

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

## Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Аналіз сучасного стану та розробка шляхів вдосконалення  
розвитку акціонерного товариства в умовах воєнного стану

Виконав: здобувач освіти групи ФК24-1м  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

Буштрук Олег Олександрович  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доцент Панасейко І.М.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(місце роботи)  
\_\_\_\_\_  
( посада)  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Буштрук О.О.* Аналіз сучасного стану та розробка шляхів вдосконалення розвитку акціонерного товариства в умовах воєнного стану

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». –Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі розкрито теоретичні засади функціонування акціонерних товариств. Досліджено організаційно-економічні характеристики та проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», а також оцінено вплив воєнного стану на результати його господарювання. Виявлено основні проблеми та обмеження ефективного функціонування підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності та запропоновано шляхи розвитку й адаптації ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів.

Кваліфікаційна роботамагістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 62 сторінках, містить 11 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

Ключові слова: акція, акціонерне товариство, воєнний стан, фінансові показники, сталий розвиток.

## ANNOTATION

*Bushtruk O.O.* Analysis of the current state and development of ways to improve the development of a joint-stock company under martial law.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The work reveals the theoretical principles of the functioning of joint-stock companies. The organizational and economic characteristics and financial and economic indicators of the activities of PrJSC «Carlsberg Ukraine» are studied, and the impact of martial law on its management results is assessed. The main problems and limitations of the effective functioning of the enterprise are identified. The directions for increasing the efficiency of activities are substantiated and ways of development and adaptation of PrJSC «Carlsberg Ukraine» to modern challenges are proposed.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 62 pages, contains 11 tables, 1 figure. The list of sources used includes 45 items.

Keywords: stock, joint-stock company, martial law, financial indicators, sustainable development.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ	8
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Калсберг Україна»	18
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Калсберг Україна»	26
2.3 Оцінка впливу воєнного стану на діяльність підприємства ПрАТ «Калсберг Україна»	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»	45
3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану	45
3.2 Обґрунтування шляхів стратегічного розвитку та адаптації ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів	54
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим тривалим воєнним станом, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зниженням платоспроможного попиту та зростанням ризиків для бізнесу. За таких обставин акціонерні товариства як складні корпоративні структури змушені функціонувати в умовах обмеженості ресурсів, невизначеності зовнішнього середовища та необхідності швидкої адаптації до змін. Це обумовлює потребу в поглибленому аналізі їх поточного стану з метою забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності.

Особливу роль у національній економіці відіграють великі виробничі підприємства з іноземним капіталом, які не лише формують значну частку бюджетних надходжень, а й забезпечують зайнятість населення, розвиток суміжних галузей та підтримку соціальних ініціатив. В умовах воєнного стану такі підприємства стикаються з подвійним тиском – необхідністю збереження конкурентних позицій на ринку та виконанням соціально-економічної місії. У цьому контексті зростає значущість оцінювання ефективності їх діяльності та визначення напрямів подальшого розвитку.

Пивоварна галузь України є чутливою до змін макроекономічного середовища, оскільки залежить від купівельної спроможності населення, логістичних можливостей та стабільності постачання сировини. Воєнні дії істотно вплинули на обсяги виробництва, структуру витрат і фінансові результати підприємств галузі, що актуалізує необхідність комплексного аналізу наслідків цих впливів. Дослідження діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє виявити ключові проблеми функціонування підприємства та оцінити його здатність до адаптації в кризових умовах.

З огляду на зазначене, актуальним є не лише аналіз сучасного стану діяльності акціонерного товариства в умовах воєнного стану, а й обґрунтування практичних шляхів підвищення ефективності його розвитку. Формування

адаптивних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства, набуває особливого значення в сучасних умовах трансформації економіки України.

Проблеми функціонування та розвитку акціонерних товариств знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад діяльності акціонерних товариств зробили С. Брю, В. Бончаров, І. Брей, Р. Мертон, Ф. Мішкін, Я. Функ, Е. Брігхем та Дж. Літнер, а серед українських учених – І. Бланк, О. Кавтиш, О. Рудченко, В. Федосов, у працях яких розкрито механізми управління капіталом, оцінювання фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності підприємств. Водночас більшість наявних досліджень зосереджена на умовах відносної економічної стабільності, що зумовлює необхідність подальшого наукового опрацювання проблем функціонування та розвитку акціонерних товариств в умовах воєнного стану, з урахуванням сучасних ризиків, обмежень і викликів, характерних для економіки України.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні комплексного аналізу сучасного стану діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану та розробці практичних шляхів підвищення ефективності його функціонування і стратегічного розвитку з урахуванням сучасних викликів і ризиків зовнішнього середовища.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні засади функціонування акціонерних товариств;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Калсберг Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Калсберг Україна»;
- оцінити вплив воєнного стану на діяльність підприємства ПрАТ «Калсберг Україна»;

- розробити напрями підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати шляхи стратегічного розвитку та адаптації ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів.

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність акціонерного товариства в умовах воєнного стану.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних, фінансових та організаційно-управлінських відносин, що виникають у процесі функціонування та розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до функціонування акціонерних товариств; індукції та дедукції – для формування висновків за результатами дослідження діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки, структури та тенденцій фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна»; коефіцієнтний аналіз – для визначення рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; а також системний підхід і метод узагальнення – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності та стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання сформульованих у роботі висновків і рекомендацій у практичній діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості та адаптації підприємства до умов воєнного стану. Запропоновані напрями вдосконалення можуть бути використані керівництвом підприємства при розробці управлінських рішень, антикризових заходів і стратегічних програм розвитку, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін економічного спрямування.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України з питань господарської діяльності та корпоративного управління, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна», статистичні матеріали державних органів, аналітичні огляди галузі, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем функціонування та розвитку акціонерних товариств в умовах економічної нестабільності.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 62 сторінках, містить 11 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел складає 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Історія виникнення акціонерних товариств тісно пов'язана з еволюцією економічних відносин, розвитком торгівлі та поступовим утвердженням капіталістичних принципів господарювання. У період становлення ринкової економіки та зростання ролі приватного капіталу у фінансуванні мануфактур, торговельних компаній, колоніальних експедицій і концесійних проєктів виникла об'єктивна потреба у створенні організаційних форм, здатних акумулювати значні фінансові ресурси від широкого кола інвесторів. Саме ця потреба стала передумовою формування акціонерних товариств як особливої форми об'єднання капіталу.

Перші прототипи акціонерних товариств з'явилися ще у XVI–XVII століттях у країнах Західної Європи, насамперед у Нідерландах та Великій Британії, де активно розвивалася міжнародна торгівля. Класичним прикладом є Ост-Індські компанії, діяльність яких вимагала значних фінансових вкладень і супроводжувалася високими ризиками. Випуск акцій дозволяв розподіляти ризики між багатьма інвесторами та залучати кошти, недоступні окремим підприємцям. Таким чином, акціонерна форма господарювання стала ефективним інструментом фінансування масштабних і довгострокових проєктів.

Подальший розвиток акціонерних товариств був безпосередньо пов'язаний із технічним і економічним прогресом. Індустріалізація, розвиток машинного виробництва, транспортної інфраструктури та енергетики зумовили різке зростання потреби у капіталі. Через обмеженість фінансових можливостей окремих підприємців дедалі більшого значення набув механізм об'єднання коштів шляхом емісії акцій, які надавали їх власникам право на частку прибутку та участь в управлінні підприємством. Особливо важливу роль акціонерні товариства відіграли у становленні та розвитку банківської системи, сприяючи

концентрації фінансових ресурсів і формуванню інвестиційного капіталу [13, с. 274].

Водночас до першої половини XIX століття акціонерні товариства ще не набули масового поширення. До 1830-х років більшість підприємств функціонували за рахунок приватного або сімейного капіталу, а створення акціонерних товариств часто вимагало спеціального дозволу держави. Ситуація змінилася з розвитком фондових ринків, удосконаленням правового регулювання та усвідомленням переваг акціонерної форми господарювання. Саме в цей період акції почали розглядатися як ефективний інструмент не лише залучення капіталу, а й обмеження фінансових ризиків засновників, оскільки відповідальність акціонерів обмежувалася вартістю належних їм акцій [17, с. 68].

У другій половині XIX – на початку XX століття акціонерні товариства стали домінуючою формою організації великого бізнесу. Вони забезпечили концентрацію капіталу, прискорили розвиток промисловості, транспорту та банківської справи, а також сприяли формуванню сучасної корпоративної системи управління. У подальшому акціонерна форма господарювання набула глобального поширення та стала основою функціонування великих корпорацій у більшості країн світу.

Сучасне визначення акціонерного товариства міститься у ст. 3 Закону України «Про акціонерні товариства»: це господарське товариство, статутний капітал якого поділений на певну кількість часток однакової номінальної вартості, права на які оформлюються у вигляді акцій. Ця форма організації дозволяє систематизовано розподіляти корпоративні права серед власників акцій та ефективно залучати інвестиції [23].

Акціонерне товариство є одним із видів господарських товариств, як визначено в статті 113 Цивільного кодексу України. Господарське товариство, згідно з цим законом, є юридичною особою, капітал якої поділено на частки між учасниками. Господарські товариства можуть існувати в різних формах, включаючи повні товариства, командитні товариства, товариства з обмеженою чи додатковою відповідальністю та акціонерні товариства. Порядок об'єднання

майна та відповідальність засновника перед кредиторами визначають різновид господарських товариств [28].

Акціонерне товариство є однією з ключових організаційно-правових форм господарювання, що широко використовується в сучасній ринковій економіці. Його статутний капітал формується шляхом поділу на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, які засвідчують корпоративні права їх власників. Акції виступають специфічним фінансовим інструментом, що надає акціонерам право на участь в управлінні товариством, отримання частини прибутку у вигляді дивідендів та частки майна у разі ліквідації товариства. Така форма акумулювання капіталу дозволяє залучати значні фінансові ресурси та забезпечує можливості для масштабування діяльності підприємства [21, с. 495].

Важливою особливістю акціонерного товариства є розмежування відповідальності між самим товариством та його акціонерами. Акціонерне товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями своїх акціонерів, так само як і акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства. Ризик можливих фінансових втрат для власників акцій обмежується виключно номінальною вартістю належних їм акцій, що підвищує інвестиційну привабливість цієї організаційно-правової форми. Навіть у разі вчинення окремими акціонерами або самим товариством протиправних дій, до інших акціонерів не можуть застосовуватися санкції, які обмежують їхні корпоративні права, за винятком випадків, прямо передбачених чинним законодавством [16, с. 354].

Акціонерне товариство може створюватися різними способами, що забезпечує гнучкість у процесі його формування, розвитку та можливих структурних змін. Найпоширенішим способом є первинне створення, коли засновники ініціюють утворення нового суб'єкта господарювання шляхом формування статутного капіталу, визначення організаційної структури управління та розподілу акцій між акціонерами. Окрім цього, акціонерне товариство може виникати внаслідок реорганізації вже існуючих суб'єктів господарювання, зокрема шляхом злиття, поділу, виділу або перетворення інших підприємницьких товариств, а також державних чи комунальних підприємств у акціонерне

товариство. Такі способи створення дозволяють оптимізувати організаційну структуру бізнесу, підвищити ефективність управління активами та адаптувати діяльність підприємств до змін ринкового та економічного середовища.

З правової точки зору акціонерне товариство набуває статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації, що здійснюється у порядку, визначеному чинним законодавством України. Саме з дати внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб акціонерне товариство отримує цивільну правоздатність і дієздатність, тобто право самостійно набувати майнових і немайнових прав, нести обов'язки, укладати договори, бути позивачем і відповідачем у суді, а також здійснювати господарську діяльність. Державна реєстрація є ключовою правовою передумовою легітимного функціонування акціонерного товариства, оскільки вона забезпечує його офіційне визнання суб'єктом економічних відносин та гарантує правову визначеність для контрагентів, інвесторів і акціонерів [14, с. 25].

При створенні акціонерного товариства ключовим етапом є підготовка необхідних документів, які визначають порядок його функціонування та взаємовідносини між засновниками. До основних документів належать:

1) Договір про створення акціонерного товариства, який регулює домовленості між засновниками щодо умов формування статутного капіталу, розподілу акцій, участі у фінансуванні та управлінні підприємством. Важливо зазначити, що цей документ не є установчим, тобто сам по собі не надає товариству прав юридичної особи і не визначає його офіційний статус.

2) Статут акціонерного товариства, який є установчим документом. Статут визначає правовий статус товариства, порядок організації та діяльності органів управління, механізми розподілу прибутку, правила проведення зборів акціонерів, права та обов'язки учасників. Саме з моменту державної реєстрації статуту акціонерне товариство набуває прав юридичної особи та здатне повноцінно здійснювати господарську діяльність [11, с. 103].

В Україні акціонерні товариства можуть існувати у двох основних формах: публічне акціонерне товариство (ПАТ) та приватне акціонерне товариство

(ПрАТ). Різниця між цими формами визначається насамперед порядком обігу акцій та рівнем регуляторного нагляду, який застосовується до компанії [27, с. 197].

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) – це АТ, акції якого можуть вільно купуватися та продаватися на фондовому ринку. Такий тип товариства підлягає більш суворому регулюванню через можливість залучення капіталу від великої кількості інвесторів. Публічне акціонерне товариство може бути створене або шляхом зміни типу приватного АТ на публічне, або шляхом перетворення іншої господарської компанії [7, с. 266].

