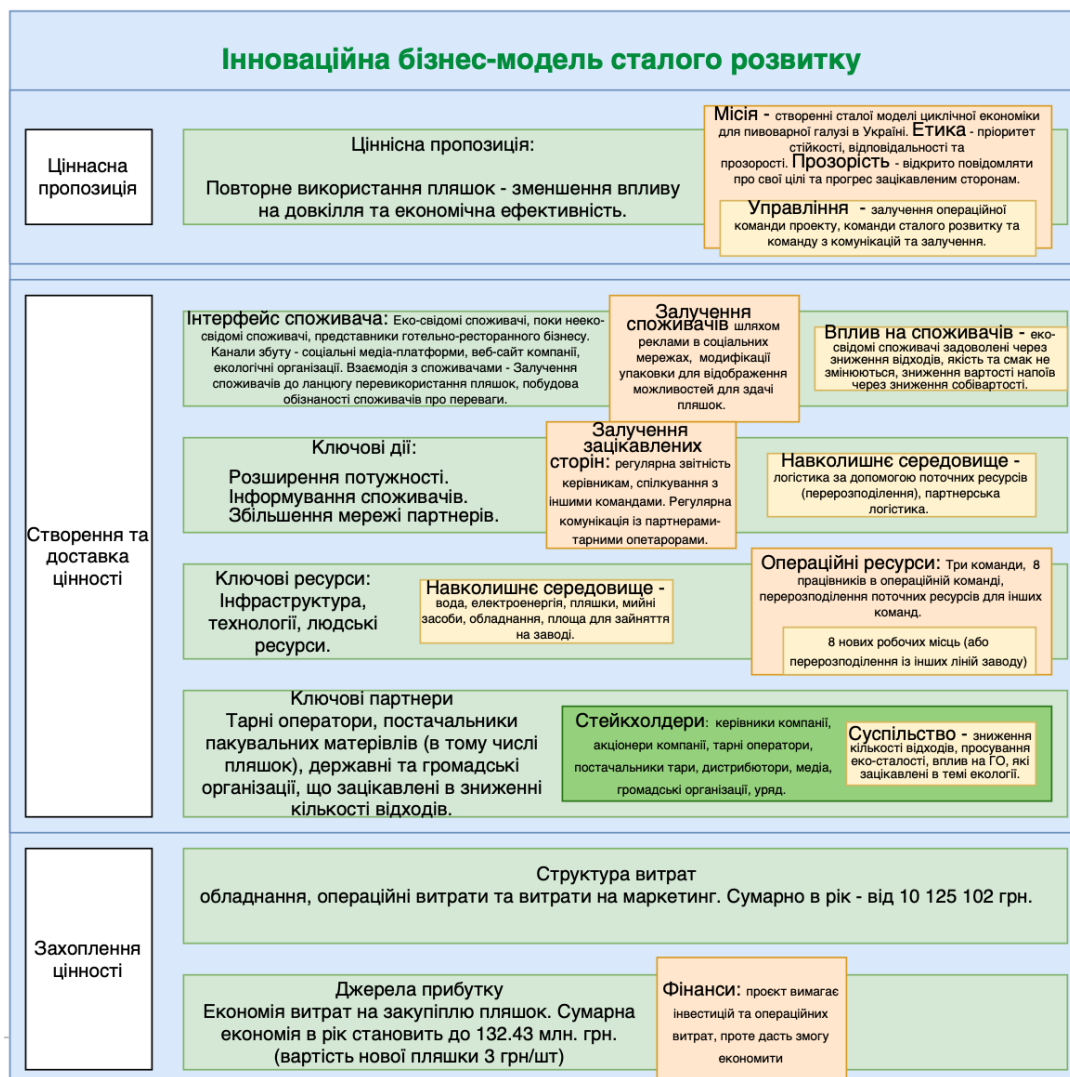


Рис. 3.6. Візуальна презентація інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку, розробленої на основі фреймворку Ферліто та Фарачі[16]

Якщо говорити про інші пропозиції для компанії Карлсберг Україна, то крім нарощення масштабів переробки сміття власними потужностями та потужностями партнерів тарних-операторів, компанія Карлсберг Україна може розглянути можливість співпраці з іншими компаніями та урядом держави для збільшення масштабів позитивного впливу. Так, можна розглянути ініціацію впровадження системи депозиту.

Система повернення депозиту за пакування ("депозит за пляшки") - це система, в якій депозит повертається споживачеві при поверненні порожнього контейнеру від, зазвичай, напоїв на переробку.

При проведенні опитування споживачів, розглянутому раніше, була також опитана думка споживачів з приводу депозитарної системи повернення пакувальної тари. Відповіді споживачів можна побачити на рисунку (рис. 3.7).

Я готовий здавати спеціально марковану скляну тару на переробку, якщо мені буде повертатися депозит.
66 responses

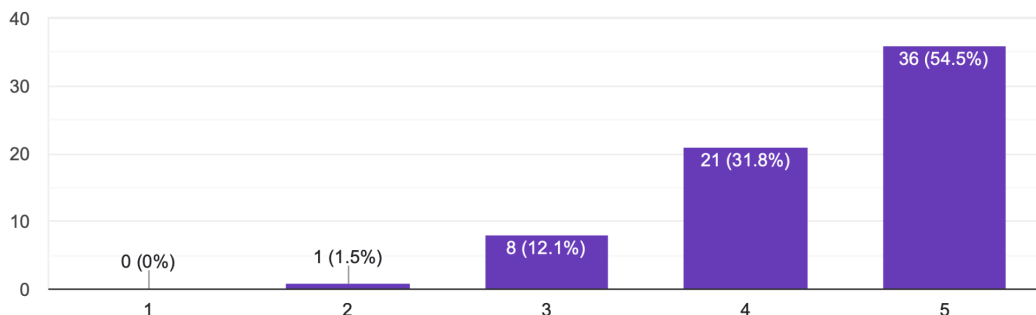


Рис. 3.7. Відповіді споживачів на твердження “Я готовий здавати спеціально марковану скляну тару на переробку, якщо мені буде повертатися депозит”.

