

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут** Навчально-науковий інститут економіки і управління  
**Кафедра** економіки і права

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**«До захисту допущено»**

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: «Економічне обґрунтування підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення»

Виконав здобувач 5 курсу групи ЗПЕ-5-8

Уткін Олександр Владиславович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Жужукіна Наталія Іванівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультанти Оксана КРАМАРЕНКО  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Рецензент Людмила ЗАКРЕВСЬКА  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
 Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
 Кафедра Економіки і права  
 Освітній ступінь Бакалавр  
 Спеціальність 051 «Економіка»  
 (шифр і назва)  
 Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»  
 (назва)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. Завідувач кафедри економіки і права  
Юлія ЛЕВЧЕНКО  
 «05» вересня 2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Уткіна Олександра Владиславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення»

керівник роботи Жужукіна Наталія Іванівна, к.е.н., доцент  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року №641-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року ,

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та звітність за 2022-2024 роки ПрАТ «Калсберг Україна», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Поняття та зміст інноваційного потенціалу підприємства; Структура інноваційного потенціалу підприємства; Фактори формування та розвитку інноваційного потенціалу; Правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні; Загальна характеристика діяльності ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»; Аналіз господарської діяльності ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»; Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»; Аналіз стану інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»; Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства та його правового забезпечення; Економічне обґрунтування запропонованих заходів;

5. Перелік графічного матеріалу

Рис. 1.1. Загальна структура інноваційного потенціалу підприємства; Рис. 1.2. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємства; Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Карлсберг Україна» в 2022-2024 рр.; Рис. 2.2. Структура капіталу ПрАТ

«Карлсберг Україна» в 2022-2024 рр.;

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.4.	Крамаренко О.М.		
Джерела	Крамаренко О.М.		

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.11.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	30.11.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	22.12.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	15.01.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.02.2026 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	22-23.01.2026р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 23.01.2026 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 02.02.2026р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.02.2026 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	11-13.02.2026р.	виконано

**Здобувач** \_\_\_\_\_  
( підпис )

**Уткін О.В.** \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
( підпис )

**Жужукіна Н.І.** \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## **Анотація**

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Економічне обґрунтування підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення»**

(за матеріалами ПрАТ «Карлсберг Україна», м.Запоріжжя)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад формування інноваційного потенціалу підприємства та аналізу його правового забезпечення. У роботі розкрито зміст і структуру інноваційного потенціалу, охарактеризовано ключові чинники його формування та розвитку, а також досліджено нормативно-правову базу, що регулює інноваційну діяльність підприємств в Україні. У першому розділі обґрунтовано роль інноваційного потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, визначено його складові та механізми впливу на результативність діяльності, а також проаналізовано законодавчі акти, які створюють умови для впровадження та підтримки інновацій.

У практичній частині роботи проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна». Досліджено ефективність використання ресурсів, оцінено фінансовий стан і результати діяльності підприємства за останні роки, а також визначено рівень реалізації наявного інноваційного потенціалу. На основі отриманих аналітичних даних розроблено напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку, зокрема удосконалення організаційних та технологічних рішень, посилення правового забезпечення інноваційної діяльності та впровадження економічно обґрунтованих заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Ключові слова:* інновації, потенціал, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, фактори впливу, правове забезпечення.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

**«Economic justification of increasing the level of innovative potential of an enterprise and its legal support»**

(based on materials PrJSC «Carlsberg Ukraine», Zaporizhia)

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation of the innovative potential of an enterprise and the analysis of its legal support. The work reveals the content and structure of the innovative potential, characterizes the key factors of its formation and development, and also examines the regulatory and legal framework that regulates the innovative activity of enterprises in Ukraine. The first section substantiates the role of innovative potential in ensuring the competitiveness of the enterprise, identifies its components and mechanisms of influence on the effectiveness of its activities, and analyzes legislative acts that create conditions for the implementation and support of innovations.

In the practical part of the work, a comprehensive analysis of the financial and economic activities and innovative potential of PrJSC «Carlsberg Ukraine» was conducted. The efficiency of resource use was studied, the financial condition and results of the enterprise over recent years were assessed, and the level of implementation of the existing innovative potential was determined. Based on the analytical data obtained, directions for increasing the efficiency of innovative development were developed, in particular, improving organizational and technological solutions, strengthening the legal support of innovative activity and implementing economically justified measures to increase the competitiveness of the enterprise.

*Keywords:* innovation, potential, innovative activity, innovative potential, factors of influence, legal support..

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	11
1.1. Поняття та зміст інноваційного потенціалу підприємства.....	11
1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємства.....	17
1.3. Фактори формування та розвитку інноваційного потенціалу.....	22
1.4. Правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні.....	29
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	36
2.2. Аналіз господарської діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	42
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	46
2.4. Аналіз стану інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення ПРАТ «КАЛСБЕРГ Україна».....	55
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	68
3.1. Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства та його правового забезпечення.....	68
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нарощення інноваційного потенціалу підприємств є ключовою передумовою їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізованої економіки, що швидко змінюється. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, технологічними проривами та посиленням ролі нематеріальних активів, тому здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації стає визначальним фактором його стійкості й розвитку. Водночас для українських компаній інноваційність набуває ще більшого значення, оскільки виступає одним із основних механізмів подолання наслідків економічної нестабільності, посилення позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках і прискорення інтеграції до європейського економічного простору.

Однак формування та реалізація інноваційного потенціалу підприємства тісно пов'язані з низкою проблем, що стримують ефективність інноваційної діяльності. Серед ключових викликів – обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень технологічної модернізації, нестача кваліфікованих кадрів, а також нерівномірний доступ до сучасних знань та цифрових рішень. До цього додаються ризики, пов'язані з низькою інвестиційною привабливістю окремих галузей та загальним уповільненим оновленням виробничих фондів, що знижує здатність підприємств швидко адаптуватися до ринкових змін.

Наявність ефективної законодавчої бази дозволяє підприємствам зменшувати правові ризики, оптимізувати використання ресурсів і розширювати участь у державних та міжнародних програмах підтримки інновацій. Проте в Україні правове поле інноваційної діяльності потребує подальшого вдосконалення через фрагментарність, неоднозначність окремих норм та недостатню узгодженість із практиками ЄС.

У таких умовах особливої актуальності набуває економічне обґрунтування шляхів розвитку інноваційного потенціалу підприємства, поєднане з аналізом

ефективності його правового забезпечення. Вивчення теоретичних засад, діагностика реального рівня інноваційності та формування комплексних пропозицій щодо підвищення результативності інноваційної діяльності дозволяють розробити практичні інструменти для зміцнення позицій підприємства на ринку.

**Стан дослідження теми.** Питання формування інноваційного потенціалу підприємства розглядається у працях багатьох вітчизняних дослідників, серед яких Л.І. Федулова, С.М. Ілляшенко, М.К. Бондарчук, М.П. Войнаренко, В.А. Гришко, В.І. Захарченко та інші. Незважаючи на вагомий науковий внесок зазначених учених, сучасний стан теоретичних і практичних напрацювань свідчить про відсутність єдиного комплексного підходу до формування, оцінювання та управління інноваційним потенціалом підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, економічних і правових засад підвищення інноваційного потенціалу підприємства та розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності його формування й використання.