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ), навпаки, має обмежену кількість акціонерів, а його акції не пропонуються широкому загалу. Як правило, такі компанії є сімейними підприємствами або організаціями, що прагнуть зберегти контроль над власністю та обмежити коло учасників, при цьому користуючись перевагами корпоративної форми господарювання.

Структура управління акціонерним товариством визначається статутом підприємства і може бути однорівневою або дворівневою. Важливо зазначити, що зміна виду структури управління не вважається реорганізацією або перетворенням акціонерного товариства, оскільки вона не впливає на правовий статус підприємства як юридичної особи [8, с. 216].

При однорівневій структурі управління основними органами є загальні збори акціонерів та рада директорів. До складу ради директорів входять виконавчі директори, а також можуть входити невиконавчі директори, частина з яких може бути незалежними, відповідно до вимог законодавства.

Однорівнева структура передбачає, що функції управління та контролю здійснює єдиний колегіальний орган – рада директорів. Така модель дозволяє централізовано приймати стратегічні та оперативні рішення, водночас забезпечуючи внутрішній контроль за діяльністю товариства [5, с. 32].

Акціонерне товариство, створене з однорівневою структурою управління, має право ухвалити рішення про перехід на дворівневу структуру управління, за винятком випадків, прямо передбачених законом. Це забезпечує гнучкість

організаційної структури та адаптацію управлінських механізмів до потреб бізнесу [2, с. 229].

За дворівневої структури управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори, орган, відповідальний за здійснення нагляду (наглядова рада), і виконавчий орган (колегіальний або одноосібний). Дворівнева структура управління передбачає чіткий розподіл функцій з безпосереднього управління поточною (операційною) діяльністю акціонерного товариства, які здійснює виконавчий орган, та функцій контролю за роботою виконавчого органу та інших керівників акціонерного товариства (у тому числі підрозділів контролю та внутрішнього аудиту), які здійснює наглядова рада. До складу наглядової ради входять члени наглядової ради, частина з яких у встановлених законом випадках є незалежними директорами. Акціонерне товариство, створене із дворівневою структурою управління, має право прийняти рішення про перехід на однорівневу структуру управління, крім випадків, передбачених відповідним спеціальним законом [1, с. 69].

Управління акціонерним товариством здійснюється через систему спеціалізованих органів, кожен з яких виконує визначені законом та статутом функції і має чітко окреслені повноваження та межі відповідальності. Така багаторівнева структура управління спрямована на забезпечення ефективної діяльності товариства, баланс інтересів власників і менеджменту, а також захист прав та законних інтересів акціонерів.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління акціонерного товариства. Саме вони визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та ухвалюють найважливіші рішення, що стосуються його діяльності. До компетенції загальних зборів належить затвердження статуту та внесення змін до нього, обрання та відкликання членів наглядової ради, затвердження річних результатів діяльності, розподіл прибутку та прийняття рішень щодо виплати дивідендів. Загальні збори також ухвалюють рішення про реорганізацію або ліквідацію товариства, що підкреслює їх ключову роль у корпоративному

управлінні. Реалізація прав акціонерів через участь у загальних зборах є основним механізмом впливу власників на діяльність товариства.

Рада директорів (у випадках, коли така модель управління передбачена статутом) виконує функцію стратегічного управління та координації діяльності товариства між загальними зборами і виконавчим органом. Вона відповідає за формування та реалізацію довгострокової стратегії розвитку, визначення ключових бізнес-цілей та контроль за їх досягненням. Рада директорів може затверджувати фінансові плани, інвестиційні проєкти, політики управління ризиками та внутрішнього контролю. Її діяльність спрямована на підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку товариства.

Наглядова рада є органом, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає інтереси акціонерів, особливо міноритарних. Вона не бере безпосередньої участі в оперативному управлінні, але контролює виконання стратегічних рішень, дотримання законодавства та внутрішніх регламентів. До повноважень наглядової ради належить призначення та звільнення членів виконавчого органу, оцінка їх діяльності, погодження значних правочинів та угод із заінтересованістю. Таким чином, наглядова рада виконує важливу функцію корпоративного контролю та зменшує ризик зловживань з боку менеджменту.

Виконавчий орган є органом, що здійснює поточне керівництво діяльністю акціонерного товариства. Він може діяти у формі одноосібного керівника (директора, генерального директора) або колегіального органу (правління). Виконавчий орган відповідає за реалізацію стратегічних рішень, прийнятих загальними зборами та наглядовою радою, організацію виробничо-господарської діяльності, управління персоналом, фінансами та операційними процесами. Саме цей орган забезпечує щоденне функціонування товариства та досягнення запланованих фінансових і операційних показників.

Корпоративний секретар є спеціалізованою посадовою особою, яка забезпечує належну організацію корпоративного управління та взаємодію між органами товариства і акціонерами. До його функцій належить підготовка та проведення загальних зборів акціонерів, забезпечення дотримання процедур

корпоративного управління, ведення корпоративної документації та інформування акціонерів. Корпоративний секретар відіграє важливу роль у підвищенні прозорості діяльності товариства та дотриманні прав акціонерів, що особливо актуально для публічних акціонерних товариств [3, с. 185].

Акція є ключовим інструментом, що забезпечує участь власника в управлінні товариством та отриманні частини його прибутку, а також визначає майнові та немайнові права акціонера [22, с. 249].

Акція – це іменний цінний папір, який посвідчує майнові права власника щодо акціонерного товариства, включно з правом на дивіденди, частку майна при ліквідації та участь в управлінні підприємством. Важливо, що власник акції фактично стає співвласником частини підприємства, яке її випустило, а емісія акцій можлива лише акціонерним товариством [29, с. 96].

Кожна акція має номінальну вартість, яка встановлюється в гривнях і не може бути меншою за одну копійку. В Україні допускається розміщення лише іменних акцій, що передбачає зазначення імені власника у сертифікаті та іншої інформації про нього.

Акції поділяються на прості та привілейовані. Прості акції надають рівні права на дивіденди, участь в управлінні та майно при ліквідації товариства. Привілейовані акції дають переважні права на отримання дивідендів та майна при ліквідації, а також можуть мати різні класи з черговістю виплат, при цьому їх частка в статутному капіталі не може перевищувати 25% [4, с. 216].

Власник акцій має право вільно розпоряджатися ними: продавати, обмінювати, передавати в заставу або дарувати, що забезпечує ліквідність та гнучкість інвестицій у корпоративний сектор [9, с. 47].

Акціонерні товариства є однією з найбільш поширених і ефективних форм організації підприємницької діяльності, що поєднує можливості залучення значних фінансових ресурсів із відносною стабільністю функціонування. Їх переваги зумовлюють активне використання цієї організаційно-правової форми у різних галузях економіки, водночас специфіка корпоративної структури обумовлює наявність певних обмежень і ризиків, які необхідно враховувати у

процесі фінансово-господарської діяльності. До основних переваг акціонерних товариств належать:

- значні фінансові можливості, оскільки корпорація є найбільш ефективною формою організації бізнесу з погляду залучення інвестицій, що дозволяє об'єднувати капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб та забезпечувати нарощування виробничого потенціалу;

- обмежена відповідальність акціонерів, яка полягає в тому, що кожен власник акцій несе ризик збитків лише в межах вартості належних йому акцій, а претензії кредиторів можуть бути пред'явлені виключно до товариства як юридичної особи [20, с. 127];

- можливість диверсифікації фінансового ризику, адже акціонер може одночасно володіти акціями кількох корпорацій, зменшуючи вплив негативних результатів діяльності окремого підприємства;

- простота зміни складу власників, що досягається шляхом вільного обігу акцій на фондовому ринку або їх відчуження в інший законний спосіб без порушення цілісності діяльності товариства;

- потенціал отримання стабільного та зростаючого прибутку, зумовлений можливістю постійного розширення обсягів виробництва та масштабування бізнесу;

- тривалий період функціонування, який забезпечує необмежені можливості для стратегічного розвитку та довгострокового планування діяльності акціонерного товариства [10, с. 59].

Водночас у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності акціонерним товариствам притаманні й певні недоліки, що можуть впливати на ефективність управління та рівень ризиків. До основних недоліків акціонерної форми господарювання належать:

- значні первинні витрати часу та коштів на створення товариства, пов'язані з оплатою юридичних послуг, підготовкою установчих документів, реєстрацією та емісією акцій;

- подвійне оподаткування, за якого спочатку оподатковується прибуток товариства, а згодом – дивіденди, що виплачуються акціонерам;
- розмежування функцій власності та контролю, яке може спричиняти конфлікти між акціонерами та менеджментом і знижувати гнучкість управлінських рішень;
- ускладнена процедура ліквідації, оскільки акціонерні товариства частіше припиняють діяльність шляхом злиття або поглинання, ніж через повну ліквідацію;
- наявність потенційних можливостей для зловживань посадових осіб, що зумовлює необхідність ефективної системи корпоративного контролю та прозорого управління [16, с. 5].

Таким чином, акціонерні товариства є однією з найбільш ефективних форм організації бізнесу, яка дозволяє залучати значні фінансові ресурси та забезпечує масштабування виробничої діяльності. Вони поєднують захист прав акціонерів через обмежену відповідальність із чітко регламентованою структурою управління та механізмами корпоративного контролю. Водночас для функціонування АТ характерні певні обмеження та ризики, зокрема високі витрати на створення, податкове навантаження, розмежування функцій власності і контролю та потенційні конфлікти між акціонерами і менеджментом. Саме дотримання законодавчих вимог та принципів корпоративного управління забезпечує стабільність, прозорість і довгостроковий розвиток акціонерного товариства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Калсберг Україна»**

Carlsberg Group – це одна з найбільших міжнародних корпорацій у пивоварній та напоївній галузі, що має глобальну присутність та значний вплив на світовий ринок. Корпорація володіє відомими брендами пива, а також виробляє широкий асортимент слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, задовольняючи попит споживачів у різних країнах світу. Загальна чисельність працівників компанії перевищує 42 тисячі осіб, а її продукція експортується більш ніж до 150 країн, що свідчить про масштабність діяльності та високий рівень міжнародної інтеграції корпорації. Стратегія Carlsberg спрямована на постійне зміцнення позицій на існуючих ринках, розвиток брендів та впровадження інноваційних продуктів для задоволення різноманітних споживчих потреб.

Присутність міжнародної пивоварної групи Carlsberg на українському ринку формувалася поступово та базувалася на поєднанні стратегічних інвестицій і корпоративних злиттів та поглинань. Ключовим етапом стало 2008 рік, коли Carlsberg Breweries придбала контрольний пакет акцій компанії Scottish & Newcastle, у результаті чого отримала вирішальний вплив над холдингом Baltic Beverages Holding (BBH). Оскільки BBH володів низкою виробничих активів у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Україні, це придбання забезпечило Carlsberg повноцінний вихід на український ринок через компанію BBH Україна.

Отримавши контроль над українськими активами, Carlsberg інтегрувала їх у власну глобальну стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення ефективності виробництва, стандартизацію управлінських процесів та розвиток портфеля брендів. Інвестиції у модернізацію виробничих потужностей, логістику та систему

контролю якості дозволили зміцнити конкурентні позиції компанії на національному ринку пива та безалкогольних напоїв.

У 2011 році українська філія офіційно отримала назву ПАТ «Карлсберг Україна», що відобразило завершення процесу організаційної інтеграції у структуру міжнародної корпорації. Подальшим етапом інституційного розвитку стало 2017 рік, коли компанія змінила організаційно-правову форму з публічного на приватне акціонерне товариство. Така трансформація була зумовлена прагненням оптимізувати систему корпоративного управління, підвищити гнучкість прийняття управлінських рішень та створити сприятливі умови для реалізації довгострокових інвестиційних програм в умовах трансформації українського ринку.

Як юридична особа ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє власним майном, банківськими рахунками як в Україні, так і за кордоном, має самостійний баланс і право самостійно здійснювати виробничу та комерційну діяльність. Компанія веде виробництво продукції під власними торговельними марками, що дозволяє їй формувати незалежну стратегію розвитку національного ринку та приймати управлінські рішення відповідно до локальних умов і потреб споживачів.

Основна інформація про ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА» наведена у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Інформація про ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА
Скорочена назва	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Дата реєстрації	05.08.1993 (32 роки 3 місяці)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	00377511
Уповноважені особи	Хайдакін Олег Ігорович
Розмір статутного капіталу	1 022 432 914,00 грн.

## Продовження таблиці 2.1

Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 52.10 Складське господарство 36.00 Забір, очищення та постачання води
Місцезнаходження юридичної особи:	69123, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Стуса Василя, будинок 6

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство [12]

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» є організаційно-правовою формою бізнесу, яка належить до акціонерних товариств. Як ПрАТ, компанія має статутний капітал, поділений на акції, що визначають права її власників. Ця форма дозволяє ефективно залучати інвестиції та здійснювати корпоративне управління, адже акціонери можуть брати участь у прийнятті стратегічних рішень через загальні збори, отримувати частину прибутку у вигляді дивідендів і контролювати діяльність товариства.