Створено автором на основі результатів опитування.

З результатів опитування думки споживачів стосовно даного твердження бачимо, що абсолютна більшість споживачів виступають за впровадження системи повернення депозиту при поверненні тари – 86.3%, ще 12.1% ставляться нейтрально до цього і лише 1.5% не погоджуються з твердженням (див. рис. 3.7). Проте варто врахувати, що дана система потребує зручної мережі для здачі пляшок.

Оскільки система повернення депозиту вимагає інвестицій, таких як закупівля автоматів для збору тари, навчання персоналу, закупівля обладнання підприємствами для перевикористання тари та операційних витрат (обслуговування автоматів, маркування тари, транспортація та підрахунок зібраних пляшок, обслуговування системи), вартість виробництва зростає. Тому дані витрати впливають на розмір депозитної комісії, що накладається[50].

Широка та зручна мережа повернення пляшок є ключовим фактором успішності даної системи, адже у випадку її відсутності, депозит стає податком: якщо споживач не має можливості повернути пляшку, він не може повернути свій депозит.

Крім цього, роль держави, як податкового регулятора, також відіграє значну роль в успішності проєкту. Так, державі слід розглянути звільнення “депозиту за пляшки” від ПДВ та інших податків. При цьому, державі слід розглянути впровадження податку на пакування, що стимулюватиме розвиток депозитарної системи[51].

Успішним є приклад Фінляндії, де для популяризації добровільної депозитної системи, у 1994 році уряд запровадив пакувальний податок у розмірі 0.67 євро/літр. Згодом система була вдосконалена, тому наразі податок на пакування становить 0.51 євро/літр[50]. При цьому, компанії, що беруть участь у затвердженій та діючій системі повернення або організовують нову систему повернення звільняються від податку. На практиці, більшість виробників та імпортерів напоїв є членами систем повернення, якими керує некомерційна організація Palra. Таким чином, у 2022 році відсоток повернення тари у Фінляндії становив: 99% – для алюмінієвої тари, 90% для PET-пляшок та 98% для скляних пляшок[52].

Відповідно, кооперація всіх сторін системи є важливим фактором успішності депозитарної системи повернення пляшок і її впровадження вимагає тісної співпраці всіх великих компанії-виробників напоїв, тарних операторів, мереж супермаркетів та держави, як основного регулятора ринку.

Іншим шляхом для розвитку бізнес-моделі сталого розвитку є заміна матеріалів, що використовуються на більш екологічно-сталі. Так, ще з 2015 році Carlsberg Group почала працювати над розробкою Green Fiber Bottle, пляшки на біологічній основі, що повністю переробляється. У 2019 році компанія почала співпрацювати над проєктом із виготовлення Green Fiber Bottle з Avantium та Paboco, до яких також долучилися L’Oreal, Coca-Cola та Absolut[53].

У червні 2022 року Carlsberg Group оголосила про бета-тестування (випробування) пива у Fiber Bottle, виготовивши для цього 8000 одиниць. Крім екологічності пляшки, вона також була наповнена пивом, звареним з органічного та регенеративного ячменю. Тестування проводили на ринках Данії, Швеції, Норвегії, Фінляндії, Великобританії, Польщі, Німеччини та Франції[53, 54].

Полімерна підкладка Fiber Bottle виробляється, використовуючи матеріал PEF (*Polyethylene Furanoate*), який виробляється виключно із натуральної сировини, сумісний із системами переробки пластику та може розкладатися в природі, якщо він потрапить за межі систем переробки. Дана підкладка слугує як бар'єр між пивом і волокнистою зовнішньою оболонкою. Крім цього, при виготовленні Fiber Bottle викиди діоксиду вуглецю є на 80% нижчими, ніж при виготовленні одноразової скляної пляшки[54].

Тестування таких масштабів дали Carlsberg Group можливість зібрати відгуки про досвід людей щодо продукту, на основі яких буде здійснюватися розробка нового покоління пляшок.

На жаль, інформації про повноцінний вихід на ринок Fiber Bottle поки немає, проте деякі видання пишуть, що Carlsberg Group підписала умовну угоду про поставку з Avantium, щоб забезпечити фіксований обсяг 100% рослинного, придатного для вторинної переробки та вискоєфективного полімерного PEF з флагманського заводу Avantium FDCA, який Avantium планує запустити в 2024 році[55].

Впровадження даної Fiber Bottle може бути важливим кроком для підвищення екологічної сталості компанії Карлсберг Україна, оскільки ця пляшка виготовлена зі 100% органічного матеріалу та може замінити традиційні пляшки зі скла або пластику. Крім того, впровадження Fiber Bottle може допомогти бренду привернути увагу споживачів, які надають перевагу сталій та екологічній продукції. За умови успішного впровадження Fiber Bottle, Карлсберг Україна може зміцнити свою репутацію як компанія, що дбає про довкілля та працює над підвищенням екологічної сталості своїх продуктів.