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

- розкрити поняття та зміст інноваційного потенціалу підприємства;
- розглянути структуру інноваційного потенціалу підприємства;
- визначити фактори формування та розвитку інноваційного потенціалу;
- дослідити правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні;
- здійснити загальну характеристику діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- проаналізувати фінансові результати та оцінити фінансовий стан ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- охарактеризувати правове забезпечення використання інноваційного потенціалу ПРАТ «КАЛСБЕРГ Україна»;

- визначити напрями вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства та його правового забезпечення;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та організаційно-правові засади підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** У дослідженні будуть використані загальнонаукові та емпіричні методи, що дозволяють комплексно аналізувати інноваційний потенціал підприємства та його правове забезпечення. До них належать аналіз і синтез, які дають змогу розглядати структуру та складові інноваційного потенціалу, визначати взаємозв'язки між його елементами та виокремлювати ключові фактори розвитку; порівняння та узагальнення, що дозволяють оцінити ефективність застосування інноваційних рішень на підприємстві та порівняти існуючі підходи до їх правового регулювання; метод спостереження та опису, який використовується для збору даних про фінансово-господарську діяльність ПРАТ «Карлсберг Україна» та способи використання інноваційного потенціалу; метод економічного аналізу, що забезпечує оцінку фінансових результатів і ефективності управління інноваціями; а також метод логічного узагальнення, який застосовується для формування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня інноваційного потенціалу та вдосконалення його правового забезпечення.

**Теоретичну та методологічну базу дослідження** становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів щодо інноваційного розвитку підприємств, нормативно-правові акти України, що регулюють інноваційну діяльність, статистичні дані, матеріали офіційної звітності ПРАТ «Карлсберг Україна» та інформація з інтернет-джерел.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення інноваційного

потенціалу підприємства, ефективного використання його ресурсів та вдосконалення правового забезпечення інноваційної діяльності.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 100 сторінках, містить 17 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел складає 68 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

### **1.1. Поняття та зміст інноваційного потенціалу підприємства**

У сучасних умовах підприємствам необхідно постійно вдосконалюватися для збереження та підвищення своїх конкурентних переваг, що є неможливим без активного впровадження інновацій. Інновації дозволяють створювати нові продукти, послуги, технології та виробничі процеси, які можуть залучати клієнтів та зміцнювати позиції підприємства на ринку. Впровадження інноваційного підходу дає можливість підприємствам адаптуватися до змін бізнес-середовища, підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та створювати стійкі конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах високої ринкової мінливості та жорсткої конкуренції. Підприємства, які активно інвестують у розвиток нових рішень та технологій, зазвичай є більш підготовленими до змін, здатними ефективно конкурувати і швидко реагувати на потреби ринку, що робить інновації ключовим інструментом забезпечення стабільної конкурентоспроможності [12, с. 34].

Ефективне інтегрування інновацій у діяльність підприємства потребує розробки відповідних методик та організаційних процесів, які сприяють успішному впровадженню нових ідей та технологій. Інновації не обмежуються лише технічними розробками, вони охоплюють також нові форми організації праці та управління, а також інші результати інтелектуальної діяльності. Вони спрямовані на удосконалення соціально-економічної діяльності підприємства, підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів та поліпшення якості життя як співробітників, так і споживачів. Інноваційні процеси включають комплекс заходів, що трансформують ідеї у конкретні продукти, технології, послуги або організаційні структури, які впроваджуються у господарську практику та суспільну діяльність.

Досягнення успіху в інноваційній діяльності потребує від підприємства активного пошуку ринкових можливостей та їх використання для розвитку нових продуктів і технологій. Це забезпечує не лише виживання підприємства в умовах нестабільного ринку, а й створює передумови для його тривалого розвитку та зміцнення позицій серед конкурентів. Для ефективного впровадження інновацій необхідне комплексне поєднання заходів в економічному, фінансовому, науковому, організаційному та технічному напрямках, які повинні взаємодіяти та доповнювати один одного для досягнення максимального ефекту [31, с. 61].

Інновації відзначаються високим рівнем взаємодії та співпраці між різними галузями, секторами та інституціями. Це означає, що ефективна політика нововведень має сприяти координації зусиль різних суб'єктів, створенню синергії між науково-дослідними, виробничими та комерційними структурами для досягнення спільних стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише підвищувати власний інноваційний потенціал, а й активно впливати на розвиток ринку, стимулювати прогрес у своїй галузі та формувати стійкі конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях [27, с. 99].

Інноваційний потенціал формується на основі двох ключових понять – «інновація» та «потенціал». Під інновацією зазвичай розуміють впровадження нових поєднань наявних продуктивних ресурсів для досягнення комерційних або стратегічних цілей, як це визначав Й. Шумпетер. Потенціал у свою чергу можна розглядати двояко: він є одночасно результатом використання існуючих можливостей та фактором, що стимулює подальший розвиток підприємства через здійснення певної діяльності [32].

Сучасна економічна наука запозичила поняття «потенціал» з фізики, де воно означає накопичену системою енергію, яку вона здатна використати для виконання роботи. У економічному контексті потенціал розглядається як прихована здатність ресурсів до ефективного застосування у виробничій діяльності, яка міститься в самих наявних ресурсах. Глумачний словник

української мови визначає потенціал як «приховані здатності» або сили для будь-якої діяльності, що можуть проявитися за певних умов [35, с. 416].

Поняття «інноваційний потенціал» виникло як концептуальне відображення процесів інноваційної діяльності, формування та розвитку яких досліджувалося через методологічні, теоретичні та емпіричні підходи, а активний розвиток цієї категорії припадає на початок 1980-х років. Інноваційний потенціал характеризується як сукупність елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань, а також готовності підприємства до їх реалізації. Він відображає переваги, перспективи та можливі зміни, що можуть бути досягнуті за умови повного задоволення потреб у конкретній інновації.

Інноваційний потенціал підприємства можна розглядати у вузькому та широкому змісті. У вузькому розумінні він представляє собою сукупність наявних на підприємстві засобів і можливостей, які можуть бути використані для впровадження нововведень у фінансовій, управлінській та комерційній діяльності відповідно до базових цілей розвитку підприємства. У широкому змісті інноваційний потенціал визначається як система відносин і взаємодій на макрорівні між працівниками та підрозділами, що виникають у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства [63, с. 83]

У науковій літературі існує багато різних підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал»

Джерело	Інноваційний потенціал підприємства – це
А. Гриньов [13, с. 12]	Сукупність усіх наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності.
В. Гурочкіна [15, с. 51]	Здатність до змін, удосконалення і розвитку; основні потенційні можливості підприємства для здійснення інноваційного розвитку.

## Продовження таблиці 1.1

І. Яненкова, Н. Бабкова- Пилипенко [67, с. 69]	Поєднання наявних і потенційних ресурсів, можливостей і здатностей, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства.
О. Гук [14, с. 348]	Сукупність інноваційних ресурсів, використання яких сприяє оптимізації виробництва та впровадженню інновацій для досягнення стратегічних конкурентних переваг.
О. Богма [4, с. 13]	Можливості практичного використання ресурсів підприємства для реалізації конкретних інноваційних проектів.
Т. Янковець [68, с. 27]	Поєднує ресурси та одночасно стимулює їх подальший розвиток.
О. Якименко [66, с. 317]	Багатокомпонентна динамічна система, що є важливою умовою економічного розвитку; ядро потенціалу підприємства; здатність реалізувати приховані можливості інноваційної діяльності.
М. Данько [16, с. 24]	Сукупність елементів і готовності підприємства вирішувати виробничі проблеми через інновації.
О. Вікарчук [7, с. 137]	Складна система показників, що включає інноваційні ресурси, активність менеджменту, комунікаційні мережі та результати використання інноваційного потенціалу.
Л. Федулова [62, с. 104]	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [44]	Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Джерело: створено автором

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що існує значна різноманітність підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства, кожен з яких підкреслює певні аспекти його формування та використання.