Як акціонерне товариство, ПрАТ «Карлсберг Україна» має власне майно, самостійний баланс та право самостійно здійснювати господарську діяльність, включаючи випуск продукції під власними торговельними марками. Належність до міжнародної групи Carlsberg Group забезпечує компанії доступ до передових технологій, досвіду управління та фінансових ресурсів, що підвищує її конкурентоспроможність на національному ринку.

ПрАТ «Карлсберг Україна» обмежує кількість акціонерів, не пропонує акції широкому загалу, що відповідає характеристикам приватного акціонерного товариства. Така структура дозволяє компанії зберігати контроль над корпоративними рішеннями, ефективно управляти капіталом та забезпечувати стабільне функціонування на ринку, одночасно дотримуючись принципів корпоративного права для захисту прав акціонерів.

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» оснащено сучасними лабораторіями для експериментального, виробничого, радіологічного та

технічного контролю, які забезпечують належну якість продукції перед її виходом на ринок. Компанія має власні печатку та штамп, на яких зазначено офіційну назву українською мовою. Для адаптації до динамічних змін ринку та зниження бізнес-ризиків ПрАТ «Carlsberg Ukraine» реалізує систему безперервного функціонування та поступово розширює масштаби своєї діяльності.

Згідно зі статутом, компанія здійснює широкий спектр діяльності. Основним напрямом є виробництво напоїв: пива, безалкогольних і прохолодних напоїв, алкогольних та слабоалкогольних продуктів, сидру та фруктових вин. Окрім виробництва, ПрАТ також веде комерційну діяльність, включно з оптовим та роздрібним продажем своєї продукції, що поєднує виробничі та торговельні функції у межах корпоративної стратегії.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має широкий асортимент продукції (табл. 2.2), що включає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої. Компанія володіє рядом відомих брендів, які представлені на українському ринку.

Таблиця 2.2

### Основні бренди та продукція ПрАТ «Карлсберг Україна»

Бренд	Тип продукції	Опис
Львівське Пиво	Пиво	Один із найстаріших пивних брендів України, заснований у 1715 році. Включає сорти «1715», «Світле», «М'яке», «Дункель» та інші.
Carlsberg	Пиво	Міжнародний бренд, представлений у варіантах Carlsberg, Carlsberg Export та безалкогольному Carlsberg Non Alcoholic.
Tuborg	Пиво	Популярний данський бренд, представлений варіантом Tuborg GREEN.
Kronenbourg 1664	Пиво	Французький бренд, включає сорти Blanc та Rose.
Grimbergen	Пиво	Бельгійський абатський бренд, представлений сортами Blanche, Blonde та Double-Ambrée.
Guinness	Пиво	Ірландський стаут, представлений варіантами Draught та Original.
Warsteiner	Пиво	Німецький преміум-бренд, представлений варіантом Warsteiner Premium Beer.
Robert Doms	Пиво	Український бренд, що пропонує різноманітні сорти пива.
Арсенал	Пиво	Український бренд, представлений варіантами «Світле» та «Міцне».
Славутич ICE MIX	Пиво	Легке освіжаюче пиво, зварене за технологією холодної фільтрації.
Somersby	Сидр	Бренд сидру, представлений смаками яблука, груші, малини-лайму та чорниці.

## Продовження таблиці 2.2

Seth & Riley's Garage	Ароматизоване пиво та безалкогольні напої	Бренд, що пропонує смаки грейпфрута, вишні, лимона та інші.
Квас Тарас	Квас	Бренд квасу, представлений варіантами «Чорний», «Білий» та «Flower Power».
Rozmay	Безалкогольні напої	Бренд безалкогольних напоїв, включає смаки «Лісовий Ситро» та «Лісовий Дюшес».

Джерело: створено автором на основі [19]

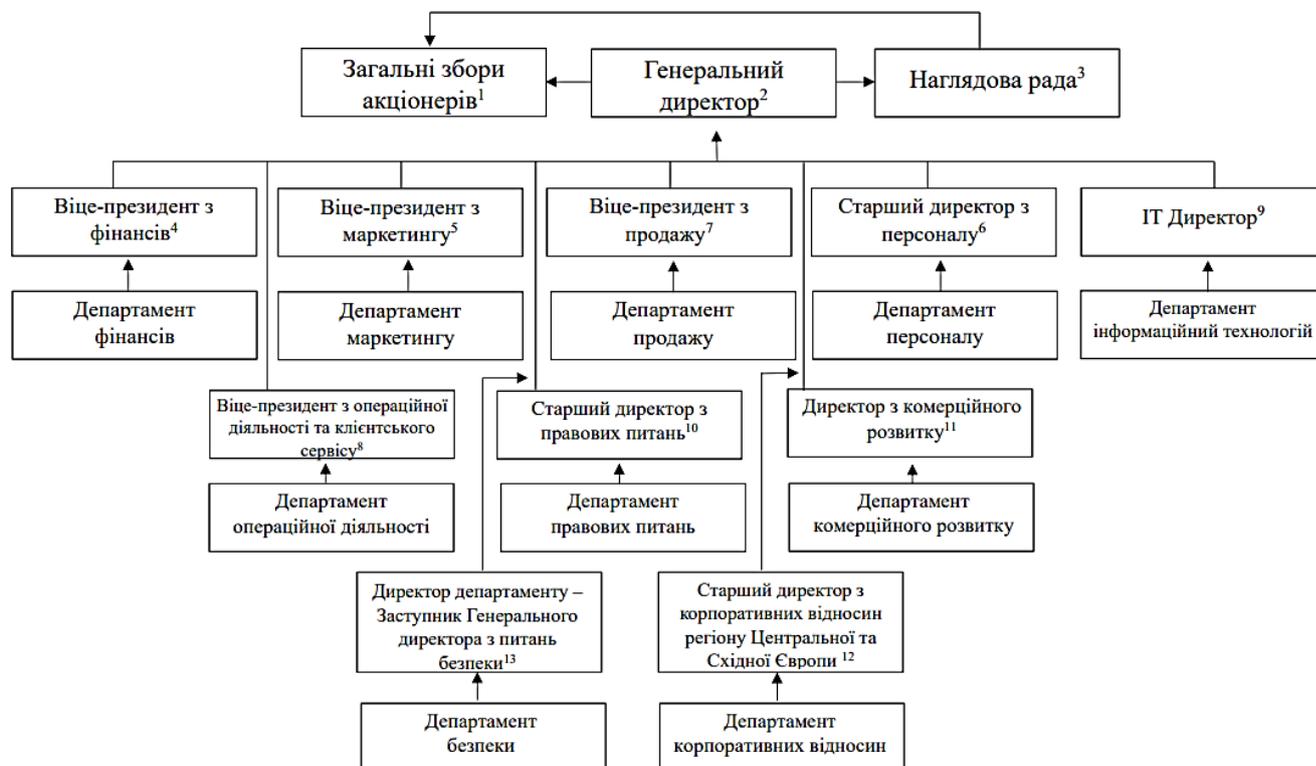
Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» представлена на рис 2.1.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31.12.2024 р. побудована за ієрархічним функціонально-дивізійним принципом, що є типовим для великих міжнародних корпорацій із розгалуженою системою управління. На найвищому рівні управління перебувають Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку товариства, та Наглядова рада, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого менеджменту. Центральною фігурою виконавчого управління є Генеральний директор, який координує роботу всіх ключових напрямів діяльності та забезпечує реалізацію стратегічних рішень акціонерів.

Другий рівень управління представлений віце-президентами та старшими директорами, кожен з яких відповідає за окремий функціональний блок. Зокрема, виділено напрями фінансів, маркетингу, продажу, операційної діяльності та клієнтського сервісу, управління персоналом, інформаційних технологій, правових питань і комерційного розвитку. Такий розподіл повноважень дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінських рішень, підвищити оперативність реагування на зміни ринкового середовища та зменшити навантаження на центральний рівень управління.

Фінансово-економічний блок, очолюваний віце-президентом з фінансів, охоплює департамент фінансів і виконує ключові функції бюджетування, фінансового контролю, аналізу витрат і результатів діяльності. Водночас департаменти маркетингу та продажу, підпорядковані відповідним віце-

президентам, забезпечують формування брендової політики, розвиток портфеля продукції, управління каналами збуту та підтримку конкурентних позицій компанії на українському ринку.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31.12.2024 р. [18]**

Окрему роль у структурі відіграє операційний блок, який включає департамент операційної діяльності та клієнтського сервісу. Його функціонування спрямоване на оптимізацію виробничих і логістичних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення стабільності операційної діяльності. Це є особливо важливим для компанії з масштабним виробництвом і розгалуженою дистрибуційною мережею.

Значна увага в організаційній структурі приділена корпоративному управлінню та комплаєнсу, що відображається у наявності департаментів правових питань, корпоративних відносин і безпеки. Підпорядкування цих підрозділів старшим директорам і заступникам Генерального директора свідчить про високий рівень контролю за дотриманням законодавства, внутрішніх політик

та стандартів міжнародної групи Carlsberg, а також про орієнтацію на мінімізацію правових і репутаційних ризиків.

Завдяки такій структурі ПрАТ «Карлсберг Україна» поєднує централізоване управління з чітким розподілом функцій, що характерно для приватних акціонерних товариств, де обмежена кількість акціонерів дозволяє ефективно координувати діяльність і адаптуватися до потреб ринку, зберігаючи при цьому контроль і спеціалізацію всіх підрозділів.

У таблиці 2.3 наведено результати оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

**Таблиця 2.3**

**Основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», тис. грн**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9149710	10950575	12623346	1800865	1672771	19,68	15,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5179966	6190494	6933507	1010528	743013	19,51	12,00
Валовий прибуток (збиток)	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	365398	133625	143701	-231773	10076	-63,43	7,54
Адміністративні витрати	366668	494235	639051	127567	144816	34,79	29,30
Витрати на збут	2011577	2159900	2765287	148323	605387	7,37	28,03
Інші операційні витрати	76055	112468	73059	36413	-39409	47,88	-35,04
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	1880842	2127103	2356143	246261	229040	13,09	10,77
Доходи від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	93814	267046	451018	173232	183972	184,65	68,89
Інші доходи	9998	17060	17109	7062	49	70,63	0,29
Фінансові витрати	13527	1391	36538	-12136	35147	-89,72	2526,74
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	67673	143914	110761	76241	-33153	112,66	-23,04

## Продовження таблиці 2.3

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	1903454	2265904	2676971	362450	411067	19,04	18,14
Витрати з податку на прибуток	344959	421387	492889	76428	71502	22,16	16,97
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	1558495	1844517	2184082	286022	339565	18,35	18,41

Джерело: створено автором на основі [24-26]

Протягом 2022–2024 років ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, незважаючи на складні умови, спричинені початком війни у 2022 році. У 2023 році чистий дохід зріс на 1 800 865 тис. грн порівняно з попереднім роком, а у 2024 році збільшення склало ще 1 672 771 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових умов, зберігаючи ефективність виробничих і комерційних процесів, а також про активне розширення ринків збуту навіть в умовах воєнної невизначеності.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно доходам, однак у 2024 році відбулося певне уповільнення темпів приросту: відносне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 становило 19,51%, а у 2024 році – 12%. Це свідчить про стабілізацію витрат і ефективне управління ресурсами підприємства, що є особливо важливим в умовах підвищеної волатильності цін на сировину та логістичних ризиків, пов'язаних із війною.

Адміністративні витрати компанії також зросли: на 127 567 тис. грн у 2023 році та на 144 816 тис. грн у 2024 році. Зростання витрат пояснюється необхідністю організації додаткових виробничих і управлінських процесів для підтримки безперервної роботи підприємства в умовах складних зовнішніх факторів, включаючи зміни у логістиці, підвищення витрат на охорону та адаптацію персоналу до нових умов.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: у 2023 році прибуток збільшився на 246 261 тис. грн, а у 2024 році – ще на 229 040 тис. грн. Це підтверджує здатність компанії підтримувати

прибутковість основної діяльності, ефективно контролювати витрати і адаптувати виробництво під нові ринкові умови, що виникли після початку війни.

Особливо слід відзначити значне зростання інших фінансових доходів: у 2023 році темп приросту склав 184,65%, а у 2024 році – 68,89%. Така динаміка свідчить про активне використання фінансових інструментів для збільшення доходів та підтримку фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності ринку та коливань валютних курсів, що стали особливо актуальними під час воєнного конфлікту.

Чистий фінансовий результат ПрАТ «Карлсберг Україна» також показав стабільне зростання: у 2023 році він зріс на 286 022 тис. грн, а у 2024 році – на 339 565 тис. грн. Це свідчить про ефективність управління витратами і доходами підприємства, а також про здатність зберігати прибутковість навіть у складному економічному та воєнному середовищі, що є важливим показником фінансової стійкості компанії.

Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє здатність ефективно функціонувати та адаптуватися до складних умов українського ринку, поєднуючи переваги форми ПрАТ із підтримкою міжнародної корпорації Carlsberg Group. Компанія має централізовану управлінську структуру з чітким розподілом функцій, сучасні лабораторії контролю якості та широкий асортимент продукції, що забезпечує оперативну реакцію на ринкові зміни. Це дозволяє підприємству підтримувати фінансове зростання навіть під час воєнного конфлікту, ефективно управляти ресурсами та інвестиціями, здійснювати корпоративне управління та зберігати конкурентоспроможність на національному ринку.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Оцінка фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства є ключовим етапом аналізу його фінансового стану та ефективності роботи. Ці показники показують здатність

компанії вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільний розвиток, раціонально використовувати ресурси та отримувати прибуток.