Однак перед впровадженням Fiber Bottle Карлсберг Україна повинна провести відповідні дослідження та аналіз, щоб оцінити вартість впровадження цієї технології, можливість виробництва та поставки Fiber Bottle на український ринок, а також попит споживачів на такий продукт.

Наступною пропозицією, яку можна розглянути для розвитку сталої бізнес-моделі є впровадження відновлювальних джерел електроенергії на підприємствах.

Вже багато років поспіль компанії по всьому світі переходять на відновлювальні джерела електроенергії – Amazon, IKEA, Macy's, Costco Wholesale, Walmart, Target, Apple та інші[56].

Для прикладу, компанія Apple з 2018 року повністю забезпечує свої роздрібні магазини, офіси, центри обробки даних і суміжні об'єкти в 43 країнах відновлювальною електроенергією[57]. Крім цього, компанія заохочує своїх постачальників також перейти на відновлювальні джерела електроенергії, видавши з 2016 року три “Зелені Облігації” (*Green Bonds*) на суму 4.7 млрд. дол., компанія Apple допомагає фінансувати розширення впровадження екологічно чистих енергетичних рішень і скорочення викидів у всьому світі[58].

Відповідно, проєкт переходу на відновлювальні джерела електроенергії зможе допомогти компанії Карлсберг Україна досягти своєї цілі зі зниження викидів діоксиду вуглецю в атмосферу, а також в подальшому знизити витрати на електроенергію, що підприємство потребує при виробництві.

Висновок до розділу 3

В третьому розділі було запропоновано гіпотези, які описували гіпотетичний вплив екологічної сталості бренду Карлсберг Україна й її транслювання на вибір споживачами даного бренду, бажання споживачів купувати екологічні продукти та їх потребу в доступності екологічності. На основі даних гіпотез було сформульовано ряд запитань для опитування, в якому взяли участь 66 респондентів. Відповіді респондентів було опрацьовано за допомогою програмного забезпечення SmartPLS. За результатами тестування гіпотез за допомогою процедури початкового завантаження, п'ять із шести гіпотез було підтверджено. Відповідно, було визначено, що споживачі бренду Карлсберг Україна зацікавлені в підвищенні екологічної сталості даної компанії.

На основі цих результатів було запропоновано можливості для розвитку екологічно-стійкої бізнес-моделі компанії. Більш детально було розглянуто одну із пропозицій – розширення системи повторного використання скляних пляшок, оскільки скляні пляшки можуть використовуватися більше 30-ти разів, тим самим

значно знижуються викиди діоксиду вуглецю на одне використання. Дану пропозицію було розглянуто через призму Бізнес Моделі Канвас А. Остервальдера та визначено, що при розширенні системи на 52.56 млн. пляшок/ рік, економія на закупівлі нових пляшок за рік може становити до 132.43 млн. грн., при цьому, пляшки можна використовувати і надалі (оскільки при розрахунку проєкту кожна нова пляшка була використана до 12 разів). Крім цього, даний проєкт також було розглянуто крізь призму фреймворку інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку, де було більш детально розглянуто екологічні аспекти впровадження проєкту.

Інша можливість, яку слід розглянути Карлсберг Україна включають ініціацію депозитарної системи за повернення пляшок, проте даний проєкт повинен включати тісну співпрацю всіх учасників галузі виробництва напоїв із підтримкою держави. Крім цього, було запропоновано можливість впровадження повністю біо-розкладної пляшки (Fiber Bottle), яку розробила Carlsberg Group та перехід потужностей компанії на відновлювальні джерела електроенергії.

ВИСНОВКИ

Обмеженість природних ресурсів, таких як нафта, газ, природне вугілля та прісна вода, є ключовим фактором затребуваності світової спільноти в сталому розвитку. Відповідно, споживачі все частіше надають перевагу компаніям, які є екологічно-сталими – за даними PwC (опитування 2022 року), 30 % споживачів при покупці товару чи послуги звертають увагу на екологічні дії компанії. Тому з метою забезпечення конкурентоспроможності серед екологічно-свідомих споживачів, підприємства все більше звертають увагу на дотримання екологічно-стійких принципів у своїй діяльності. Одним із ключових понять у контексті розвитку екологічної сталості підприємств є бізнес-модель сталого розвитку, яка надає підприємствам можливість досягати успіху в довгостроковій перспективі, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Бізнес-модель – це модель, яка описує логіку бізнесу з точки зору процесів в компанії та поза її межами, а також цінностей, які бізнес надає своїм споживачам. Бізнес-модель може бути побудована, використовуючи різноманітні фреймворки, проте найпопулярнішим є Business Model Canvas, який включає визначення 9 блоків, що стосуються ціннісної пропозиції, клієнтів, ресурсів та бюджетування.

Інноваційна бізнес-модель та бізнес-модель сталого розвитку - це дві різні концепції, які можуть взаємодіяти між собою. Інноваційна бізнес-модель спрямована на використання новітніх технологій та швидку адаптацію до змін, щоб забезпечити успіх в динамічному бізнес-середовищі. Бізнес-модель сталого розвитку, з іншого боку, спрямована на створення цінності для всіх зацікавлених сторін та збереження ресурсів, які використовуються. Інноваційна бізнес-модель сталого розвитку поєднує обидві концепції, сприяючи використанню інновацій для створення продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів та допомагають зберегти довкілля.