Ресурсний підхід розглядає інноваційний потенціал як сукупність наявних матеріальних, фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів підприємства, здатних забезпечити створення та впровадження нових ідей, продуктів чи процесів. Його основна увага зосереджена на «ємності» підприємства та можливості використання наявних активів для інноваційної діяльності.

Науково-технічний підхід акцентує на здатності підприємства генерувати науково-технічні знання, розробляти нові технології та впроваджувати їх у виробничий процес. Він підкреслює роль наукових досліджень, технологічних

інновацій і розвитку компетенцій персоналу в забезпеченні інноваційного розвитку.

Ринковий підхід визначає інноваційний потенціал через можливості підприємства реагувати на потреби ринку, створювати конкурентоспроможні продукти та послуги та забезпечувати їх комерціалізацію. Основний акцент робиться на ефективності виходу інновацій на ринок і отриманні економічної вигоди [29, с. 115].

Ресурсно-ринковий підхід поєднує елементи попередніх підходів, розглядаючи інноваційний потенціал як здатність підприємства одночасно ефективно використовувати свої ресурси та орієнтуватися на ринкові можливості для досягнення стратегічних цілей.

Підхід із точки зору спроможності та можливостей підприємства фокусується на готовності організації реалізовувати інноваційні проекти, адаптуватися до змін та використовувати наявні ресурси для досягнення конкретних інноваційних результатів.

Структурний підхід трактує інноваційний потенціал як систему взаємопов'язаних елементів, що включають ресурси, компетенції, організаційні процеси та інфраструктуру, які разом забезпечують можливість ефективного впровадження інновацій і досягнення стратегічних цілей підприємства [36, с. 181].

Узагальнюючи, інноваційний потенціал підприємства можна визначити як сукупність всіх наявних ресурсів, забезпечених інфраструктурою, що здатні створювати нові знання, генерувати інноваційні рішення та забезпечувати ефективний механізм їх комерціалізації, сприяючи розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Основними завданнями інноваційного потенціалу підприємства є забезпечення ефективного управління та розвитку інноваційної діяльності на всіх рівнях організації. До них належать:

1. Визначення стратегічних напрямів інноваційної діяльності та постановка цілей у кожному з них, що дозволяє сконцентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку.

2. Орієнтація діяльності організації на інновації, тобто створення корпоративної культури, яка стимулює впровадження нових ідей та технологій.

3. Планування інноваційної діяльності, що включає розробку конкретних заходів, ресурсного забезпечення та термінів реалізації інноваційних проектів.

4. Вибір оптимальної інноваційної стратегії розвитку для кожного напрямку діяльності, що забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів і досягнення цілей.

5. Мотивація учасників інноваційної діяльності, яка передбачає заохочення персоналу, створення стимулів для генерації та впровадження нових ідей.

6. Організація інноваційної діяльності, що включає формування структур, процедур і комунікаційних каналів для реалізації інноваційних проектів.

7. Систематична оцінка результатів інноваційної діяльності, яка дозволяє контролювати ефективність реалізації інновацій, коригувати стратегії та підвищувати рівень інноваційного потенціалу підприємства [25, с. 169].

Таким чином, поняття інноваційного потенціалу підприємства охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних процесів та інфраструктури, які забезпечують здатність підприємства генерувати нові знання, створювати та впроваджувати інноваційні рішення, а також ефективно комерціалізувати їх для досягнення стратегічних цілей. Інноваційний потенціал є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптації до змін бізнес-середовища та розвитку нових продуктів і технологій. Його формування та розвиток передбачають визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, планування та організацію інноваційних процесів, мотивацію персоналу та систематичну оцінку результатів впровадження інновацій, що дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні можливості та забезпечувати стійке зростання і прогрес у довгостроковій перспективі.

## 1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал слід розглядати як складний, інтегрований показник, що визначає рівень готовності підприємства до інноваційних трансформацій. Інноваційний потенціал підприємства складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційної спроможності організації.

Можна виділити дев'ять основних складників інноваційного потенціалу підприємства: фінансовий, науковий, кадровий, інвестиційний, маркетинговий, соціальний, ринковий, організаційно-управлінський та технічно-виробничий. Таким чином, інноваційний потенціал є складною системою, що складається із цілої низки взаємопов'язаних підсистем (рис. 1.1).

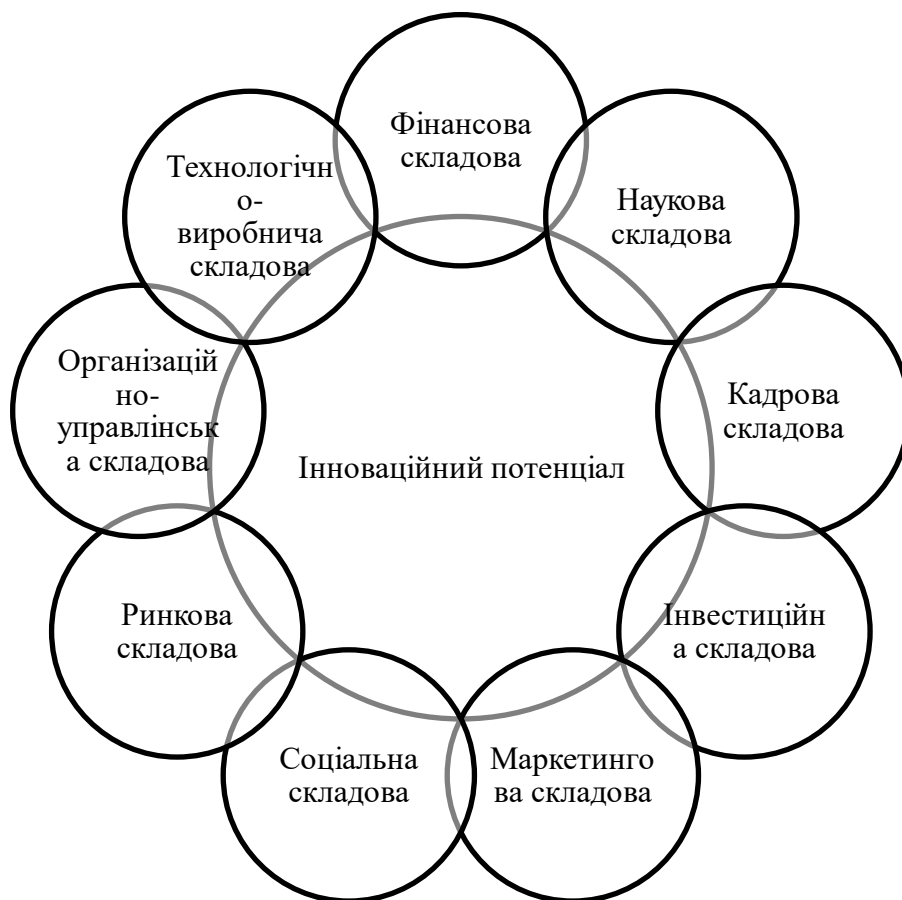


Рис. 1.1. Загальна структура інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: [18, с. 65]

Кадрова складова інноваційного потенціалу відображає роль людських ресурсів у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства. Кадрова складова охоплює частку персоналу, зайнятого науково-дослідними розробками та раціоналізаторською діяльністю, освітній рівень працівників, а також можливості підвищення кваліфікації та перепідготовки. Наявність висококваліфікованих та творчих кадрів визначає інтелектуальний і творчий потенціал організації, адже здатність працівників генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні рішення та адаптувати їх до практичних умов є ключовим фактором успішного розвитку інноваційного потенціалу підприємства [57, с. 37].