У табл. 2.4 наведено результати дослідження фінансової стійкості підприємства.

**Таблиця 2.4**

**Показники фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт автономії	0,65	0,63	0,63	-0,02	0,00
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,53	1,58	1,58	0,05	0,00
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,50	0,51	0,61	0,00	0,10
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,64	0,63	-0,03	-0,01
5. Коефіцієнт боргового навантаження	0,53	0,58	0,58	0,05	0,00

Джерело: створено автором на основі [24-26]

Коефіцієнт автономії у 2022 р. становив 0,65, що перевищує нормативне значення не менше 0,5 і свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. У 2023 р. показник знизився на 0,02 і становив 0,63, що вказує на незначне зростання залежності від залучених коштів, однак залишається в межах нормативу. У 2024 р. значення коефіцієнта не змінилося порівняно з 2023 р., що свідчить про стабілізацію структури джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 р. зріс на 0,05 порівняно з 2022 р. і досяг рівня 1,58, що відображає збільшення частки позикового капіталу в загальній сумі ресурсів підприємства. У 2024 р. показник залишився без змін, що свідчить про збереження сформованого рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта відповідає допустимим межах, оскільки прямо корелює з достатньо високим рівнем автономії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 р. практично не змінився порівняно з 2022 р. та залишився на рівні 0,51, що відповідає нормативному

інтервалу 0,2–0,5 і характеризує прийнятну частку власного капіталу в оборотних активах. У 2024 р. показник зріс на 0,10 і досяг 0,61, що свідчить про підвищення гнучкості використання власного капіталу та розширення фінансових можливостей підприємства щодо покриття поточних потреб.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 р. зменшився на 0,03 порівняно з 2022 р. і становив 0,64, а у 2024 р. знизився ще на 0,01 до рівня 0,63. Незважаючи на поступове зменшення показника, його значення перевищує нормативний рівень 0,6, що свідчить про загалом стійке фінансове становище підприємства та здатність забезпечувати довгострокову платоспроможність.

Коефіцієнт боргового навантаження у 2023 р. зріс на 0,05 порівняно з 2022 р. і досяг 0,58, що вказує на збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу. У 2024 р. показник не зазнав змін, що свідчить про стабілізацію боргової політики підприємства. Отримані значення залишаються в допустимих межах, що не створює критичних ризиків для фінансової стійкості компанії.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2022–2024 рр. фінансова стійкість ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігалася на достатньо високому рівні. Абсолютні відхилення показників свідчать про незначні структурні зміни у джерелах фінансування без суттєвого погіршення фінансового стану підприємства, а всі ключові коефіцієнти перебувають у межах або вище нормативних значень.

В табл. 2.5 наведено результати дослідження ліквідності та платоспроможності підприємства.

**Таблиця 2.5**

**Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,98	1,88	0,67	-0,10	-1,21
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,63	1,59	0,41	-0,03	-1,18
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,24	1,37	1,57	0,14	0,19
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн	2398399	3350064	-1701756	951665	-5051820

Джерело: створено автором на основі [24-26]

У 2022 р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,98, що перевищує нормативне значення 1,5–2,0, свідчаючи про достатній рівень активів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2023 р. він зменшився на 0,10 через зростання поточних зобов'язань або часткове зниження ліквідних активів, залишаючись у межах норми. У 2024 р. коефіцієнт зменшився на 1,21, що значно нижче нормативу і вказує на критичну нестачу активів для покриття зобов'язань, підвищуючи ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 р. становив 1,63, перевищуючи мінімальний норматив 1,0 і демонструючи здатність покривати зобов'язання без урахування запасів. У 2023 р. він зменшився на 0,03 через невелике зниження ліквідності, залишаючись у нормі. У 2024 р. показник зменшився на 1,18, що значно нижче нормативу і свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю підприємства.

Протягом 2022–2023 рр. підприємство зберігало задовільну ліквідність, але у 2024 р. різке падіння обох коефіцієнтів сигналізує про загрозу фінансовій стійкості та потребує термінових заходів для стабілізації платоспроможності.

В табл. 2.6 наведено результати дослідження ліквідності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 р. зменшився на 0,18, а у 2024 р. – на 0,20. Зниження показника відбулося через збільшення залишків оборотних коштів і запасів на складі при одночасному зменшенні обсягів реалізації продукції, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів підприємства для отримання доходу.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 0,06 у 2023 р. і на 0,39 у 2024 р., а тривалість обертання оборотних коштів зросла на 6,45 днів у 2023 р. і на 55,19 днів у 2024 р. Така динаміка відображає уповільнення обігу коштів через збільшення дебіторської заборгованості та запасів, що затримує повернення коштів у обіг, а також через більш тривалі строки розрахунків із постачальниками.

Таблиця 2.6

## Показники ділової активності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
1. Коеф. оборотності активів	1,41	1,23	1,03	-0,18	-0,20
2. Коеф. оборотності оборотних коштів	1,88	1,82	1,43	-0,06	-0,39
3. Тривалість обертання оборотних коштів, днів	193,66	200,11	255,29	6,45	55,19
4. Коеф. оборотності запасів	7,16	6,33	5,81	-0,83	-0,52
5. Тривалість обертання запасів, днів	50,97	57,63	62,80	6,66	5,17
6. Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	3,39	3,31	2,44	-0,08	-0,86
7. Тривалість обертання кредиторської заборгованості, днів	107,82	110,34	149,29	2,53	38,95
8. Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	13,36	19,04	15,44	5,68	-3,59
9. Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	27,32	19,17	23,63	-8,15	4,46
10. Коеф. оборотності власного капіталу	2,29	1,92	1,64	-0,37	-0,29

Джерело: створено автором на основі [24-26]

Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 0,83 у 2023 р. і на 0,52 у 2024 р., а тривалість обертання запасів зросла на 6,66 днів у 2023 р. і на 5,17 днів у 2024 р. Повільніше обертання запасів пояснюється накопиченням непроданих товарів на складі, що призводить до замороження коштів і підвищення витрат на зберігання.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 0,08 у 2023 р. і на 0,86 у 2024 р., а тривалість обертання кредиторської заборгованості збільшилася на 2,53 днів у 2023 р. і на 38,95 днів у 2024 р. Це свідчить про подовження термінів розрахунків із постачальниками, що дало підприємству додатковий час для використання їхніх коштів у фінансуванні запасів і поточної діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 5,68 у 2023 р., а у 2024 р. зменшився на 3,59. Тривалість обертання дебіторської заборгованості скоротилася на 8,15 днів у 2023 р. і зросла на 4,46 днів у 2024 р.

Такі коливання свідчать про швидке надходження коштів від клієнтів у 2023 р. та уповільнення платежів у 2024 р., що вплинуло на оборотність фінансових потоків підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 0,37 у 2023 р. і на 0,29 у 2024 р. Зниження відображає одночасне збільшення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку та зменшення чистого доходу, що знизило ефективність використання капіталу для отримання прибутку.

Загалом за 2022–2024 рр. спостерігається уповільнення ділової активності підприємства: більшість показників оборотності зменшилися, а тривалість обертання активів, запасів і кредиторської заборгованості зростає. Основними причинами стають збільшення залишків оборотних коштів і запасів, затримки в оплаті дебіторської заборгованості та подовження розрахунків із постачальниками. Підприємству необхідно прискорити обіг активів і фінансові потоки для підвищення ефективності використання ресурсів і стабілізації платоспроможності.

У табл. 2.7 наведено результати дослідження рентабельності підприємства.

**Таблиця 2.7**

**Показники рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
1. Рентабельність активів (прибуток до оподат.), %	29,34	25,48	21,92	-3,86	-3,55
2. Рентабельність активів (чистий прибуток), %	24,02	20,74	17,89	-3,28	-2,85
3. Рентабельність власного капіталу (прибуток до оподат.), %	47,63	39,77	34,71	-7,86	-5,06
4. Рентабельність власного капіталу (чистий прибуток), %	39,00	32,37	28,32	-6,63	-4,05
5. Рентабельність операційної діяльності, %	20,56	19,42	18,66	-1,13	-0,76
6. Рентабельність продукції, %	30,09	29,80	31,50	-0,29	1,70
7. Рентабельність продажу, %	17,03	16,84	17,30	-0,19	0,46
8. Рентабельність підприємства, %	36,75	36,60	38,61	-0,14	2,01

Джерело: створено автором на основі [24-26]

Рентабельність активів за прибутком до оподаткування у 2023 р. зменшилася на 3,86 %, а у 2024 р. – на 3,55 %. Зниження цього показника відображає скорочення ефективності використання активів підприємства для отримання прибутку, що пов'язано зі збільшенням залишків запасів та оборотних коштів при зниженні обсягів реалізації продукції. Аналогічна тенденція спостерігається у рентабельності активів за чистим прибутком: показник зменшився на 3,28 % у 2023 р. і на 2,85 % у 2024 р., що свідчить про падіння чистого прибутку при стабільному або зростаючому обсязі активів.

Рентабельність власного капіталу за прибутком до оподаткування знизилася на 7,86 % у 2023 р. і на 5,06 % у 2024 р., а за чистим прибутком – на 6,63 % у 2023 р. і на 4,05 % у 2024 р. Це відображає меншу здатність власного капіталу генерувати прибуток, що зумовлено одночасним зростанням власних коштів і зниженням доходів підприємства. Така динаміка сигналізує про потребу підвищення ефективності управління капіталом.

Рентабельність операційної діяльності зменшилася на 1,13 % у 2023 р. і на 0,76 % у 2024 р., що свідчить про незначне скорочення прибутковості основної діяльності підприємства. Скорочення пов'язане з ростом собівартості продукції та операційних витрат, що частково поглинає доходи від продажу.

Рентабельність продукції у 2023 р. незначно знизилася на 0,29 %, але у 2024 р. зросла на 1,70 %, що свідчить про підвищення прибутковості окремих видів продукції. Подібна тенденція спостерігається і у рентабельності продажу: падіння на 0,19 % у 2023 р. було компенсоване зростанням на 0,46 % у 2024 р., що говорить про оптимізацію цінової політики та кращий контроль витрат на реалізацію продукції.

Рентабельність підприємства зменшилася на 0,14 % у 2023 р., проте у 2024 р. зросла на 2,01 %, демонструючи загальне покращення фінансового результату за рахунок зростання рентабельності продукції та продажу, незважаючи на загальне падіння ефективності використання активів і власного капіталу.

Загалом за 2022–2024 рр. рентабельність підприємства показує змішану тенденцію: ключові показники рентабельності активів і власного капіталу

знизилися, що свідчить про меншу ефективність використання ресурсів, тоді як рентабельність продукції, продажу та загальна рентабельність підприємства у 2024 р. покращилася, що говорить про вдалі управлінські рішення щодо контролю витрат і оптимізації прибутку від реалізації.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки свідчить про те, що підприємство зберігало стабільну фінансову позицію та певну гнучкість у складних умовах воєнного стану, проте зіткнулося з суттєвим погіршенням ліквідності та зниженням ділової активності. Фінансова стійкість залишалася помірно високою завдяки переважанню власного капіталу, хоча боргове навантаження зросло, а ліквідні ресурси не завжди забезпечували повне покриття короткострокових зобов'язань. Показники ділової активності вказують на уповільнення обороту активів, запасів та кредиторської заборгованості, а рентабельність активів і власного капіталу знизилася, що відображає зменшення ефективності використання ресурсів. Водночас стабільність операційної діяльності, зростання абсолютної ліквідності та рентабельності продукції і продажу свідчать про ефективне управління витратами та ресурсами, що дозволяє підприємству підтримувати прибутковість і адаптуватися до складних економічних умов.

### **2.3 Оцінка впливу воєнного стану на діяльність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році внаслідок повномасштабної війни, суттєво вплинув на операційну, фінансову та облікову діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», що є частиною міжнародної групи Carlsberg Group. З початком активних бойових дій компанія зіткнулася з безпрецедентними викликами, пов'язаними насамперед із безпекою персоналу, збереженням виробничих активів та підтриманням мінімально можливого рівня операційної діяльності.

Початок повномасштабної війни у 2022 році змусив підприємство тимчасово зупинити роботу пивоварних заводів у Києві, Львові та Запоріжжі з міркувань безпеки персоналу, що стало першочерговим управлінським пріоритетом. Водночас уже на початковому етапі воєнних дій компанія перебудувала внутрішні процеси управління, створила кризові команди та відновила виробництво, незважаючи на постійні повітряні тривоги, руйнування інфраструктури та підвищений психологічний тиск на працівників. Це свідчить про ефективну систему антикризового управління та здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності в умовах воєнного стану [33].

Суттєвим викликом для ПрАТ «Карлсберг Україна» стали порушення ланцюгів постачання, зокрема втрата окремих ключових постачальників, виробничі потужності яких були знищені на початку війни. У відповідь на це підприємство було змушене оперативно змінювати логістичні маршрути, шукати альтернативних контрагентів та оптимізувати внутрішні виробничі процеси. Особливо складною залишалася ситуація з функціонуванням заводу в Запоріжжі, який розташований у прифронтовому регіоні та регулярно зазнає артилерійських обстрілів. Попри це, компанія прийняла стратегічне рішення не переносити виробництво, оскільки релокація призвела б до значних логістичних витрат і зниження ефективності забезпечення ринку продукцією. Таким чином, воєнний стан безпосередньо вплинув на структуру витрат і операційні ризики підприємства, водночас не призвів до згорання його присутності в Україні.