Відповідно, перехід на бізнес-модель сталого розвитку може здійснюватися шляхом впровадження різного роду інновацій: від вдосконалення виробничих процесів до розробки нових екологічно чистих продуктів, які задовольнятимуть

потреби споживачів та водночас допомагатимуть зберегти довкілля. Проте, під час імплементації бізнес-моделі важливим аспектом є не лише впровадження інновацій, але і формування ціннісної пропозиції, методів створення і доставки цінності та захоплення цінності навколо екологічної сталості, адже такий підхід дозволяє підприємству зосередитися на створенні продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів та одночасно забезпечують підтримку екологічно-стійкого розвитку.

Приватне Акціонерне Товариство “Карлсберг Україна” – це компанія галузі харчової промисловості України, що виробляє пиво, алкогольні та безалкогольні напої. Під час аналізу ПРАТ “Карлсберг Україна” було виявлено ряд проблем: підприємство знизило обсяги реалізації продукції та збільшило обсяги довгострокових та поточних зобов’язань, через що спостерігається зниження в динаміці коефіцієнта фінансової незалежності, рівня поточних та загальних зобов’язань та рівня фондівіддачі активів. Крім цього, внаслідок російської агресії підприємство могло втрати значну кількість своїх активів через близькість одного із заводів до території, де ведуться бойові дії, а також через функціонування (до повномасштабного вторгнення) на тепер вже окупованих територіях. Відповідно, були надані рекомендації зі збільшення обсягів реалізації продукції, зниження частки позикового капіталу та реінвестування прибутку.

У 2017 році ПРАТ “Карлсберг Україна” запровадила програму сталого розвитку “Ціль 4 Нулі: Разом до майбутнього”, що включає чотири основні цільові напрямки: НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ нещасних випадків, НУЛЬ безвідповідального споживання. Для досягнення даних цілей підприємство “Карлсберг Україна” працює над удосконаленням своїх товарів процесів їх виробництва.

Так, з 2018 року підприємство відмовилося від використання вугілля, рівень використання води під час пивоваріння знизився у 2021 році до 2.37 гл. води/гл.пива, підприємство розпочало перехід на електрифіковані засоби транспортування для перевезень на короткі відстані та ще низку проєктів.

Проте, аналізуючи Звіти зі сталого розвитку ПРАТ “Карлсберг Україна” було також виявлено проблеми: використання біогазу, як заміну природному газу, знизилося з 12 % (до загальної потреби) у 2018 році до 6 % у 2021 році, кількість пляшок, що повторно використовуються в рамках проекту “Оборотна пляшка” знизилася з 150 млн. шт. у 2015 році до 116 млн. шт. у 2021 році.

Оскільки однією із цілей стратегії сталого розвитку 2017 року компанії Карлсберг Україна є зниження вуглецевого сліду від своєї роботи, при цьому 40% викидів діоксиду вуглецю пов’язані з виробництвом пакувальних матеріалів, а додатковою ціллю розширеної стратегії сталого розвитку, впровадженої у 2022 році є зниження кількості пакувальних відходів, пропозиції із вдосконалення бізнес-моделі сталого розвитку підприємства формувалися в галузі пакування та пакувальних відходів.

На основі проаналізованої інформації було сформульовано гіпотези для розуміння потреб споживачів впровадженні більш сфокусованої бізнес-моделі сталого розвитку. Для перевірки даних гіпотез було опитано 66 споживачів, дані опитування були опрацьовані методом PLS-SEM. Так, підтвердилися наступні гіпотези:

1. Споживачі, що демонструють екологічну свідомість, будуть демонструвати екологічно-свідому поведінку споживача.
2. Споживачі, що демонструють екологічно-свідому споживацьку поведінку, будуть зацікавлені в доступності екологічності.
3. Споживачі, що демонструють екологічно-свідому поведінку споживача, частіше обиратимуть бренд Карлсберг Україна, якщо той транслюватиме екологічну-свідомість бренду.
4. Споживачі, які мають намір купити "зелені" продукти, частіше обиратимуть Карлсберг, якщо бренд демонструватиме свою екологічну свідомість.
5. Споживачі, які вже купують напої бренду Карлсберг, зацікавлені в тому, щоб бренд демонстрував свою екологічну свідомість.

Крім цього, було досліджено, що вуглецевий слід від скляної тари, яка перевикористовується 30 та більше разів є найнижчим серед інших видів пакувань.

На основі підтверджених гіпотез, а також результатів опитування по окремих пунктах було сформульовано пропозиції для розширення бізнес-моделі сталого розвитку на підприємстві “Карлсберг Україна”: розробити інформаційну кампанію для споживачів про можливості здачі скляної тари, збільшити кількість контейнерів для здачі скляних пляшок, спільно з іншими компаніями з виробництва напоїв та урядом впровадити систему винагороди за здачу пляшок, перейти на відновлювальні джерела електроенергії.

Основною описаною пропозицією для “Карлсберг Україна” став проєкт з розширення системи перевикористання скляних пляшок підприємством, який був розглянутий крізь призму Бізнес Моделі Канвас та фреймворк Інноваційної Бізнес-Моделі Сталого Розвитку. Так, ціннісна пропозиція проєкту базується на двох ключових елементах: екологічність (зниження викидів діоксиду вуглецю, зниження кількості відходів) та економічна ефективність (зниження потреби в закупівлі нових пляшок).