Технологічно-виробнича складова характеризує матеріально-технічну базу підприємства та здатність підприємства підтримувати інноваційну діяльність. Технологічно-виробнича складова включає питому вагу експериментального та лабораторного устаткування, рівень активності підприємства у процесах оновлення видів продукції, освоєння прогресивних технологічних процесів, а також обсяги фінансування інноваційних проектів. Наявність сучасного обладнання та технологічних ресурсів дозволяє підприємству швидко впроваджувати нові ідеї, підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати на освоєння інновацій. Технологічно-виробнича складова створює умови для експериментальної діяльності та тестування нових рішень, що безпосередньо впливає на швидкість і якість інноваційного розвитку [62, с. 107].

Наукова складова інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства до науково-технічних досліджень та генерації нових знань. Наукова складова характеризується наукомісткістю виробництва, забезпеченістю нематеріальними активами, часткою унікального устаткування та можливістю використання цього устаткування для власних розробок. Наукова складова відображає інноваційну спроможність підприємства створювати конкурентні продукти та технології, забезпечуючи наукову підтримку виробничих процесів і розвиток нових напрямів діяльності. Чим вищий рівень

наукової складової, тим більше підприємство здатне впроваджувати передові технології та забезпечувати стійке зростання на ринку.

Організаційно-управлінська складова відображає ефективність управління інноваційною діяльністю та результати реалізації інноваційних проектів. Організаційно-управлінська складова включає показники рентабельності діяльності підприємства, співвідношення витрат на інновації, на персонал та на проектування відповідних організаційних структур управління. Організаційно-управлінська складова демонструє, наскільки підприємство здатне системно організувати процеси інноваційної діяльності, забезпечити координацію між різними підрозділами та ефективно використовувати наявні ресурси. Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємству не лише досягати поставлених цілей, але й підвищувати власний інноваційний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку [64, с. 319].

Фінансова складова інноваційного потенціалу характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансову підтримку інноваційної діяльності та ефективно управляти джерелами коштів. Фінансова складова включає можливості оптимізації структури власного капіталу, використання внутрішніх фінансових ресурсів, а також залучення зовнішніх джерел фінансування, що забезпечує гнучкість та стабільність реалізації інноваційних проектів. Ефективне управління фінансовою складовою дозволяє підприємству планувати інноваційні витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність інноваційного процесу.

Інвестиційна складова, будучи частиною фінансової складової, виділяється окремо через її особливу значимість для розвитку інноваційного потенціалу. Інвестиційна складова охоплює кошти власників, нерозподілений прибуток підприємства та залучені кошти зовнішніх інвесторів, які спрямовуються на модернізацію виробництва, розробку нових продуктів, впровадження технологічних інновацій та підвищення науково-технічного рівня підприємства. Інвестиційна складова забезпечує стратегічну стійкість і дозволяє підприємству здійснювати довгострокові інноваційні проекти [10, с. 149].

Маркетингова складова інноваційного потенціалу відображає ресурси та можливості підприємства для просування нових продуктів або послуг на ринок. Маркетингова складова включає необхідні маркетингові заходи, аналіз відповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам та адаптацію інноваційних розробок до очікувань споживачів. Ефективна маркетингова складова сприяє підвищенню впізнаваності продукції, збільшенню обсягів продажів та комерціалізації інноваційних ідей.

Ринкова складова характеризує позиції підприємства на ринку, рівень конкурентоспроможності продукції, частку на зовнішніх ринках, а також здатність задовольняти попит споживачів. Високий рівень ринкової складової дозволяє підприємству успішно конкурувати, реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати комерційний успіх інноваційних розробок [5, с. 561].

Соціальна складова інноваційного потенціалу підприємства відображає організаційно-культурні та соціальні аспекти інноваційної діяльності. Соціальна складова включає рівень наукової організації праці, якість організаційної культури, соціально-побутові умови, забезпечення безпеки праці, створення нових робочих місць та заходи з адаптації персоналу до нових технологій. Соціальна складова сприяє формуванню позитивного клімату для інновацій, підвищенню мотивації працівників та створенню умов для сталого розвитку підприємства [8, с. 58].

З урахуванням комплексності та взаємозв'язку з усіма елементами економічного потенціалу підприємства доцільно виділяти такі основні складові інноваційного потенціалу:

1. Інституційна (управлінсько-організаційна) складова – формує умови для виникнення та реалізації інновацій, включає структуру управління підприємством, методи та підходи до управління, організаційну структуру, а також забезпечує взаємозв'язок підприємства з науковими установами та ринком для впровадження нових технологій і продуктів.

2. Якісна (ресурсна) складова – охоплює матеріально-технічні та інтелектуальні ресурси підприємства, а також можливості їх використання в інноваційному процесі. Ефективне управління цією складовою підвищує загальний інноваційний потенціал підприємства.

3. Цільова складова – включає показники ринкових можливостей підприємства на основі розробленої стратегії і тактики діяльності, а також визначає напрями використання наявних та потенційних ресурсів для досягнення стратегічних інноваційних цілей.

4. Інвестиційно-фінансова складова – забезпечує взаємозв'язок усіх елементів інноваційного потенціалу з формуванням матеріальних і нематеріальних активів, оптимізацією витрат на інноваційну діяльність та оцінкою результатів інноваційної діяльності.

5. Результативна складова – відображає фактичний інноваційний продукт, отриманий у процесі інноваційної діяльності, і є показником досягнутого рівня інноваційного потенціалу підприємства [11, с. 19].

Фарат О. та Р. Русин-Гриник пропонують виділяти такі компоненти інноваційного потенціалу підприємства: ринковий, який характеризує відповідність внутрішніх можливостей вимогам ринку; інтелектуальний, що відображає здатність розпізнавати інноваційні ідеї, впроваджувати їх та наявність персоналу, здатного продукувати нові знання; кадровий, який оцінює вміння працівників реалізовувати інновації на практиці; техніко-технологічний, що показує відповідність техніки та технологій потребам впровадження інновацій; інформаційний, який забезпечує оперативне оновлення даних, формування та обробку інформаційних баз; фінансовий, що відображає наявність джерел фінансування інноваційних процесів; мотиваційний, передбачає створення системи стимулювання, яка узгоджує інтереси розробників інновацій, інвесторів і споживачів; комунікаційний, який характеризує систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій для ефективної координації інноваційної діяльності; та науково-дослідний, що включає

накопичену сукупність ідей і наукових розробок, які можуть бути використані для створення та впровадження нових інноваційних рішень [61, с. 273].

Дзюбіна А. В. акцентує увагу на комплексному підході до визначення інноваційного потенціалу підприємства, виділяючи такі його складові: наукову, виробничо-технологічну, маркетингову, кадрову, матеріально-технічну, фінансову та інформаційну [17, с. 73].

Краснокутська Н. С. розширює трактування потенціалу підприємства, включаючи фінансовий, виробничо-технологічний, економічний, науково-технічний і кадровий потенціали. Автор підкреслює, що інноваційний потенціал підприємства не існує ізольовано, а утворює діалектичну єдність із іншими складовими потенціалу, створюючи передумови для сталого економічного розвитку та забезпечуючи комплексну основу для реалізації стратегічних інноваційних цілей [25, с. 174].