Важливим наслідком воєнного стану стала зміна географії діяльності Carlsberg Group, що опосередковано вплинуло й на український підрозділ. Унаслідок націоналізації активів групи в Російській Федерації Carlsberg повністю втратив контроль над своїм бізнесом на цьому ринку та припинив враховувати його результати у фінансовій звітності. Вихід з російського ринку був зумовлений не лише економічними, а й етичними чинниками, що підкреслює орієнтацію групи на цінності та підтримку України. У цьому контексті Україна набула ще більшого стратегічного значення для Carlsberg Group, що позитивно позначилося на інвестиційних рішеннях щодо українського бізнесу [36].

Особливістю впливу воєнного стану на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» стало запровадження спеціального підходу до відображення результатів діяльності в обліку. Після початку війни операційний результат українського бізнесу тимчасово не включався до загальних фінансових результатів групи, оскільки діяльність здійснювалася в умовах нестабільності та неповного виробничого циклу. Водночас підприємство продовжувало нести значні постійні витрати, зокрема на оплату праці, утримання виробничих потужностей і забезпечення базових умов безпеки. Це означає, що воєнний стан призвів до формування операційних збитків, які були класифіковані як надзвичайні витрати, пов'язані з війною, що негативно вплинуло на загальний фінансовий стан підприємства.

Воєнні дії також спричинили суттєві втрати активів ПрАТ «Карлсберг Україна». Значна частина клієнтів і торговельних точок зазнала руйнувань або припинила діяльність, що зумовило зростання дебіторської заборгованості з високим рівнем ризику неповернення. У зв'язку з цим підприємство було змушене здійснити знецінення сумнівної дебіторської заборгованості, запасів, які втратили споживчу цінність, а також окремих комерційних активів. Такі втрати безпосередньо пов'язані з воєнним станом і відображають фінансові наслідки зниження ділової активності та руйнування ринкових зв'язків у країні [33].

Воєнний стан став каталізатором перегляду довгострокової стратегії діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Незважаючи на високі ризики та невизначеність, міжнародна група Carlsberg Group підтвердила стратегічну важливість українського ринку та продовжила інвестування у розвиток виробничої бази підприємства.

У 2023 році було реалізовано один із найбільших інвестиційних проєктів у харчовій промисловості України – запуск нової автоматизованої лінії з виробництва продукції в банках. Цей проєкт дозволив збільшити виробничі потужності підприємства на 80%, підвищивши ефективність виробництва та обсяги випуску продукції.

Реалізація інвестиційного проєкту в умовах воєнного стану демонструє здатність ПрАТ «Карлсберг Україна» адаптуватися до кризових умов. Водночас це підтверджує прагнення підприємства зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [30].

Попри воєнні ризики, ПрАТ «Карлсберг Україна» змогло збільшити обсяги виробництва на 8% у 2024 році. Це свідчить про ефективну адаптацію виробничих процесів до нестабільного безпекового та економічного середовища. Завдяки оптимізації виробничих потоків і застосуванню автоматизованих ліній підприємство змогло забезпечити безперервність виробництва, незважаючи на обмеження, пов'язані з війною, включаючи логістичні труднощі та перебої у постачанні сировини.

Зростання виробництва сприяло нарощенню фінансових показників: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 15,5%, а чистий прибуток – на 19,38%, досягнувши рівня 2,2 млрд грн. Така динаміка підтверджує стійкість бізнес-моделі підприємства та його здатність підтримувати рентабельність і фінансову ефективність навіть в умовах економічної невизначеності і зниження платоспроможності споживачів.

Особливістю діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2024 році стало переорієнтування на внутрішній ринок. 96,3% виробленої продукції було реалізовано в Україні, що підкреслює стратегічну роль підприємства у забезпеченні внутрішнього попиту та стабільності споживчого ринку в умовах воєнного стану. Така концентрація на внутрішньому ринку також дозволила оперативно реагувати на зміни попиту та уникати ризиків, пов'язаних із міжнародними перевезеннями під час війни.

Водночас компанія не припиняла експортну діяльність і постачала продукцію до понад 20 країн світу. Це дозволяло диверсифікувати ризики, зберігати валютні надходження та підтримувати міжнародний імідж бренду, незважаючи на складні логістичні та економічні умови.

Додатковим чинником економічної підтримки держави стало використання 100% українського ячменю у виробництві. Це сприяло підтримці місцевих

фермерів і аграрного сектору, що особливо важливо в умовах війни, коли стабільність внутрішнього виробництва є ключовим фактором продовольчої безпеки. Підприємство таким чином не лише зберігало власну економічну стійкість, але й активно підтримувало національну економіку [37].

Воєнний стан також стимулював структурні зміни у продуктовому портфелі підприємства. Найбільше зростання доходів у 2024 році було забезпечено за рахунок реалізації безалкогольних напоїв та сидру, що частково пояснюється зміною споживчих уподобань населення в умовах війни. Паралельно реалізація інвестиційних проєктів і модернізація виробничих ліній дозволили компанії суттєво посилити свої ринкові позиції, зокрема у сегментах безалкогольного пива, сидру та квасу. Це свідчить про те, що навіть у період воєнного стану підприємство не згорнуло інвестиційну діяльність, а навпаки – використало її як інструмент довгострокової стабілізації та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас керівництво ПрАТ «Карлсберг Україна» визнає, що ключовим фактором невизначеності для подальшої діяльності залишається можливе загострення воєнних дій, яке може дестабілізувати роботу підприємства. У разі такого розвитку подій компанія розраховує на фінансову підтримку материнської Carlsberg Group, що знижує ризики припинення діяльності.

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки факторів внутрішнього ПрАТ «Карлсберг Україна».

У контексті впливу воєнного стану на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» сильні сторони підприємства відіграють ключову стабілізуючу роль. Значний досвід роботи на ринку та висока впізнаваність брендів дозволили компанії зберегти довіру споживачів навіть в умовах різкого погіршення безпекової та економічної ситуації. Наявність сучасного обладнання, інноваційних технологій і відпрацьованих бізнес-процесів дала змогу оперативно адаптувати виробництво до нових умов, зокрема до перебоїв у постачанні, енергетичних обмежень і логістичних труднощів. Високий рівень контролю якості та орієнтація на споживача стали важливими факторами утримання

ринкових позицій у період, коли платоспроможний попит населення скоротився, а конкуренція за споживача загострилася.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Великий досвід діяльності на ринку            Висока якість продукції            Висока популярність брендів            Наявність інноваційних технологій та патентів            Відпрацьовані бізнес-процеси            Налагоджена збутова система та надійні канали дистрибуції            Стабільні постачальники та постійні клієнти            Сучасне та якісне обладнання            Широкий асортимент продукції            Навчений і згуртований колектив            Високий рівень контролю якості            Орієнтація на споживача            Конкурентоздатна цінова політика</p>	<p>Низький рівень диверсифікації продукції            Висока залежність від постачальників сировини            Виражена сезонність продажів (близько 65% виручки у II–III кварталах)</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Випуск нових видів продукції            Удосконалення технологій виробництва            Співпраця з іншими компаніями            Вихід у нові сегменти ринку            Розвиток спонсорської діяльності як інструменту реклами            Співпраця з великими торговельними мережами            Збільшення обсягів реклами            Формування та розвиток зв'язків з громадськістю</p>	<p>Поява нових конкурентів на ринку            Зміна споживчих уподобань та тенденцій попиту            Зростання популярності дисконтного сегмента            Зниження купівельної спроможності населення            Посилення законодавчого та митного регулювання</p>

Джерело: створено автором

Слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану набувають більшої критичності порівняно з мирним періодом. Висока залежність від постачальників сировини під час війни створює додаткові ризики через руйнування інфраструктури, ускладнення імпорту та зростання вартості логістики. Виражена сезонність продажів, за якої близько 65% виручки формується у II–III кварталах, ускладнює фінансове планування в умовах нестабільного попиту та непередбачуваних безпекових загроз у пікові періоди

реалізації продукції. Низький рівень диверсифікації продукції також обмежує гнучкість компанії, оскільки в період війни споживачі частіше переорієнтовуються на товари першої необхідності та дешевші альтернативи.

Можливості підприємства пов'язані не лише з оперативними антикризовими рішеннями, а й із формуванням довгострокових конкурентних переваг. Запуск нових видів продукції та вихід у нові сегменти ринку дозволяють частково компенсувати скорочення попиту на традиційні продукти. Зокрема, розвиток безалкогольних напоїв або продукції з нижчою ціною категорією допомагає утримувати клієнтську базу та підвищувати оборот навіть у складних умовах.

Співпраця з великими торговельними мережами та іншими компаніями забезпечує стабільність збуту за умов порушених каналів дистрибуції. Така стратегія дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку і підтримувати надійні канали продажів.

Розвиток спонсорської діяльності, активна робота зі зв'язками з громадськістю та збільшення обсягів реклами під час війни сприяють формуванню соціально відповідального іміджу компанії. Це підвищує лояльність споживачів і забезпечує додаткову підтримку з боку держави та суспільства, що є важливим для стабільності бренду.

Загрози для підприємства мають комплексний характер і часто взаємопов'язані. Зниження купівельної спроможності населення та зростання популярності дисконтного сегмента безпосередньо впливають на маржинальність продукції, змушуючи компанію переглядати цінову політику.

Зміна споживчих уподобань у кризових умовах підвищує ризик втрати частини ринку, особливо серед споживачів із середнім рівнем доходів. Це потребує адаптації продуктового портфеля та маркетингових стратегій для збереження клієнтської бази.

Додатковими негативними факторами є посилення законодавчого та митного регулювання, а також потенційна поява нових конкурентів, які можуть агресивно займати нішу за рахунок нижчих цін.

У сукупності ці загрози підкреслюють необхідність активного використання сильних сторін і можливостей підприємства для мінімізації впливу воєнного стану та забезпечення стійкості діяльності в коротко- і середньостроковій перспективі.

Проведемо PEST-аналіз для оцінки факторів внутрішнього ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Група факторів	Ключові фактори	Вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна»
Політичні	Військові дії в країні	Втрата частини ринку та ресурсів, порушення логістики, перебої з енергопостачанням, обмеження продажу алкоголю, міграція та дефіцит кадрів, різке падіння попиту; водночас – можливість зайняття вільних ринкових ніш через вихід конкурентів
	Стійкість політичної влади та уряду	Невизначеність умов ведення бізнесу, ризик різких змін у податковій та регуляторній політиці, необхідність постійної адаптації стратегії
	Бюрократизація та рівень корупції	Ускладнення збуту продукції, зростання витрат, зниження рентабельності та складність розширення виробничих потужностей
	Державне регулювання галузі	Вплив акцизів, ліцензування та обмежень на продаж алкоголю на попит, прибутковість і привабливість галузі
	Податкова політика	Прямий вплив на фінансові результати та рівень рентабельності підприємства
Економічні	Темпи зростання економіки	Зниження інвестиційної привабливості та обмежені можливості залучення фінансових ресурсів
	Рівень інфляції	Зростання собівартості продукції через подорожчання сировини, енергоносіїв, заробітної плати та адміністративних витрат
	Рівень доходів населення	Скорочення попиту на продукцію, що не належить до товарів першої необхідності
	Курси основних валют	Збільшення витрат на імпорту сировину, валютні ризики за довгостроковими контрактами
	Рівень безробіття та умови оплати праці	Зниження купівельної спроможності споживачів і, відповідно, обсягів продажу
	Доступність ринку для іноземних підприємств	Посилення конкуренції та ризик втрати ринкових позицій
Соціально-культурні	Міграція населення	Скорочення попиту на окремих регіональних ринках і дефіцит кваліфікованих кадрів
	Статеві-вікова структура та тривалість життя	Зміна структури споживання та потенційного трудового ресурсу

## Продовження таблиці 2.9

	Культура споживання, заощадження і кредитування	Зменшення витрат населення на продукцію першої необхідності, зниження обсягів реалізації
Технологічні	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Необхідність постійних інвестицій для підтримання конкурентоспроможності
	Доступ до новітніх технологій	Ускладнення модернізації виробництва та підвищені ризики інвестицій
	Витрати на дослідження та розробки	Високий ризик вкладень у нові продукти, потреба ретельного відбору інноваційних проєктів

Джерело: створено автором

Політичні фактори мають вирішальний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» у сучасних умовах війни. Військові дії в Україні призводять до часткової втрати ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів, перебоїв із енергопостачанням та дефіциту персоналу через міграцію. Ці фактори безпосередньо знижують продуктивність підприємства та ускладнюють виконання виробничих планів.

Обмеження продажу алкоголю та зміни у правовому регулюванні підсилюють фінансовий тиск на компанію. Водночас вихід частини конкурентів із ринку відкриває можливості для ПрАТ «Карлсберг Україна» зайняти вільні ринкові ніші та збільшити частку на внутрішньому ринку.

Стійкість політичної влади та ефективність уряду визначають рівень невизначеності ведення бізнесу. Підприємству необхідно швидко адаптувати стратегію та постійно моніторити зміни у податковому та регуляторному полі, щоб мінімізувати ризики і зберігати фінансову стабільність.