Оскільки даний проєкт потребує постійного повернення використаних пляшок споживачами, при його запровадженні, компанії слід постійно співпрацювати зі споживачами, щоб забезпечити безперебійний доступ до “обернених” пляшок. Проте, було розраховано, що при впровадженні додаткової системи для миття скляних пляшок потужністю 6000 шт/годину, припускаючи, що логістичні витрати компанії залишаться на тому ж самому рівні, економія на закупівлі нових пляшок може скласти до 132.43 млн.грн./рік (при закупівельній вартості однієї пляшки в розмірі 3 грн./штука).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Our common future: report of the world commission on environment and development [Електронний ресурс] / Голова Коміс. Г. Г. Брундтланд. – Женева : Орг. Об'єдн. Націй, 1987. – Режим доступу: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № №722/2019. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
3. It's time for a consumer-centred metric: introducing 'return on experience'. global consumer insights survey 2019 [Електронний ресурс]. – [Б. м.] : PricewaterhouseCoopers International Limited, 2019. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2019/report.pdf>
4. A time for hope: consumers' outlook brightens despite headwinds [Електронний ресурс]. – [Б. м.] : PricewaterhouseCoopers International Limited, 2021. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/archive/consumer-insights-survey-december-2021.html>
5. Consumers respond to waves of disruption [Електронний ресурс]. – [Б. м.] : PricewaterhouseCoopers International Limited, 2022. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/archive/consumer-insights-survey-june-2022.html>
6. Osterwald A. The business model ontology a proposition in a design science approach [Електронний ресурс] : PhD Thesis / Osterwald Alexander. – Lausanne, 2004. – 169 с. – Режим доступу: https://www.academia.edu/2329736/The_Business_Model_Ontology_a_proposition_in_a_design_science_approach
7. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation [Електронний ресурс] / David J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – Т. 43, № 2-3. – С. 172–194. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

8. Fielт E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications [Электронный ресурс] / Erwin Fielт // Journal of Business Models. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 85–105. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/273381704_Conceptualising_Business_Models_Definitions_Frameworks_and_Classifications
9. Richardson J. E. The business model: an integrative framework for strategy execution [Электронный ресурс] / James E. Richardson // SSRN Electronic Journal. – 2005. – Режим доступа: <https://doi.org/10.2139/ssrn.932998>
10. Osterwald A. Business Model Canvas / Alexander Osterwald, Yves Pigneur. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 с.
11. Ramdani B. Business model innovation: a review and research agenda [Электронный ресурс] / Boumediene Ramdani, Ahmed Binsaif, Elias Boukrami // New England Journal of Entrepreneurship. – 2019. – Т. 22, № 2. – С. 89–108. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/neje-06-2019-0030>
12. United Nations. Earth Summit: Agenda 21 / United Nations. – New York, NY : United Nations, 1992.
13. Purvis B. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins [Электронный ресурс] / Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson // Sustainability Science. – 2018. – Т. 14, № 3. – С. 681–695. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
14. Schaltegger S. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability [Электронный ресурс] / Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke Freund, Erik G. Hansen // International Journal of Innovation and Sustainable Development. – 2012. – Т. 6, № 2. – С. 95. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
15. A value mapping tool for sustainable business modelling [Электронный ресурс] / Nancy Bocken [та ін.] // Corporate Governance: The international journal of business in society. – 2013. – Т. 13, № 5. – С. 482–497. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/cg-06-2013-0078>

- 16.Ferlito R. Business model innovation for sustainability: a new framework [Електронний ресурс] / Rosaria Ferlito, Rosario Faraci // Innovation & Management Review. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 222–236. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0125>
- 17.Breuer H. Normative innovation for sustainable business models in value networks [Електронний ресурс] / Henning Breuer, Florian Lüdeke-Freund // XXV ISPIM Conference - Innovation for Sustainable Economy and Society : матеріали Міжнар. наук. конф., Дублін, 8–11 черв. 2014 р. / ред.: К. Huizingh [та ін.]. – [Б. м.]. – Режим доступу: <https://ssrn.com/abstract=2442937>
- 18.A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes [Електронний ресурс] / N. M. P. Bocken [та ін.] // Journal of Cleaner Production. – 2014. – Т. 65. – С. 42–56. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- 19.ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» - Smida [Електронний ресурс] // Smida - Main page. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/prof/00377511>
- 20.Carlsberg Ukraine [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://www.carlsbergukraine.com/kompan-ya/stor-ya/carlsberg-ukraine/>
- 21.Звіт зі сталого розвитку 2021 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/media/53442/esg-report-2021-cu.pdf>
- 22.Про зупинення оприлюднення інформації у формі відкритих даних, розпорядником якої є Міністерство юстиції України [Електронний ресурс] : Наказ від 13.04.2022 р. № 1462/5. – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/n/22649>
- 23.Акціонерам [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/>
- 24.Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text>

- 25.Звіт зі сталого розвитку 2017 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/media/29141/отчет-об-устойчивом-развитии-2017.pdf>
- 26.Звіт зі сталого розвитку 2014 - 2015 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: https://carlsbergukraine.com/media/12803/sustainability-report_final1.pdf
- 27.Звіт зі сталого розвитку 2018 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/media/33840/report-2018.pdf>
- 28.Звіт зі сталого розвитку 2019 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: https://carlsbergukraine.com/media/39270/звіт_зі_сталого_розвитку_2019.pdf
- 29.Звіт зі сталого розвитку 2020 [Електронний ресурс] // Carlsberg Ukraine. – Режим доступу: <https://carlsberg.printsolutions.com.ua/Beer/Interactive/ZVIT-2020/>
- 30.Carlsberg's ESG programme Together Towards ZERO and Beyond [Електронний ресурс] // Carlsberg Group. – Режим доступу: <https://www.carlsberggroup.com/sustainability/our-esg-programme/>
- 31.Fauzan N. The Influence of Environmental Concern and Environmental Attitude on Purchase Intention Towards Green Products: A Case Study of Students College in Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [Електронний ресурс] / Nizar Fauzan, Fakhri Naufal Azhar // SSRN Electronic Journal. – 2020. – Режим доступу: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3525917>
- 32.De Canio F. Enhancing consumers' pro-environmental purchase intentions: the moderating role of environmental concern [Електронний ресурс] / Francesca De Canio, Elisa Martinelli, Emiro Endrighi // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2021. – Т. 49, № 9. – С. 1312–1329. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/ijrdm-08-2020-0301>
- 33.Azzari V. Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions [Електронний ресурс] / Vitor Azzari, Anderson