Таким чином, структура інноваційного потенціалу підприємства є комплексною системою взаємопов'язаних складових, які охоплюють фінансові, наукові, кадрові, інвестиційно-фінансові, маркетингові, соціальні, ринкові, організаційно-управлінські та технічно-виробничі елементи. Кожна складова відіграє ключову роль у забезпеченні здатності підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інноваційні ідеї, адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність. Синергія цих складових, включно з ринковим, інтелектуальним, кадровим, техніко-технологічним, інформаційним, фінансовим, мотиваційним, комунікаційним та науково-дослідним компонентами, формує інтегрований інноваційний потенціал, здатний забезпечити стратегічний розвиток підприємства, оптимальне використання ресурсів і досягнення високих результатів у сфері інноваційної діяльності.

### **1.3. Фактори формування та розвитку інноваційного потенціалу**

Фактор у економічному словнику визначається як рушійна сила або причина якого-небудь процесу чи явища, суттєва обставина, що впливає на його

перебіг. Іншими словами, фактор є однією з основних умов, за яких відбувається явище або процес, і виступає ключовим елементом для аналізу економічних та соціальних явищ [6, с. 104].

Л. І. Федулова розглядає фактори як загальні чинники, що формують ринок нововведень. До таких факторів належать державна участь в управлінні інноваційними процесами, рівень вилучення первинних доходів державою, стан ринкової інфраструктури, законодавство, ступінь інтеграції науки і виробництва, конкурентоздатність технологій на світових ринках та загальний економічний розвиток країни. Автор також акцентує увагу на факторах генерації нововведень на підприємствах, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори, за Л. І. Федуловою, включають конкуренцію, попит та виробничо-технічні умови. Внутрішні фактори охоплюють ставлення керівництва до нововведень, простоту взаємодії між підрозділами та працівниками, ступінь самостійності внутрішніх структур, наявність економічної зацікавленості підрозділів і окремих працівників, гнучкість у розгляді інноваційних пропозицій та рівень розвитку науково-технічної інфраструктури [62, с. 217].

В. М. Гейць виділяє фактори, що визначають інноваційну діяльність підприємства як самостійної економічної одиниці. До них належать місце господарюючого суб'єкта на ринку, економічне становище та фінансовий стан підприємства, поєднання власних ресурсів, пільги від держави, умови страхування та отримання гарантій щодо ризиків [10, с. 341].

Інші науковці, такі як О. Кузьмін та Т. Кужда [26], визначають фактори, що позитивно впливають на інноваційний потенціал підприємства. Серед них законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та інформаційні фактори, які комплексно забезпечують розвиток та впровадження інновацій на підприємствах.

На рис. 1.2 наведено фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства.

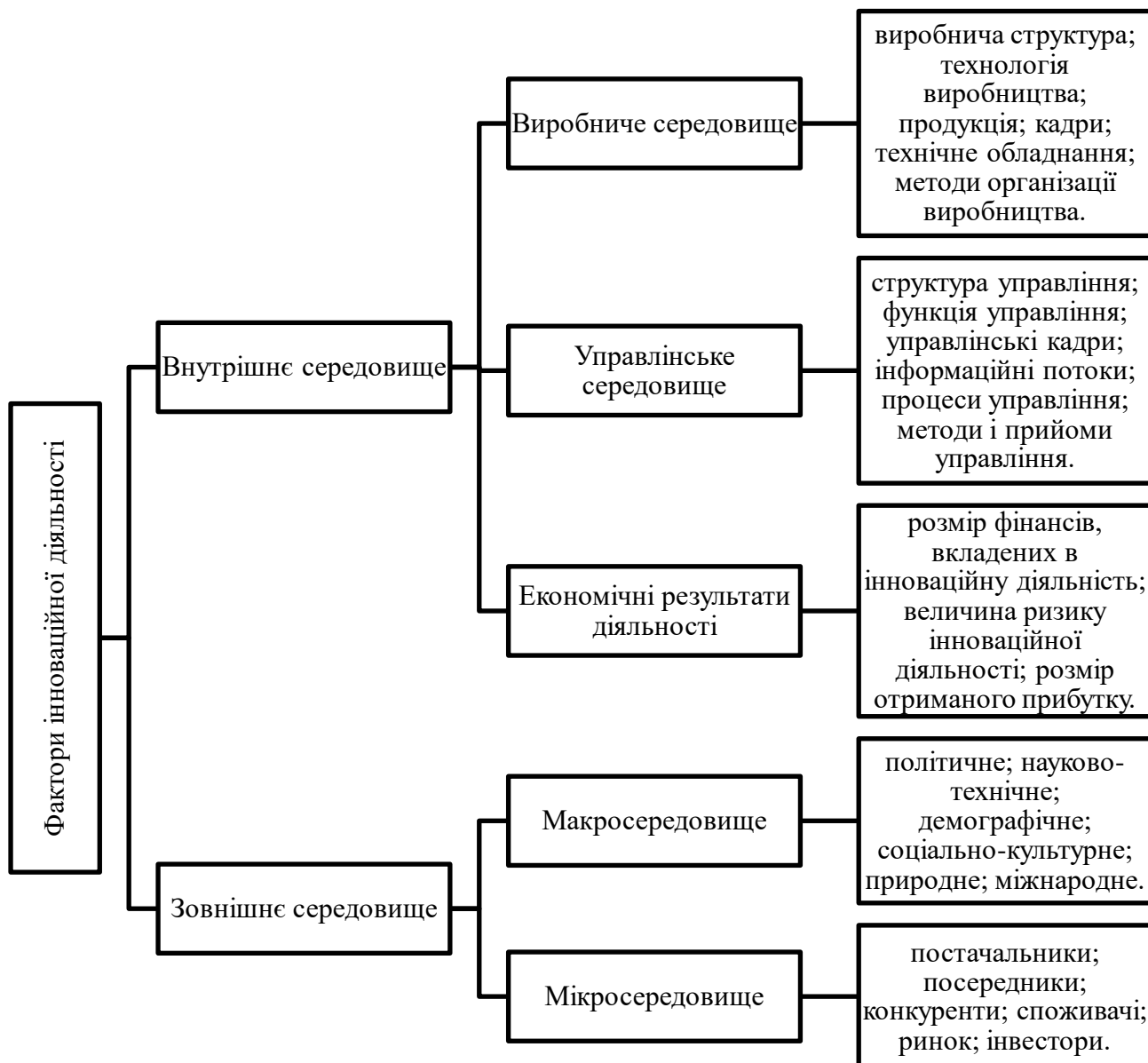


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємства  
Джерело: [32]

У розвитку інноваційного потенціалу підприємства важливу роль відіграють різноманітні фактори, які можуть як сприяти його зростанню, так і обмежувати. Фактори, що сприяють розвитку інноваційного потенціалу, створюють умови для ефективного використання ресурсів, освоєння прогресивних технологій, забезпечення фінансової та організаційної підтримки, а також стимулюють активність персоналу, підвищують науково-технічний

рівень і сприяють розвитку ринку. Натомість фактори, що перешкоджають розвитку інноваційного потенціалу, можуть обмежувати доступ до фінансування, стримувати оновлення технологічної та організаційної бази, впливати на управлінські процеси та соціально-психологічні умови, що знижує ефективність і швидкість реалізації інноваційних проектів [24, с. 51]. Дані фактори представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Фактори, що впливають на інноваційну діяльність