Високий рівень бюрократизації та корупції збільшує витрати компанії, ускладнює розширення виробничих потужностей і негативно впливає на рентабельність. Ці фактори підвищують операційні ризики та обмежують інвестиційну привабливість бізнесу в умовах війни.

Державне регулювання галузі, зокрема акцизи, ліцензування та обмеження продажу алкогольних напоїв, безпосередньо впливає на прибутковість та

стратегічну привабливість підприємства. Контроль за виконанням законодавчих вимог стає критично важливим для підтримання стабільної діяльності та мінімізації фінансових втрат.

Економічні фактори відіграють ключову роль у визначенні фінансової стійкості та перспектив розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану. Зниження темпів зростання економіки та обмежений доступ до фінансових ресурсів обмежують можливості для реалізації інвестиційних планів, що впливає на модернізацію виробництва та впровадження нових технологій. Високий рівень інфляції призводить до подорожчання сировини, енергетичних ресурсів та адміністративних витрат, що збільшує собівартість продукції та скорочує маржинальність. Одночасно скорочення доходів населення зменшує попит на товари, які не відносяться до продуктів першої необхідності, а коливання курсів валют підвищують витрати на імпорту сировину і створюють додаткові фінансові ризики. Дефіцит кваліфікованих працівників та високий рівень безробіття ускладнюють підтримку стабільного виробничого процесу, що ставить підприємство перед необхідністю ретельного планування кадрової політики та оптимізації виробничих ресурсів.

Соціально-культурні фактори в умовах війни безпосередньо впливають на поведінку споживачів та структуру трудових ресурсів. Масова міграція населення та зміни в регіональній структурі робочої сили призводять до дефіциту кваліфікованих кадрів на ключових ринках і зменшують обсяги реалізації продукції в окремих регіонах. Споживачі стають більш обережними у витратах, збільшується частка заощаджень, що особливо відчутно у сегменті безалкогольних та преміальних напоїв. Підприємство змушене адаптувати асортимент продукції та маркетингові стратегії, враховуючи нові соціально-культурні реалії, для збереження лояльності споживачів та підтримки стабільного попиту. Крім того, активна робота з громадськістю, спонсорські ініціативи та соціально відповідальні проекти допомагають підприємству зміцнити імідж на ринку та підтримку з боку суспільства, що є важливим у кризових умовах.

Технологічні фактори визначають здатність ПрАТ «Карлсберг Україна» швидко відновлювати виробничі потужності та зберігати конкурентоспроможність у складних умовах війни. Доступ до сучасних технологій стає критично важливим для підтримки безперервності виробничих процесів, оскільки будь-які затримки у виробництві можуть безпосередньо впливати на обсяги реалізації продукції та фінансові результати підприємства.

Потреба у модернізації виробництва посилюється через вимоги підвищення ефективності, скорочення собівартості та оптимізації ресурсів. Високі витрати на дослідження і розробки, обмежене фінансування та необхідність вибору пріоритетних інноваційних проєктів змушують компанію ретельно планувати інвестиції та визначати найбільш стратегічно важливі напрямки розвитку.

Впровадження нових виробничих ліній, автоматизованих технологій та модернізованого обладнання дозволяє зменшити залежність від ручної праці, підвищити точність і швидкість виробничих процесів, а також знизити ризики втрат через порушення логістики чи нестачу персоналу. Такі інновації забезпечують довгострокову стійкість підприємства навіть за умов економічної та політичної нестабільності.

Стратегічне планування технологічного розвитку в умовах війни включає не лише модернізацію існуючих потужностей, а й адаптацію виробництва під змінні потреби ринку. Це дозволяє зберегти рентабельність продукції, підвищити якість та забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках у довгостроковій перспективі.

Таким чином, воєнний стан суттєво вплинув на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», охопивши операційну, фінансову та стратегічну сфери. Компанія зіткнулася з тимчасовим припиненням роботи заводів, перебоями у постачанні та логістиці, зростанням витрат і фінансових ризиків. Водночас воєнні умови стали каталізатором розвитку антикризових механізмів управління, модернізації виробничих ліній і переорієнтації на внутрішній ринок. Інвестиції в нові проєкти та підтримка персоналу дозволили зберегти ринкові позиції, зміцнити соціальну

відповідальність і забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства навіть у складних умовах війни.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»

#### **3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану**

Воєнний стан став суттєвим фактором трансформації умов діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», посиливши нестабільність зовнішнього середовища та ускладнивши реалізацію стратегічних і операційних рішень. Порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту, регуляторні обмеження та загальні економічні ризики зумовили виникнення комплексу проблем, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість і ефективність функціонування підприємства. Узагальнення результатів SWOT- та PEST-аналізу з урахуванням динаміки фінансових показників дозволяє виділити ключові проблеми діяльності компанії в умовах воєнного стану.

Однією з основних проблем ПрАТ «Карлсберг Україна» є зниження фінансової стійкості, що проявляється у погіршенні здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Воєнні ризики спричинили нерівномірність грошових потоків, зростання потреби в оборотному капіталі та підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це посилює фінансове навантаження на підприємство та підвищує чутливість до змін кредитних умов і процентних ставок.

Суттєвою проблемою залишається зростання витрат, зумовлене інфляційними процесами, подорожчанням енергоносіїв, логістики та сировини. В умовах воєнного стану підприємство змушене спрямовувати додаткові ресурси на забезпечення безперервності виробництва, безпеки персоналу та стабільності постачання. Це обмежує можливості оптимізації собівартості та негативно впливає на рівень операційної ефективності, навіть за умов збереження обсягів виробництва.

Проблемним аспектом діяльності є також нестабільність споживчого попиту, що зумовлена зниженням доходів населення та зміною споживчих пріоритетів. Продукція, яка не належить до товарів першої необхідності, зазнає коливань реалізації, що ускладнює прогнозування продажів і фінансових результатів. Це посилює ризики надлишкових запасів або, навпаки, дефіциту окремих видів продукції в певні періоди.

Вагомою проблемою виступають регуляторні та політичні чинники, зокрема обмеження на продаж алкогольної продукції, зміни податкового навантаження та посилення державного контролю. Такі умови зменшують гнучкість цінової політики підприємства та обмежують можливості швидкого реагування на ринкові зміни. У поєднанні з високим рівнем невизначеності це ускладнює стратегічне планування та інвестиційну активність.

Отже, діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану характеризується комплексом взаємопов'язаних проблем фінансового, операційного та ринкового характеру. Незважаючи на наявність сильних сторін і підтримку з боку міжнародної групи, підприємство змушене функціонувати в умовах підвищених ризиків, що вимагає постійної адаптації управлінських рішень, посилення контролю за витратами та забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану підвищення ефективності діяльності великого промислового підприємства, такого як ПрАТ «Карлсберг Україна», потребує переходу від стандартних управлінських рішень до адаптивних, антикризових та інноваційних підходів. Оскільки компанія вже має відпрацьовані бізнес-процеси, сучасні технології та підтримку міжнародної групи, ключовим завданням є не стільки оптимізація базових операцій, скільки впровадження нових інструментів підвищення стійкості, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Одним із перспективних напрямів є впровадження сценарного управління виробничими потужностями залежно від безпекової ситуації, доступності ресурсів та регіонального попиту. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це може

означати перехід від стандартного річного виробничого планування до коротких адаптивних виробничих циклів (місячних або кварталних сценаріїв).

На практиці це може бути реалізовано шляхом створення внутрішнього аналітичного центру, який моделюватиме кілька альтернативних сценаріїв роботи заводів у Києві, Львові та Запоріжжі з урахуванням ризиків логістичних обмежень або перебоїв з енергопостачанням. Такий підхід дозволить швидко перерозподіляти навантаження між виробничими майданчиками та зменшувати втрати від простоїв.

Carlsberg Group сформувала комплексну та системну модель енергозбереження і скорочення вуглецевого сліду, яка є складовою корпоративної стратегії сталого розвитку Together Towards ZERO and Beyond. У діяльності компанії енергоефективність розглядається не як окремий технічний напрям, а як інтегрований елемент управління виробництвом, логістикою, постачанням сировини та пакуванням. Carlsberg має чітко визначені кліматичні цілі, узгоджені з вимогами Паризької кліматичної угоди, що свідчить про високий рівень стратегічного планування у сфері декарбонізації [31].

Виробничі підприємства Carlsberg застосовують стратегічний підхід до поступової відмови від викопного палива, зокрема природного газу, шляхом переходу на відновлювані джерела теплової енергії та електрифікацію теплових процесів. Така політика дозволяє не лише зменшити залежність від коливань цін на енергоресурси, але й підвищити екологічну стійкість виробництва, що є важливим фактором у довгостроковому стратегічному плануванні компанії. Компанія вже має досвід модернізації котельного обладнання, застосування відновлюваної електроенергії власної генерації та закупівлі «зеленої» електроенергії за довгостроковими контрактами, що забезпечує стабільність енергопостачання навіть у кризових умовах.

Carlsberg впровадила розвинену систему управління енергоспоживанням на основі цифрових інструментів моніторингу. На підприємствах компанії встановлені веборієнтовані системи контролю споживання газу, електроенергії та води, що дозволяють поєднувати енергетичні витрати з виробничими

показниками. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти втрати енергії, контролювати споживання під час зупинок, ремонтів і технічного обслуговування, а також приймати управлінські рішення на основі фактичних даних, що підвищує ефективність роботи підприємства.

Важливою особливістю системи є її доступність для нефахових користувачів. Це дозволяє залучати весь персонал до процесів енергозбереження, формуючи культуру відповідального використання ресурсів і стимулюючи активну участь працівників у підвищенні ефективності виробництва. У сукупності такі заходи забезпечують зниження витрат, підвищення стійкості виробництва та підтримку конкурентних переваг підприємства навіть у складних економічних і політичних умовах [42].

Значна увага в Carlsberg приділяється підвищенню енергоефективності у ланцюгу створення вартості, зокрема через оптимізацію пакування та логістики. Компанія вже має досвід розробки полегшеного пакування, зменшення використання допоміжних матеріалів і скорочення транспортних витрат за рахунок раціональнішого використання об'ємів [38].

Крім того, Carlsberg має сформований напрям розвитку регенеративного сільського господарства у постачанні сировини. Компанія працює з агровиробниками над упровадженням технологій, які зменшують використання техніки, пального та мінеральних добрив [35].

З огляду на масштаб підприємства, базові заходи з енергозбереження на виробництвах Carlsberg вже впроваджені, тому наступним логічним кроком є перехід до часткової енергетичної автономності. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергії, забезпечити стабільність виробничих процесів і підвищити загальну ефективність діяльності в умовах економічної та політичної нестабільності.

Одним із стратегічних рішень може стати створення локальних енергетичних хабів на кожному заводі з використанням альтернативних джерел енергії. Це дозволить підприємству не лише оптимізувати енергоспоживання, а й

забезпечити резервне живлення у пікові періоди, коли зовнішні постачальники можуть бути недоступними.

Наприклад, ПрАТ «Карлсберг Україна» може інвестувати у встановлення промислових сонячних електростанцій у поєднанні з акумуляторними системами зберігання енергії. Така інноваційна система забезпечить постійний енергопотік під час аварійних відключень, дозволить зменшити витрати на зовнішню електроенергію і підвищить стабільність виробничого процесу. У довгостроковій перспективі це рішення сприятиме підвищенню енергоефективності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг і стійкості бізнес-моделі навіть у кризових умовах.

У межах подальшої трансформації продуктового портфеля доцільним є запуск безалкогольного солодового напою під робочою назвою «Львівський Солод 0.0», орієнтованого на масового споживача та щоденне споживання. Продукт може позиціонуватися як натуральний напій на основі солоду та води з мінімальним вмістом цукру, що поєднує традиції українського пивоваріння з безпечним та доступним форматом споживання в умовах воєнного стану.

Виробництво такого напою можливе на існуючих лініях безалкогольного пива та квасу з використанням української сировини, що дозволяє уникнути значних капітальних інвестицій. Упаковка – стандартна скляна пляшка або банка без складних дизайнерських рішень, що знижує собівартість. Основними каналами збуту можуть стати національні торговельні мережі, АЗС та невеликі магазини формату «біля дому», де попит на доступні безалкогольні напої залишається стабільним навіть у кризові періоди.

Запуск «Львівський Солод 0.0» дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» диверсифікувати портфель за рахунок кризостійкого продукту, зменшити сезонні коливання продажів, підвищити завантаження виробничих потужностей у міжсезоння та зміцнити зв'язок бренду з локальною ідентичністю й соціальною відповідальністю компанії.

В умовах воєнного стану логістика стає одним із ключових чинників ефективності. Перспективним рішенням для великого підприємства є

впровадження інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання на основі прогнозової аналітики.

Зокрема, ПрАТ «Карлсберг Україна» може використовувати цифрові платформи для аналізу ризиків маршрутів постачання сировини та готової продукції з урахуванням військових і транспортних обмежень. Це дозволить завчасно змінювати маршрути, оптимізувати складські запаси та зменшувати логістичні витрати без зниження рівня обслуговування клієнтів.

Carlsberg Group впроваджує конкретні інтелектуальні рішення для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, що можуть бути корисними для адаптації практик в ПрАТ «Карлсберг Україна». Міжнародна група обрала платформу Kinaxis RapidResponse для уніфікації та цифрової трансформації планування. Це дозволяє усунути розрізнені системи і таблиці Excel, підвищити точність прогнозування попиту, управління запасами та оперативно приймати рішення з огляду на зміни зовнішнього середовища і ринкових умов, забезпечуючи гнучкість поставок у глобальній мережі компанії [34].