- Pelissari // *Brazilian Business Review*. – 2020. – Т. 17, № 6. – С. 669–685. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.6.4>
34. Shahid Z. The impact of brand awareness on the consumers' purchase intention [Електронний ресурс] / Zarlish Shahid, Tehmeena Hussain, Fareeha Zafar // *Journal of Accounting & Marketing*. – 2017. – Т. 06, № 01. – Режим доступу: <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000223>
35. Analysing the influence of green marketing communication in consumers' green purchase behaviour [Електронний ресурс] / Elisabete Correia [та ін.] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2023. – Т. 20, № 2. – С. 1356. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021356>
36. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R [Електронний ресурс] / Joseph F. Hair [та ін.]. – Cham : Springer International Publishing, 2021. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
37. Fornell C. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error [Електронний ресурс] / Claes Fornell, David F. Larcker // *Journal of Marketing Research*. – 1981. – Т. 18, № 1. – С. 39. – Режим доступу: <https://doi.org/10.2307/3151312>
38. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) [Електронний ресурс] / Joe F. Hair Jr [та ін.] // *European Business Review*. – 2014. – Т. 26, № 2. – С. 106–121. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>
39. Environment People Law (EPL)/Екологія - Право - Людина (ЕПЛ). [Наскільки громадяни поінформовані про проблеми довкілля? Чи важливо це для них? Які екологічні проблеми найбільше турбують українців?.. Публікуємо сьогодні першу] [Електронний ресурс] / Environment People Law (EPL)/Екологія - Право - Людина (ЕПЛ) // Facebook. – Режим доступу: [https://www.facebook.com/epl.org.ua/photos/a.295698337118290/3539085379446220/?type=3&__xts__\[0\]=68.ARAwAa0EEi65ZxchZU43PBBS7CmR0jXJQjzLmbVzDyeUwA2w2qvzYtRYHQN7Ioa1NFZn5FFWzC5vcpfacKi_YIofkvkD1c7emG_446z9pWByewilvTCKzRzL1Cio2HQpgKnQoLMFeJJSC4Mdz7j2JA1vFPMSyZ2-uyc2bhezruD9eR9Fde47zxj3CoiHYD6ke_SMntVJi4TSWn0b6-](https://www.facebook.com/epl.org.ua/photos/a.295698337118290/3539085379446220/?type=3&__xts__[0]=68.ARAwAa0EEi65ZxchZU43PBBS7CmR0jXJQjzLmbVzDyeUwA2w2qvzYtRYHQN7Ioa1NFZn5FFWzC5vcpfacKi_YIofkvkD1c7emG_446z9pWByewilvTCKzRzL1Cio2HQpgKnQoLMFeJJSC4Mdz7j2JA1vFPMSyZ2-uyc2bhezruD9eR9Fde47zxj3CoiHYD6ke_SMntVJi4TSWn0b6-)

TWY0hFdzfXDyXs6DU7vt5VDdN5O-EcuYRTuzSjWh1LytQL1-
1Acch8TNcS1J35EqAS2w6Ype2HlI2lp46iHzWqW4-
dVG8LkKvcv8DalEhjTajN0ae040JO3NfmUsgjkr79YIi2uw

40. Аудит відходів та брендів: Zero Waste Alliance Ukraine допоможе зрозуміти, які відходи утворюються у містах - Zero Waste Alliance Ukraine - Official [Електронний ресурс] // Zero Waste Alliance Ukraine - Official. – Режим доступу: <https://zerowaste.org.ua/2021/09/03/audyt-vidhodiv-ta-brendiv-zero-waste-alliance-ukraine-dopomozhe-zrozumity-yaki-vidhody-utvoryuyutsya-u-mistah/>
41. Що ми викидаємо: презентація аналізу відходів з п'яти міст України - Zero Waste Alliance Ukraine - Official [Електронний ресурс] // Zero Waste Alliance Ukraine - Official. – Режим доступу: <https://zerowaste.org.ua/2022/02/03/shho-my-vykydayemo-prezentacziya-analizu-vidhodiv-z-pyaty-mist-ukrayiny/>
42. Jern M. Glass, plastic or aluminium - What's the most sustainable choice? [Електронний ресурс] / Magnus Jern // TAPP Water. – Режим доступу: <https://tappwater.co/en/glass-vs-plastic-vs-aluminium-what-is-the-most-sustainable-choice/>
43. Tua C. Reusing glass bottles in Italy: a life cycle assessment evaluation [Електронний ресурс] / Camilla Tua, Mario Grosso, Lucia Rigamonti // Procedia CIRP. – 2020. – Т. 90. – С. 192–197. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.01.094>
44. Шевченко Є. Інвестиції європейців відправляють на звалища [Електронний ресурс] / Євген Шевченко // Економічна правда. – 2015. – 30 жовт. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2015/10/30/565301/>
45. Deposit refund systems [Електронний ресурс] // UNESDA. – Режим доступу: <https://www.unesda.eu/deposit-refund-systems/>
46. Okbc12 6000bph low water consumption automatic glass bottle washing machine with label removal - buy glass bottle washing machine with label removal, bottle washing machine, automatic bottle washing machine product on alibaba.com [Електронний ресурс] // Alibaba.com: Manufacturers, Suppliers, Exporters &