Категорія факторів	Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності	Фактори, що сприяють інноваційній діяльності
Економічні та технологічні	Недостатнє фінансування інвестиційних проектів; слабка матеріально-технічна і науково-технічна база; застарілі технології; відсутність резервних виробничих потужностей	Наявність фінансових і матеріально-технічних резервів; сучасні прогресивні технології; ефективна науково-технічна та господарська інфраструктура
Політико-правові	Політична нестабільність; обмеження, що виникають через антимонопольне та податкове законодавство; високий рівень злочинності	Законодавчі ініціативи, що підтримують інновації; державна підтримка інноваційних проектів
Організаційно-правові	Жорстко функціонально-орієнтовані структури; надмірна централізація; авторитарний стиль керівництва; пріоритет поточних виробничих інтересів	Процесно-орієнтовані структури; демократичний стиль управління; матеріальне стимулювання інноваційної діяльності
Соціально-психологічні та культурні	Опір нововведенням через зміни статусу, страх втрати роботи, необхідність змінити усталені методи роботи; побоювання покарання за невдачі; негативне ставлення до нових ідей ззовні	Моральне заохочення; суспільне визнання; можливості для самореалізації; підтримка позитивного психологічного клімату в колективі

Джерело: [21, с. 117]

Система факторів, що впливають на формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства, значною мірою залежить від обраних класифікаційних ознак. З огляду на це, розглянемо класифікацію ключових факторів розвитку інноваційного потенціалу, побудовану за методом багатокритеріальної класифікації з поділом на логічні блоки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація факторів, що впливають на формування та розвиток  
інноваційного потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Типи чинників	Опис
За місцем розташування	Внутрішні	Формують або характеризують внутрішнє середовище підприємства (ресурси, організаційна структура, управління, персонал).
	Зовнішні	Формують або характеризують зовнішнє середовище підприємства (ринок, конкуренція, законодавство, економічні та соціальні умови).
За здатністю до змін	Статичні	Міра та характер впливу залишаються незмінними протягом певного періоду (структурні, законодавчі чинники).
	Динамічні	Міра та характер впливу змінюються в часі (ринкові умови, попит, технологічні зміни).
За можливістю керування	Керовані	Можуть безпосередньо регулюватися власниками або менеджментом підприємства.
	Умовно керовані	Піддаються управлінському впливу лише за певних умов.
	Некеровані	Не піддаються прямому управлінню підприємства.
За характером впливу на інноваційний потенціал	Позитивні	Сприяють формуванню та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.
	Негативні	Стримують розвиток або знижують ефективність інноваційного потенціалу.
За способом впливу	Безпосередні	Чинники, які прямо впливають на формування інноваційного потенціалу.
	Опосередковані	Чинники, які впливають на потенціал через проміжні процеси або ресурси.
За ступенем впливу	Суттєві	Має значний вплив на величину та розвиток інноваційного потенціалу.
	Помірні	Вплив обмежений, помірно змінює потенціал.
	Несуттєві	Мінімальний вплив на величину потенціалу.
За способом утворення	Об'єктивні	Дія чинників незалежна від волі суб'єкта (економічні, технологічні, природні умови).
	Суб'єктивні	Дія визначається рішеннями або уподобаннями економічних суб'єктів.

*Продовження таблиці 1.3*

	Комбіновані	Дія зумовлена одночасно об'єктивними та суб'єктивними чинниками.
Залежно від тривалості впливу	Постійні	Впливають на інноваційний потенціал безперервно.
	Періодичні	Впливають у певні проміжки часу.
	Одноразові	Вплив здійснюється лише один раз або епізодично.

Джерело: [9, с. 193]

З наведеного аналізу чинників інноваційного потенціалу підприємств видно, що ключову роль у системі цих чинників відіграє ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Саме наявність і ефективне використання ресурсів виступає головним внутрішнім фактором формування інноваційного потенціалу компанії. У складі ресурсного забезпечення можна виділити такі основні елементи: обсяги ресурсів, задіяних для реалізації інноваційної діяльності; їх якісні характеристики та споживчі властивості; а також рівень професійної підготовки та компетентності власників і менеджерів у сфері управління ресурсами для забезпечення інноваційних процесів [20, с. 69].

Визначення факторів розвитку інноваційного потенціалу підприємства передбачає комплексне дослідження ключових складових, що формують здатність організації створювати, впроваджувати та масштабувати інновації. Для цього необхідно проаналізувати технологічні, кадрові та організаційні чинники, кожен з яких відіграє важливу роль у посиленні інноваційної спроможності підприємства.

1. Аналіз технологічних факторів розвитку інноваційного потенціалу спрямований на оцінку того, як сучасні технології впливають на здатність підприємства генерувати інновації. Насамперед здійснюється огляд новітніх технологічних рішень, що застосовуються у галузі або суміжних сферах, а також аналіз того, як ці технології можуть змінити або вдосконалити внутрішні процеси. Важливо оцінити, як технологічні інновації впливають на конкурентне середовище, які саме компанії отримують переваги від їх упровадження. У межах цього аналізу також визначають потенційні ризики – від технічних складнощів до кадрових чи ринкових бар'єрів. На основі отриманих висновків

формується стратегія ефективного використання технологій для зміцнення інноваційного потенціалу підприємства.

2. Аналіз людського фактору як складової розвитку інноваційного потенціалу дозволяє зрозуміти, як працівники та керівництво впливають на створення й упровадження інновацій. Для цього оцінюється інноваційність корпоративної культури, готовність працівників до творчості та змін. Аналізується рівень їхніх компетенцій – технічних знань, креативності, уміння взаємодіяти в команді та вирішувати проблеми. Особливу увагу приділяють лідерському потенціалу менеджменту, адже саме він визначає, чи підтримує керівництво нові ідеї. Крім того, важливо проаналізувати систему мотивації та стимулювання інноваційної активності працівників, а також якість комунікації в організації.

3. Аналіз організаційних факторів розвитку інноваційного потенціалу дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство організовує свою діяльність для підтримки інновацій. У межах аналізу вивчається структура управління, функціонал окремих підрозділів, їхня взаємодія та якість комунікаційних каналів. Важливим є рівень гнучкості та здатність організації адаптуватися до змін, адже інновації вимагають швидких рішень та відкритості до нововведень. Також оцінюється розподіл повноважень у сфері прийняття інноваційних рішень та ефективність використання ресурсів – людських, фінансових, матеріальних. Лише за умов правильно збудованої структури та сучасних методів управління інноваційними процесами підприємство здатне повною мірою реалізувати свій інноваційний потенціал [19, с. 354].

Таким чином, формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства визначається взаємодією численних факторів, які можна класифікувати за внутрішнім і зовнішнім середовищем, здатністю до змін, можливістю управління, характером впливу, ступенем суттєвості, способом утворення та тривалістю дії. Серед цих факторів провідну роль відіграє ресурсне забезпечення, яке охоплює обсяги та якість ресурсів, їх споживчі властивості, а також компетентність власників і менеджерів у сфері управління ресурсами.

Ефективне поєднання позитивних зовнішніх і внутрішніх факторів створює умови для стійкого розвитку інноваційного потенціалу, тоді як негативні впливи можуть стримувати інноваційний прогрес та знижувати ефективність реалізації інноваційних проектів.