В межах глобальної програми оптимізації Carlsberg Excellence разом із Microsoft впроваджено AI асистента знань Global Brain на основі великої мовної моделі. Цей інструмент скорочує час пошуку операційної інформації майже на 99 % для понад 10 000 співробітників, що підвищує ефективність планування, логістики та взаємодії між підрозділами [32].

Компанія також застосовує інтелектуальну автоматизацію обробки замовлень і доставок, що дозволило суттєво зменшити ручну працю – до 140+ годин на місяць у окремих локаціях – і підвищити точність обробки замовлень до 92 %. Це прискорює логістичні процеси та знижує ризики помилок, покращуючи загальну якість обслуговування клієнтів.

Окрім того, Carlsberg створила інтегровану систему глобального ланцюга постачання (Integrated Supply Chain, ISC), яка об'єднує закупівлі, виробництво, логістику та планування під єдиним цифровим управлінням. Це дозволяє

підвищити ефективність використання активів і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів у всьому світі [43].

Підвищення ефективності діяльності в умовах воєнного стану неможливе без збереження кваліфікованого персоналу. Новим підходом може стати впровадження гнучких моделей зайнятості та внутрішньої мобільності кадрів.

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це означає створення програм перекваліфікації працівників між виробничими, логістичними та адміністративними підрозділами залежно від поточних потреб. Такий механізм дозволить знизити кадрові ризики, підвищити продуктивність праці та мінімізувати витрати, пов'язані з дефіцитом персоналу.

У воєнних умовах ESG-стратегія може бути не лише репутаційним, а й економічним інструментом. Новим напрямом є інтеграція соціальних та екологічних ініціатив у бізнес-модель як фактору довгострокової ефективності.

Стратегія ESG (Environment, Society, Governance) передбачає системний підхід до управління діяльністю компанії з урахуванням трьох ключових компонентів: екологічного впливу, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Інтеграція ESG у корпоративну стратегію дозволяє підвищити конкурентоспроможність, репутацію компанії та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в умовах глобальних економічних, соціальних і екологічних викликів [39].

Компонент Environment спрямований на оцінку та мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля. У межах цієї складової компанія впроваджує енергоефективні технології, скорочує викиди вуглецю та забезпечує сталий підхід до використання ресурсів, що дозволяє зменшити екологічні ризики та покращити імідж на ринку [6, с. 35].

Складова Society охоплює взаємодію з працівниками, клієнтами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. Вона передбачає забезпечення безпечних умов праці, розвиток соціальних програм і підтримку місцевих економік, що зміцнює довіру до компанії та підвищує лояльність клієнтів і співробітників.

Компонент Governance зосереджений на прозорості управлінських процесів, дотриманні етичних стандартів та ефективній системі контролю. Це передбачає прийняття рішень на основі принципів відповідальності та підзвітності, що підвищує стабільність діяльності та зменшує операційні та репутаційні ризики.

Серед основних стадій інтеграції сталого розвитку у компанії можна виділити:

1. Compliance – відповідність законодавчим та іншим вимогам і регуляціям. Сюди, наприклад, належать усі екологічні вимоги до підприємств згідно чинного законодавства.

2. CSR – корпоративна соціальна відповідальність – це різноманітні ініціативи компанії, спрямовані на благополуччя працівників, громади, благодійні проекти

3. Sustainability – інтеграція сталого розвитку, які пов'язана з економічними драйверами по збільшенню ефективності та зменшенню витрат, а також управлінню ризиками

4. Sustainability as a strategy – сталий розвиток як драйвер до створення додаткової цінності, нових продуктів, бізнес-моделей, партнерств [39].

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» прикладом реалізації ESG-стратегії може стати комплексна програма підтримки українських фермерів та локальних постачальників сировини, зокрема ячменю, хмелю та інших зернових культур, що використовуються у виробництві пива. Компанія може впровадити довгострокові контракти з локальними аграрними підприємствами, забезпечуючи стабільний попит на їхню продукцію та фінансову підтримку у вигляді авансових платежів або інвестицій у модернізацію обладнання. Одночасно Carlsberg Україна може навчати фермерів сучасним методам регенеративного землеробства, що знижує енергоспоживання та витрати на паливо й добрива, а також покращує якість сировини. Такий підхід дозволяє скоротити логістичні витрати, оскільки сировина постачається на короткі відстані, зменшити ризики перебоїв у постачанні та підвищити стабільність виробничого процесу. Активна робота з локальними постачальниками формує позитивний імідж компанії серед споживачів, підвищує

їхню лояльність і водночас сприяє зміцненню позицій Carlsberg на українському ринку як соціально відповідального бізнесу, який підтримує національну економіку та місцеві громади.

Нижче подано систематизовану таблицю з пропозиціями щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Напрями підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану**

Напрямок підвищення ефективності	Конкретні заходи / приклади	Очікуваний ефект
Адаптивне виробниче планування	Створення аналітичного центру для моделювання сценаріїв роботи заводів у Києві, Львові та Запоріжжі з урахуванням безпекових ризиків і перебоїв з енергопостачанням	Гнучке перерозподілення навантаження, зменшення простоїв, підвищення стійкості виробництва
Енергоефективність та декарбонізація	Модернізація котлів, встановлення сонячних панелей та акумуляторних систем, закупівля «зеленої» електроенергії	Зниження залежності від зовнішніх постачальників, стабільність виробництва, скорочення викидів CO <sub>2</sub>
Цифровий контроль енергоспоживання	Використання веб-систем моніторингу газу, води та електроенергії, аналіз KPI	Оперативне виявлення втрат, оптимізація енергоспоживання, підвищення залученості персоналу
Диверсифікація продуктового портфеля	Виробництво безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0» на існуючих лініях	Зменшення сезонних коливань продажів, стабілізація попиту, підвищення завантаження виробництва
Інтелектуальні системи логістики	Цифрові платформи для прогнозу аналітики та управління маршрутами	Оптимізація складів і маршрутів, зниження логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування
Управління персоналом	Програми перекваліфікації та внутрішньої мобільності між підрозділами	Збереження кваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності, зниження кадрових ризиків
ESG-ініціативи	Підтримка локальних фермерів, соціальні проекти, мінімізація впливу на довкілля	Позитивний імідж, лояльність споживачів, довгострокова стійкість бізнесу

Джерело: створено автором

Таким чином, розробка напрямів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід,

який поєднує адаптивне виробниче планування, енергоефективні та декарбонізаційні рішення, цифровий контроль споживання ресурсів, диверсифікацію продуктового портфеля, інтелектуальні системи управління логістикою, гнучкі моделі управління персоналом та реалізацію ESG-ініціатив. Впровадження цих заходів дозволяє підприємству швидко реагувати на нестабільність зовнішнього середовища, мінімізувати виробничі та фінансові ризики, забезпечити стабільність постачання та попиту, а також підвищити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність компанії.

### **3.2 Обґрунтування шляхів стратегічного розвитку та адаптації ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів**

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що для ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільним є зосередження на двох ключових напрямках підвищення ефективності діяльності. Перший напрям пов'язаний із впровадженням локальних енергетичних хабів на кожному заводі з використанням альтернативних джерел енергії, зокрема промислових сонячних електростанцій у поєднанні з акумуляторними системами зберігання енергії. Подібні рішення вже успішно реалізовані у світовій пивоварній галузі: наприклад, компанія Heineken встановлює великі сонячні електростанції у Португалії та Південній Африці, що дозволяє стабілізувати виробничі процеси у періоди перебоїв з енергопостачанням та знижувати витрати на електроенергію [41, 45]. Такі практики демонструють реальну ефективність автономних енергетичних систем у забезпеченні стійкості виробництва та оптимізації витрат, що є критично важливим для функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Другий напрям стосується трансформації продуктового портфеля через запуск безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0», орієнтованого на щоденне споживання масовим сегментом. Світові тенденції свідчать, що сегмент безалкогольного пива демонструє стійке зростання навіть у періоди

загального скорочення ринку пива, зі зростанням споживання на 9 % у 2024 році та прогнозованим подальшим розширенням ринку [40, 44]. Реалізація такого проекту дозволяє використати існуючі виробничі лінії та українську сировину без значних капітальних витрат, забезпечити стабільний попит у кризові періоди та посилити локальну ідентичність бренду.

Інтеграція обох заходів у загальну стратегію компанії, зокрема в ESG-підхід, підкреслює соціальну відповідальність та економічну ефективність, одночасно підвищуючи стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність бізнесу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно розглянути поетапне впровадження, що дозволяє системно планувати ресурси, контролювати результати та мінімізувати ризики.

Впровадження локальних енергетичних хабів із використанням альтернативних джерел енергії:

1. Проведення енергетичного аудиту та аналіз існуючої інфраструктури для визначення потреб і можливостей інтеграції відновлюваних джерел енергії.

2. Розробка техніко-економічного обґрунтування проекту, включаючи вибір технологій (сонячні панелі, акумуляторні системи, інвертори) та оцінку вартості і термінів реалізації.

3. Проектування схем підключення та інтеграції енергетичних хабів із основною мережею заводу для забезпечення стабільності виробництва.

4. Монтаж обладнання та запуск системи енергоменеджменту з цифровим контролем споживання електроенергії та оптимізацією навантажень.

5. Тестування та введення в експлуатацію з подальшим моніторингом показників енергоспоживання та ефективності роботи локальних хабів.

Трансформація продуктового портфеля через запуск безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0»:

1. Проведення маркетингового дослідження попиту та аналіз конкурентного середовища для оцінки потенціалу нового продукту.

2. Підготовка виробничих ліній для виробництва безалкогольного солодового напою з використанням наявної сировини та обладнання.

3. Розробка рецептури, технологічного процесу та упаковки, що мінімізує витрати та забезпечує відповідність стандартам якості.

4. Планування каналів збуту, включаючи торговельні мережі, АЗС та локальні магазини, для забезпечення доступності продукту навіть у кризові періоди.

5. Запуск виробництва та маркетингових кампаній, інтегрованих у ESG-стратегію компанії, з подальшим контролем продажів, попиту та ефективності нового продукту.

Орієнтовні витрати на запропоновані заходи прелставлено в табл. 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Витрати на впровадження заходів підвищення ефективності ПрАТ  
«Карлсберг Україна»**

Заходи	Стаття витрат	Оцінка витрат (грн)	Коментар / джерело
Локальні енергетичні хаби (сонячні електростанції + акумулятори)	Сонячна електростанція 1 МВт	16 900 000	Комплект обладнання, монтаж
	Акумуляторні системи (~500–800 кВт·год)	6 000 000-12 000 000	LiFePO4 батареї для забезпечення автономності
	Інвертори та допоміжне обладнання	2 000 000-4 000 000	Залежить від потужності і кількості
	Система енергоменеджменту / цифровий контроль	1 000 000-1 500 000	Моніторинг споживання, оптимізація навантажень
	Разом	25 900 000-34 400 000	Орієнтовна сума на один завод
Трансформація продуктового портфеля (виробництво «Львівський Солод 0.0»)	Маркетингове дослідження та аналіз ринку	300 000-500 000	Дослідження попиту, конкурентний аналіз
	Підготовка виробничих ліній та модернізація обладнання	1 500 000-2 500 000	Підключення до існуючих ліній безалкогольного пива та квасу
	Розробка рецептури, упаковки та технологічного процесу	500 000-800 000	Включає тестування та оптимізацію процесів

## Продовження таблиці 2.2

	Запуск маркетингових кампаній та просування	800 000-1 200 000	Охоплення національних мереж, локальних магазинів, АЗС
	Разом	3 100 000-5 000 000	Орієнтовна капітальна та операційна сума запуску продукту

Джерело: створено автором

Отже, орієнтовні витрати на впровадження двох ключових заходів з підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» – створення локальних енергетичних хабів із альтернативними джерелами енергії та запуск безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0» – складають приблизно 17,5 млн грн. Більша частина коштів припадає на інвестиції в енергетичні хаби, що включають сонячні панелі, акумуляторні системи та обладнання для цифрового контролю енергоспоживання, тоді як запуск нового продукту потребує витрат на адаптацію виробничих ліній, розробку рецептури та маркетинг.

Порівняння витрат на впровадження локальних енергетичних хабів та запуск безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0» із чистим доходом ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік свідчить про високу фінансову доцільність цих заходів. Загальна сума витрат у розмірі приблизно 17,5 млн грн становить лише 0,14 % від доходу в 12 623 346 тис. грн, що робить їх практично незначним навантаженням на бюджет підприємства. Водночас реалізація цих заходів забезпечує суттєве підвищення стійкості виробництва, енергетичної автономності та диверсифікацію продуктового портфеля, що дозволяє мінімізувати ризики воєнного стану, стабілізувати попит і підсилити соціальну відповідальність компанії, гарантуючи довгострокову ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, обґрунтування стратегічного розвитку та адаптації ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів демонструє, що фокус на впровадженні локальних енергетичних хабів та запуску безалкогольного

солодового напою «Львівський Солод 0.0» є фінансово доцільним та стратегічно виправданим. Ці заходи дозволяють значно підвищити стійкість виробництва, зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергії, забезпечити стабільний попит на продукцію в умовах воєнного стану та одночасно інтегрувати соціально-економічну відповідальність у бізнес-модель через ESG-підхід. При порівнянні з чистим доходом компанії за 2024 рік витрати на реалізацію цих заходів складають лише 0,14 %, що робить їх мінімально навантажуючими для бюджету підприємства, але водночас здатними створити значну додаткову цінність у вигляді підвищеної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стабільності бізнесу. Реалізація поетапного впровадження цих ініціатив дозволяє системно планувати ресурси, контролювати показники ефективності та мінімізувати ризики, забезпечуючи надійну адаптацію компанії до сучасних економічних, логістичних та ринкових викликів.