Importers from the world's largest online B2B marketplace. – Режим доступу:
[https://www.alibaba.com/product-detail/OKBC12-6000bph-Low-Water-Consumption-](https://www.alibaba.com/product-detail/OKBC12-6000bph-Low-Water-Consumption-Automatic_1600761603281.html?spm=a2700.details.0.0.15896e9esM3TE2)

[Automatic_1600761603281.html?spm=a2700.details.0.0.15896e9esM3TE2](https://www.alibaba.com/product-detail/OKBC12-6000bph-Low-Water-Consumption-Automatic_1600761603281.html?spm=a2700.details.0.0.15896e9esM3TE2). –

Назва з екрана.

47. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [Електронний ресурс] // Головна | Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. – Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozhivachiv>. – Назва з екрана.
48. Ярослав К. - профіль фахівця Kabanchik.ua №653744 [Електронний ресурс] // Kabanchik.ua. – Режим доступу: <https://kabanchik.ua/ua/user/653744>. – Назва з екрана.
49. Кирилова С. Скло на будь-який смак: європейські бренди наливають у рокитнівські пляшки. ФОТО [Електронний ресурс] / Світлана Кирилова // Бізнес.Район. – 2020. – 24 листоп. – Режим доступу: <https://business.rayon.in.ua/topics/387389-sklo-na-bud-iakii-smak-evropeiski-breandi-nalivaiut-u-rokitnivski-plashki-foto#:~:text=У%20середньому%20за%20рік%20завод,однієї%20стартує%20в%20ід%20трьох%20гривень>
50. Patorska J. Deposit-Refund System (DRS) FACTS & MYTHS [Електронний ресурс] / Julia Patorska, Dominika Pasa. – [Б. м.] : Deloitte, 2019. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_DR_S_Brochure_Deloitte.pdf
51. Who pays for a deposit return system? [Електронний ресурс] // Transforming how we obtain, use and reuse our planet's resources - TOMRA. – Режим доступу: <https://www.tomra.com/en/Reverse-vending/Media-Center/Feature-Articles/who-pays-for-a-deposit-return-system>

52. Deposit refund system [Электронный ресурс] // Etusivu. – Режим доступа: <https://www.palpa.fi/beverage-container-recycling/deposit-refund-system/#return-rates>
53. Carlsberg's paper beer bottle [Электронный ресурс] // No.1 trade and packaging fair -- interpack. – Режим доступа: https://www.interpack.com/en/Discover/Tightly_Packed_Magazine/BEVERAGE_S_PACKAGING/News/Carlsberg's_paper_beer_bottle
54. Carlsberg makes bio-based and fully recyclable bottles available to consumers in its largest ever trial [Электронный ресурс] // Carlsberg Group. – Режим доступа: <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-makes-bio-based-and-fully-recyclable-bottles-available-to-consumers-in-its-largest-ever-trial/>
55. Carlsberg likes PEF barrier paper bottle [Электронный ресурс]// plasticstoday.com. – Режим доступа: <https://www.plasticstoday.com/packaging/carlsberg-likes-pef-barrier-paper-bottle>
56. Frangoul A. 10 massive corporations going big on solar power [Электронный ресурс] / Anmar Frangoul // CNBC. – Режим доступа: <https://www.cnbc.com/2018/05/28/10-massive-corporations-going-big-on-solar-power.html>
57. Apple now globally powered by 100 percent renewable energy [Электронный ресурс] // Apple Newsroom. – Режим доступа: <https://www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/>
58. Apple's \$4.7B in Green Bonds support innovative green technology [Электронный ресурс] // Apple Newsroom. – Режим доступа: <https://www.apple.com/newsroom/2022/03/apples-four-point-seven-billion-in-green-bonds-support-innovative-green-technology/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПРАТ “Карлсберг Україна” - Активи

Актив	Код рядка	Рік			
		2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	27714	34796	48391	49655
первісна вартість	1001	111394	130346	138658	157870
накопичена амортизація	1002	83680	95550	90267	108215
Незавершені капітальні інвестиції	1005	93320	90078	31905	40219
Основні засоби	1010	1920744	1823501	1950645	2152563
первісна вартість	1011	4566679	4729536	5232897	5801261
знос	1012	2645935	2906035	3282252	3648698
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21936	21936	21926	21926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2098	207	12284	19462
Відстрочені податкові активи	1045	191821	133073	156718	174989
Інші необоротні активи	1090	--	--	-	
Усього за розділом I	1095	2257641	2103599	2221877	2458742
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	324712	500226	596011	511911
Виробничі запаси	1101	134969	217817	328850	229648
Незавершене виробництво	1102	32737	45299	50915	51669
Готова продукція	1103	155413	229954	208026	220567
Товари	1104	1593	7156	8220	9307
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--	--