#### **1.4. Правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні**

Інноваційна діяльність виступає ключовим чинником розвитку сучасної економіки, оскільки саме завдяки їй створюються нові продукти, послуги та технології, що підвищують конкурентоспроможність підприємств, сприяють розвитку наукового потенціалу та стимулюють соціально-економічний розвиток суспільства в цілому. В умовах глобальної економіки, коли темпи технологічних змін значно прискорюються, інновації стають основним джерелом економічного зростання та забезпечують довгострокову стійкість національної економіки.

В Україні правове регулювання інноваційної діяльності покликане створювати сприятливе середовище для розвитку інноваційного потенціалу, стимулювати науково-дослідну діяльність та забезпечувати ефективно впровадження нових технологій у виробництво та сферу послуг. Це здійснюється через комплекс законодавчих та нормативних актів, спрямованих на захист прав інтелектуальної власності, розвиток інноваційної інфраструктури, надання фінансових та організаційних стимулів для підприємств та наукових установ.

Основні принципи правового регулювання інноваційної діяльності в Україні

1. Принцип інноваційної свободи – забезпечує право наукових установ і підприємств самостійно визначати напрями інноваційної діяльності, обирати методи, технології та підходи до впровадження нововведень, сприяючи розвитку креативності та генерації нових ідей.

2. Принцип державної підтримки – передбачає створення державою сприятливих правових, економічних та організаційних умов для розвитку

інновацій, надання фінансових стимулів, грантів, пільг та субсидій для підтримки науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

3. Принцип партнерства – ґрунтується на співпраці між державними органами, науковими установами, підприємствами та громадськими організаціями для обміну знаннями, ресурсами та технологіями, створення спільних проектів та забезпечення комерціалізації інновацій.

4. Принцип захисту інтелектуальної власності – гарантує охорону прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки та авторські права, стимулюючи інвестиції в науково-технічні розробки та комерціалізацію нових технологій.

5. Принцип міжнародної співпраці – забезпечує дотримання міжнародних стандартів, норм та рекомендацій, сприяє обміну досвідом і передовими технологіями, інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні ланцюги та розширенню ринків збуту [28, с. 27].

Дотримання цих принципів створює комплексну систему правового забезпечення інноваційної діяльності в Україні, що охоплює свободу творчості, державну підтримку, партнерство, захист інтелектуальної власності та інтеграцію в міжнародну науково-технічну спільноту, забезпечуючи стійкий розвиток інноваційного потенціалу підприємств та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Правове регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється на основі низки нормативних актів, які формують законодавчу основу для розвитку науково-технічних досліджень, комерціалізації інновацій та залучення інвестицій у високотехнологічні сфери економіки. Ці нормативні документи визначають права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності, встановлюють механізми державної підтримки, умови охорони інтелектуальної власності та регулюють взаємодію між державними установами, підприємствами та науковими організаціями.

Конституція України виступає фундаментальним правовим актом, що закріплює основні принципи свободи творчості, наукового дослідження та участі громадян у інноваційній діяльності. Конституційні норми забезпечують рівні

права на доступ до ресурсів для наукової діяльності та гарантують умови для реалізації інноваційного потенціалу підприємств і наукових установ.

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає правові засади організації та здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Закон встановлює права та обов'язки наукових установ, підприємств та організацій, що займаються науково-технічною діяльністю, а також регламентує взаємодію між суб'єктами наукового середовища та державними органами у сфері фінансування, організації та підтримки наукових досліджень [46].

Закон України «Про інноваційну діяльність» регулює процес створення та впровадження нових технологій, продуктів і послуг. Документ визначає правові основи організації інноваційних проектів, встановлює вимоги до їх реалізації, а також закріплює механізми державної підтримки інноваційних ініціатив, включаючи гранти, субсидії та податкові пільги для підприємств і наукових установ [45].

Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» забезпечує захист інтелектуальної власності, що виникає в процесі інноваційної діяльності. Закон встановлює правові механізми охорони винаходів, корисних моделей та інших результатів науково-технічної діяльності, стимулюючи комерціалізацію нових технологій та підвищення науково-технічного рівня підприємств і наукових установ [50].

Закон України «Про інвестиційну діяльність» регламентує залучення фінансових ресурсів у інноваційні проекти та високотехнологічні сфери економіки. Закон встановлює вимоги до організації інвестиційної діяльності у сфері інновацій, умови співпраці інвесторів і підприємств, а також гарантує прозорість і захист прав учасників інвестиційних процесів [44].

Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» визначає правові засади передачі технологій та впровадження інноваційних рішень у виробничу практику. Закон регулює організацію та здійснення трансферу технологій між науковими установами, підприємствами та

міжнародними партнерами, сприяючи розвитку національної інноваційної системи та інтеграції українських підприємств у світові технологічні ланцюги [41].

Для реалізації інноваційної політики та забезпечення ефективного правового регулювання інноваційної діяльності в Україні застосовується комплекс механізмів, які спрямовані на стимулювання розвитку науково-технічного потенціалу, підтримку інноваційних підприємств та інтеграцію країни у світову інноваційну систему. Ці механізми включають різні форми фінансової, організаційної та правової підтримки, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку інноваційної діяльності на національному рівні.

1. Фінансування інновацій. Організація фінансової підтримки інноваційних проектів здійснюється через державний бюджет, а також шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, включно з грантами, інвестиційними фондами та міжнародними програмами співробітництва. Надання фінансових ресурсів сприяє реалізації науково-технічних розробок та впровадженню нових технологій у виробництво.

2. Підтримка стартапів. Державні програми підтримки стартапів передбачають створення інкубаторів, акселераторів та грантових конкурсів, які стимулюють розвиток молодих інноваційних компаній. Такі заходи сприяють розвитку підприємницької ініціативи, комерціалізації нових ідей та залученню молодих фахівців до інноваційної діяльності.

3. Трансфер технологій. Впровадження механізмів трансферу технологій дозволяє ефективно передавати наукові розробки між науковими установами, підприємствами та іншими суб'єктами інноваційної діяльності. Це забезпечує швидке впровадження нових технологій у виробничі процеси та сприяє інтеграції національної інноваційної системи у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

4. Захист інтелектуальної власності. Правове забезпечення охорони результатів інноваційної діяльності включає захист винаходів, корисних моделей, промислових зразків та інших об'єктів інтелектуальної власності.

Одночасно здійснюються заходи щодо їх комерціалізації, що стимулює створення нових технологій та підвищує економічну ефективність інноваційних проектів.

5. Науково-технічні парки. Створення та розвиток науково-технічних парків, технопарків та інноваційних кластерів забезпечує підприємствам доступ до інфраструктури, необхідної для проведення досліджень і впровадження інновацій. Такі об'єкти сприяють формуванню сприятливого середовища для співпраці науки, бізнесу та держави.

6. Експертиза інноваційних проектів. Проведення науково-технічної експертизи інноваційних проектів дозволяє оцінити їх наукову обґрунтованість, економічну доцільність та відповідність пріоритетним напрямкам розвитку науки і техніки. Цей механізм забезпечує високий рівень якості інноваційної діяльності та ефективного використання ресурсів.