## ВИСНОВКИ

1. Акціонерні товариства виникли як відповідь на потребу мобілізації значних фінансових ресурсів у період розвитку капіталістичних принципів господарювання та технічного прогресу. Їх створення дозволяло поєднувати кошти багатьох інвесторів через випуск акцій, що давали право на участь у прибутку та управлінні підприємством, одночасно обмежуючи фінансові ризики окремих засновників. Сучасне законодавство України визначає акціонерне товариство як господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки однакової номінальної вартості у вигляді акцій, що забезпечує ефективне залучення інвестицій, розподіл корпоративних прав та можливість масштабування діяльності підприємства, при цьому розмежовується відповідальність між товариством і його акціонерами, що підвищує інвестиційну привабливість цієї організаційно-правової форми.

2. Акціонерне товариство може створюватися різними способами – шляхом первинного заснування, злиття, поділу, виділу або перетворення інших підприємств, і набуває статусу юридичної особи після державної реєстрації. Управління АТ здійснюється через загальні збори акціонерів, раду директорів або наглядову раду та виконавчий орган, що забезпечує чіткий розподіл функцій управління та контролю. Акції, що поділяються на прості та привілейовані, надають власникам права на дивіденди, частку майна при ліквідації та участь в управлінні, що створює можливості для залучення капіталу, диверсифікації фінансових ризиків та стабільного розвитку бізнесу. Водночас акціонерні товариства стикаються з недоліками, такими як високі початкові витрати, податкове навантаження, розмежування власності і контролю та потенційні конфлікти між акціонерами і менеджментом, що потребує дотримання законодавчих вимог і ефективної системи корпоративного управління.

3. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» є структурно інтегрованою частиною міжнародної корпорації Carlsberg Group, що дозволяє підприємству поєднувати глобальні стандарти виробництва та управління з

адаптацією до локальних умов українського ринку. Компанія здійснює широкий спектр діяльності – від виробництва пива, сидру та безалкогольних напоїв до оптової торгівлі та управління складськими потоками. Організаційна структура ПрАТ характеризується централізованим керівництвом, чітким розподілом функцій між департаментами та високим рівнем контролю, що забезпечує оперативне прийняття рішень, ефективну координацію підрозділів і стабільність виробничих процесів навіть в умовах воєнного стану. Наявність сучасних лабораторій контролю якості та широкий асортимент відомих брендів дозволяють компанії підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти різноманітні потреби споживачів на українському ринку.

4. Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки показує, що підприємство зберігало помірно високу фінансову стійкість та здатність адаптуватися до воєнних та економічних потрясінь. Переважання власного капіталу у структурі фінансування забезпечувало стабільність і помірну гнучкість, тоді як боргове навантаження залишалося контрольованим. Водночас ліквідність короткострокових активів значно знизилася, а показники ділової активності – оборотність активів, запасів та кредиторської заборгованості – відображали уповільнення бізнес-процесів. Рентабельність активів і власного капіталу зменшилася, проте стабільність операційної діяльності, зростання абсолютної ліквідності та рентабельності продукції свідчать про ефективне управління витратами і ресурсами, що дозволяло підприємству підтримувати прибутковість і фінансову стабільність навіть у складних умовах воєнного стану.

5. Оцінка впливу воєнного стану на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє, що початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив серйозні виклики для операційної, фінансової та облікової діяльності підприємства. Тимчасове зупинення роботи заводів у Києві, Львові та Запоріжжі, перебої у постачанні сировини та руйнування торговельної інфраструктури змусили компанію оперативно перебудовувати внутрішні процеси управління, створювати кризові команди та оптимізувати логістичні маршрути. Водночас, незважаючи на постійні загрози безпеці персоналу та додаткові витрати, підприємство

продовжувало виробництво та зберігало присутність на українському ринку. Воєнний стан також вплинув на фінансову звітність, формування операційних збитків і підвищення дебіторської заборгованості, водночас стимулював модернізацію виробничих ліній, запуск нових продуктів і збільшення частки реалізації продукції на внутрішньому ринку, що сприяло довгостроковій стабілізації та конкурентоспроможності.

6. SWOT- та PEST-аналізи показують, що сильні сторони підприємства, такі як досвід роботи на ринку, висока якість продукції, інноваційні технології та ефективні бізнес-процеси, відіграють ключову роль у стабілізації діяльності в умовах війни. Водночас слабкі сторони, зокрема висока залежність від постачальників, сезонність продажів та обмежена диверсифікація продукції, ускладнюють фінансове планування та гнучкість компанії. Політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори війни підсилюють ризики, але водночас відкривають можливості для розвитку нових продуктів, виходу на нові сегменти ринку та зміцнення соціально відповідального іміджу. У підсумку воєнний стан став каталізатором адаптації підприємства, розвитку антикризових механізмів управління та інвестицій у модернізацію, що дозволило зберегти ринкові позиції та забезпечити довгострокову стійкість ПрАТ «Карлсберг Україна».

7. Управління діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який передбачає адаптивне виробниче планування, енергоефективні та декарбонізаційні рішення, цифровий контроль споживання ресурсів, диверсифікацію продуктового портфеля, інтелектуальні системи логістики, гнучкі моделі управління персоналом та інтеграцію ESG-ініціатив. Впровадження таких заходів дозволяє підприємству оперативно реагувати на нестабільність ринку та безпекові ризики, забезпечувати стабільність виробництва та попиту, мінімізувати фінансові та операційні ризики, а також зміцнювати конкурентоспроможність і довгострокову стійкість бізнесу.

8. Стратегічна адаптація ПрАТ «Карлсберг Україна» до сучасних викликів зосереджена на двох пріоритетних напрямках: впровадженні локальних

енергетичних хабів із використанням альтернативних джерел енергії та трансформації продуктового портфеля через запуск безалкогольного солодового напою «Львівський Солод 0.0». Реалізація цих заходів дозволяє підвищити енергетичну автономність та стабільність виробництва, зменшити залежність від зовнішніх постачальників, забезпечити стійкий попит на продукцію в умовах воєнного стану та інтегрувати соціально-економічну відповідальність компанії через ESG-підхід, що підсилює конкурентоспроможність і довгострокову ефективність бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацький Є. О., Дутченко О. М., Шамота Г. М. і т. д. Економіка підприємства: навч. посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 154 с.
2. Банасевич І. Види посадових осіб акціонерного товариства. Теоретико-правові аспекти розуміння науково-технічної інформації. Збірник наукових статей. 2021. С. 228-235.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К. : КондорВидавництво, 2016. 378 с.
4. Гарагонич О. В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств: проблеми теорії і практики : монографія. НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. К., 2019. 406 с.
5. Гарагонич О. В. Формування статутного капіталу акціонерних товариств. Вісник Академії адвокатури України. 2015. Т. 12, № 3. С. 30-38.
6. Гуменна О. В. Імпакт-підприємництво та ESG-стратегія як ефективна альтернатива корпоративній соціальній відповідальності. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9, вип. 1. С. 32-39.
7. Дорохова К. Е. Сучасні проблеми нормативно-правового регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. С. 265–267
8. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
9. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. Т. 1. 537 с.
10. Економіка підприємства: навч. посібник (у схемах і таблицях); кол. авторів; за заг. ред. д.е.н. Фісуненко П. А. Дніпро : ДДУВС, 2024. 150 с.
11. Економіка підприємства: навчальний посібник. О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О.Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

12. Інформація про ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00377511/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/)
13. Кошляк Я. Ю., Купіна Л. Ф. Історичні аспекти становлення акціонерних товариств. НПУ імені МП Драгоманова. 2018. С. 274–277
14. Лавріненко О. В., Фролова Т. О., Ананьєв М. Ю. Акціонерні товариства в умовах євроінтеграційної трансформації українського законодавства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21-22. С. 23-29.
15. Лукашук А. С. Правовий статус публічного акціонерного товариства. Курсова робота. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет. Юридичний факультет, 2018. 21 с.
16. Мінасян К. А. Акціонерні товариства: переваги та недоліки. Проблеми цивільного права та процесу. Харків, 2017. С. 353–354.
17. Назарчук О. М. Історичний екскурс розвитку акціонерних товариств. Regional Economics and Management. 2017. Т. 67, № 3 (16). С. 67-71
18. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31.12.2024р. URL: [https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/5anpltau/organ%D1%96zats%D1%96i-na-struktura\\_prat-ku\\_311224.pdf](https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/5anpltau/organ%D1%96zats%D1%96i-na-struktura_prat-ku_311224.pdf)
19. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/>
20. Погребняк М. О. Особливості господарсько-правового статусу акціонерних товариств. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». 2020. №99. С. 125–130.
21. Помаз В. І. Поняття та особливості правового статусу акціонерних товариств в Україні. 2021. С. 495-498.
22. Приходько М. С. Щодо удосконалення законодавства з питань поділу та виділу акціонерних товариств. Юридичний науковий електронний журнал. № 2. 2023. С. 248 – 252.
23. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20/ed20241019#Text>

24. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkkp/v/zv%D1%96t-za-2022-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>

25. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/t0eh1yg1/zv%D1%96t-za-2023-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30062025r.pdf>

26. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkkp/v/zv%D1%96t-za-2024-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>

27. Скіб'як О. С. Заснування акціонерних товариств: проблеми та шляхи їх вирішення. Господарське право; господарсько-процесуальне право. 2024. С. 195-199.

28. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

29. Швиденко О.С. Акція як об'єкт права власності: дис. ... кандидата юрид. наук: 12.00.03. К., 2006. 235 с.

30. Accounting impact of developments in Russia and Ukraine, and new earnings guidance. URL: <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/accounting-impact-of-developments-in-russia-and-ukraine-and-new-earnings-guidance/>

31. Brewery Group Carlsberg Is Expediting Order and Delivery With Intelligent Process Automation. URL: <https://consumergoods.com/news-briefs/2022-09-26?article=brewery-group-carlsberg-expediting-order-and-delivery-intelligent-process-automation>

32. Carlsberg builds AI knowledge base in two days with Microsoft Unified. URL: <https://www.microsoft.com/en/customers/story/25830-carlsberg-group-azure-openai-in-foundry-models>

33. Carlsberg CEO on nationalization of Russian assets and investment in Ukraine – interview. URL: <https://english.nv.ua/nation/carlsberg-ceo-on-nationalization-of-russian-assets-and-investment-in-ukraine-interview-50371158.html>

34. Carlsberg selects Kinaxis to Harmonize Planning Across its Global Companies. URL: <https://www.kinaxis.com/en/news/press-releases/2022/carlsberg-selects-kinaxis-harmonize-planning-across-its-global-companies>

35. Carlsberg UK selects MRI Energy to reduce energy consumption by 10%. URL: <https://www.mrisoftware.com/ca/resources/carlsberg-uk-selects-mri-energy/>

36. Carlsberg Ukraine Has Launched a New Production Line In Kyiv Despite The War. URL: <https://ukraine.um.dk/en/news/carlsberg-ukraine-has-launched-a-new-production-line-in-kyiv-despite-the-war>

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

38. Energy Efficiency Across the Group. URL: <https://www.carlsbergukraine.com/energy-efficiency-across-the-group/>

39. ESG стратегія: які стадії інтеграції у бізнес? Покроковий алгоритм. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-strategiya-yaki-stadiyi-integracziyi-u-biznes-pokrokovyj-algorytm/>

40. Global Beer Consumption Is Shrinking – Except in This Category. URL: <https://www.foodandwine.com/nonalcoholic-beer-second-largest-beer-category-in-the-world-11751566>

41. Heineken leans on renewable energy-powered heat batteries to decarbonize brewery. URL: <https://www.facilitiesdive.com/news/heineken-renewable-energy-powered-heat-batteries-to-decarbonize-portugal-brewery-edp-rondo/804879/>

42. How Carlsberg uses Clean Power to Fuel its Breweries. URL: <https://energydigital.com/news/how-carlsberg-uses-clean-power-to-fuel-its-breweries>

43. Integrated Supply Chain (ISC) brings together the central procurement, production, logistics and planning functions in the Carlsberg Group under one roof. URL: <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/integrated-supply-chain/>

44. Non-Alcoholic Beer Market by Type (Alcohol-Free Beer, Low-Alcohol Beer), Production Method (Dealcoholization, Restricted Fermentation, Dilution), Beer

Style, Packaging Format, Flavor Profile, Category, Sales Channel - Global Forecast 2025-2032. URL: <https://www.360iresearch.com/library/intelligence/non-alcoholic-beer>

45. Solar-powered beer: Heineken SA plant goes green. URL: <https://iol.co.za/business-report/companies/2022-10-27-solar-powered-beer-heineken-sa-plant-goes-green/>