Продовження додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	487714	619498	643229	678601
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29474	28715	55436	75986
з бюджетом	1135	17050	--	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	17050	--	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3252	111	234	16
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1527	1	--	118
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	1631139	1200058	1159142	1563300
Витрати майбутніх періодів	1170	4001	5814	6635	6274
Інші оборотні активи	1190	95	485	127	225
Усього за розділом II	1195	2498964	2354908	2460814	2835711
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--	--
Баланс	1300	4756605	4458507	4682691	5294453

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПРАТ “Карлсберг Україна” - Пасиви

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	--	--	--	--
Додатковий капітал	1410	54622	54622	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1849417	1641768	1712001	1948715
Неоплачений капітал	1425	--	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--	--
Усього за розділом I	1495	3079836	2872187	2942420	3179134
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--	41111	76280
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--	41111	76280
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--	25
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--	41111	51595
товари, роботи, послуги	1615	813672	1139700	1155570	1427546
розрахунками з бюджетом	1620	178927	165896	239725	221605
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--	50948	30564
розрахунками зі страхування	1625	--	--	--	--

Продовження додатку Б

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	615	707	1789	1629
Поточні забезпечення	1660	584101	132290	114521	177933
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	37032	38001	40371	51328
Усього за розділом III	1695	1676769	1586320	1699160	2039039
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--	--
Баланс	1900	4756605	4458507	4682691	5294453

Фінансові результати діяльності ПрАТ “Карлсберг Україна”

Стаття	Код рядка	Рік			
		2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5968342	7500928	8215886	8017392
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3479625	4235986	4554070	4228507
Валовий: прибуток	2090	2488717	3264942	3661816	3788885
збиток	2095	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	50463	475630	57124	210696
Адміністративні витрати	2130	218413	290112	276156	303957
Витрати на збут	2150	1111782	1542806	1612395	1671109
Інші операційні витрати	2180	39919	7881	171141	754
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1169066	1899773	1659248	2023761
збиток	2195	(--)	(--)	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--	--	--
Інші фінансові доходи	2220	131628	123470	78014	35921
Інші доходи	2240	46475	16851	17916	22299
Фінансові витрати	2250	1601	10477	14212	4181
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші витрати	2270	2059	24603	25571	69194
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1343509	2005014	1715395	2008606
збиток	2295	(--)	(--)	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	257085	372284	315999	373204
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--	--	--
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	2350	1086424	1632730	1399396	1635402
збиток	2355	(--)	(--)	(--)	(--)

Опитування споживачів щодо важливості екологічного фактору при покупці
слабоалкогольних напоїв

Блок 1. Демографічний профіль споживачів.

1. Вік споживачів

- a. 18 - 23*
- b. 24 - 28*
- c. 29 - 35*
- d. 35 +*

2. Стать

- a. Чоловік*
- b. Жінка*
- c. Інше*

3. Вид зайнятості

- a. Студент*
- b. Працюю*
- c. Підприємець*
- d. Безробітний*

4. Місячний дохід

- a. Низький*
- b. Нижче середнього*
- c. Середній*
- d. Вище середнього*
- e. Високий*

5. Чи вживаєте ви слабоалкогольні напої?

- a. Ні*
- b. Так, 1 раз на 2-3 місяці*
- c. Так, 1 раз на місяць*
- d. Так, 2-4 рази в місяць*

е. Так, 8-10 разів в місяць

6. Чи купуєте/п'єте ви напої бренду Carlsberg Ukraine? (CAR)

а. Так

б. Ні

В блоках № 2 - 7 дайте відповідь на твердження, обравши одну з відповідей, де 1 - повністю не погоджуюся, 2 - не погоджуюся, 3 - нейтрально ставлюся, 4 - погоджуюся, 5 - повністю погоджуюся.

Блок 2. Турбота про довкілля. *Environmental Concern (EC)*

1. Мене хвилює стан навколишнього середовища.
2. Я був би готовий зменшити своє споживання, щоб допомогти захистити довкілля.

Блок 3. Екологічно-свідома поведінка споживача. *Eco-conscious consumer behaviour (ECB)*

1. Для мене важливо, щоб продукти, які я використовую, не несли шкоди навколишньому середовищу.
2. Я беру до уваги потенційний вплив на навколишнє середовище моїх дій, коли приймаю певні рішення.
3. Моє занепокоєння про навколишнє середовище впливає на мої купівельні звички.
4. Я можу описати себе як екологічно-відповідальна людина.
5. Я сортую сміття.

Блок 4. Впізнаваність бренду Карлсберг Україна. *Brand Awareness (BA)*

1. Я можу впізнати цей бренд у порівнянні з іншими конкуруючими брендами.
2. Я знаю, як виглядає цей конкретний бренд та його продукти.

Блок 5. Намір придбати “зелені” продукти. *Purchase intention for green products (PI)*

1. Я можу витратити більше на екологічно-чистий продукт, порівняно зі звичайним продуктом.
2. Я хочу придбати “зелені” продукти найближчим часом.

Блок 6. Вплив екологічної свідомості компанії на вибір споживачів. *Company eco-friendliness impact on the consumer choice (ICC)*

1. Якщо бренд Карлсберг Україна буде більш активно показувати свою екологічну свідомість, я частіше купуватиму їх продукцію.
2. Я хочу бачити більше інформацію про вплив компанії на довкілля на упаковці продукції.

Блок 7: Доступність екологічності. *(ECD)*

1. Мені важливо, аби я міг легко здати скляну тару на переробку.
2. Я готовий здавати спеціально марковану скляну тару на переробку, якщо мені буде повертатися депозит у розмірі 2 грн/пляшку.

За результатами дослідження було зроблено доповідь на Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ» та опубліковано тези.