7. Міжнародне співробітництво. Участь України в міжнародних інноваційних проектах і програмах, а також співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями сприяє вирішенню глобальних інноваційних завдань. Це включає обмін знаннями, технологіями та досвідом, інтеграцію національних підприємств у світові науково-технічні процеси та підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Україна є учасницею низки міжнародних договорів і конвенцій, що регулюють інноваційну діяльність та забезпечують інтеграцію країни у світову науково-технічну систему. До основних документів належать угоди про участь у міжнародних інноваційних програмах, зокрема Horizon 2020, що сприяють розвитку технологій і наукових розробок; конвенція про охорону інтелектуальної власності, яка встановлює міжнародні стандарти захисту патентів, торговельних марок і авторських прав; угоди про трансфер технологій, що забезпечують обмін інноваційними рішеннями та доступ до нових технологій; а також конвенція про міжнародне науково-технічне співробітництво, яка стимулює співпрацю держав у проведенні науково-дослідних робіт та обміні науковою інформацією.

Таким чином, правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні створює комплексну систему норм, принципів та механізмів, яка спрямована на розвиток науково-технічного потенціалу, стимулювання впровадження нових технологій та комерціалізацію інновацій. Законодавча база, що включає Конституцію України, спеціалізовані закони про наукову, інноваційну та інвестиційну діяльність, охорону інтелектуальної власності та трансфер технологій, забезпечує чіткі права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності, гарантує захист інтелектуальних надбань та підтримує фінансові, організаційні й інфраструктурні умови для впровадження інновацій. Реалізація державної політики здійснюється через механізми фінансування, підтримки стартапів, трансферу технологій, розвитку науково-технічних парків, проведення експертизи проектів та міжнародного співробітництва, що дозволяє інтегрувати українські підприємства у глобальні інноваційні процеси, підвищувати їхню конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток національної економіки.

## **Висновки до розділу 1**

Інноваційний потенціал підприємства відображає його здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, технології й організаційні рішення, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і адаптацію до динамічного ринкового середовища. Інноваційний потенціал охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, інфраструктури, науково-технічних можливостей і управлінських механізмів, що дозволяють трансформувати інноваційні задумки у конкретні продукти, процеси чи послуги.

Структура інноваційного потенціалу підприємства являє собою систему взаємопов'язаних складових – кадрової, наукової, технологічно-виробничої, організаційно-управлінської, фінансової, інвестиційної, маркетингової, ринкової та соціальної, – які разом забезпечують його інноваційну спроможність. Кожен елемент виконує власну функцію: кадрова складова формує інтелектуальну

основу інновацій, технологічно-виробнича визначає матеріально-технічні можливості розвитку, наукова забезпечує генерування нових знань, організаційно-управлінська – ефективність реалізації інноваційних процесів, а фінансово-інвестиційна – їх ресурсну підтримку та стратегічну сталість. Маркетингова й ринкова складові забезпечують відповідність інновацій вимогам ринку, тоді як соціальна створює сприятливе середовище для творчості та впровадження змін.

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства визначається взаємодією численних факторів, які можна класифікувати за внутрішнім і зовнішнім середовищем, здатністю до змін, можливістю управління, характером впливу, ступенем суттєвості, способом утворення та тривалістю дії. До ключових факторів належать ресурсне забезпечення, технологічні рішення, організаційна структура, компетенції персоналу та ефективність управлінських процесів. Позитивні фактори створюють умови для освоєння нових технологій, підвищення науково-технічного рівня та активізації інноваційної діяльності, тоді як негативні чинники обмежують фінансування, технологічне оновлення та швидкість реалізації інноваційних проектів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні створює комплекс норм, принципів і механізмів, спрямованих на розвиток науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологій та комерціалізацію інновацій. Законодавча база, що включає Конституцію України та спеціалізовані закони про наукову, інноваційну та інвестиційну діяльність, охорону інтелектуальної власності та трансфер технологій, визначає права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності та забезпечує фінансову, організаційну й інфраструктурну підтримку. Реалізація державної політики здійснюється через механізми фінансування, підтримки стартапів, трансферу технологій, розвитку науково-технічних парків, проведення експертизи проектів та міжнародного співробітництва, що сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні процеси та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

Carlsberg Group – це міжнародна корпорація з глобальною присутністю, яка володіє численними відомими брендами пива та виробляє широкий спектр слабоалкогольних і безалкогольних напоїв. Українська філія компанії, Carlsberg Ukraine, офіційно представляє корпорацію на національному ринку та забезпечує присутність бренду в країні. Загалом на світовому рівні компанія налічує понад 42 тисячі працівників, а її продукція постачається більш ніж у 150 країн, що підтверджує масштаби та вплив корпорації у пивоварній та напоївній галузях.

Присутність Carlsberg в Україні формувалася через стратегічні інвестиції та корпоративні угоди. У 2008 році Carlsberg Breweries придбала частку компанії Scottish & Newcastle, ставши головним власником холдингу ВВН, до складу якого входили українські активи, зокрема ВВН Україна. У 2011 році філія отримала офіційну назву ПАТ «Карлсберг Україна», а в 2017 році перейшла у статус приватного акціонерного товариства. Як юридична особа, компанія володіє власним майном, банківськими рахунками в Україні та за кордоном, самостійним балансом і повним правом випускати продукцію під власною торговельною маркою, що дозволяє їй незалежно формувати стратегію розвитку та управління національним ринком.

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» (далі – ПрАТ «Карлсберг Україна») є одним із провідних підприємств на українському ринку виробництва пива та слабоалкогольних напоїв, що входить до складу міжнародної пивоварної групи Carlsberg Group зі штаб-квартирою в Данії. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство, що дозволяє компанії ефективно залучати інвестиції, здійснювати корпоративне управління

та взаємодіяти з численними учасниками ринку як на національному, так і на міжнародному рівні.

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.
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 [22]

До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові. В Компанії працює більше 1400 чоловік.

Київський пивоварний завод, відкритий у 2004 році, сьогодні вважається однією з найсучасніших броварень України. Тут впроваджені передові світові технології пивоваріння та будівництва, а виробниче обладнання поставлене з Бельгії, Німеччини та Швейцарії. Технологічний процес на заводі організований з урахуванням енергозбереження, охорони здоров'я та екологічних стандартів.

Додатковою перевагою є зручне та продумане планування виробничих приміщень.

Запорізький завод приєднався до Групи Carlsberg у 1996 році, після чого були здійснені інвестиції у встановлення сучасного обладнання від провідних світових виробників пивоварної промисловості. Завдяки цьому підприємство перетворилося на передову європейську броварню з ефективним виробництвом та високим рівнем автоматизації технологічних процесів.

Львівська пивоварня, заснована ще у 1715 році, приєдналася до Групи Carlsberg у 1999 році. Відтоді на модернізацію заводу було інвестовано понад 35 млн доларів США, що дозволило вдосконалити технології пивоваріння та привести якість продукції до світових стандартів. У 2015 році підприємство відзначило своє 300-річчя, ставши символом довговічності та традицій пивоварної справи.

Підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє найсучаснішими лабораторіями експериментального, виробничого, радіологічного та технічного контролю. Лабораторія контролює та забезпечує відповідний рівень якості продукції, яка представляється на ринку. Також має власну печатку та штамп, на якому українською мовою позначена офіційна назва компанії. Керуючись постійними змінами умов ринку ПрАТ «Carlsberg Ukraine» створює та підтримує систему безперервного функціонування та зменшення кількості ризиків завдяки нарощенню масштабів сфери власного функціонування у галузі.

Цілі та предмет діяльності товариства, згідно зі статутом, охоплюють досить широкий спектр напрямів. Насамперед, це виробництво різних видів напоїв: пива, мінеральних вод, прохолодних безалкогольних напоїв, алкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також сидру та інших плодово-ягідних вин. Крім цього, товариство займається і комерційною діяльністю – оптовим і роздрібним продажем як алкогольних, так і слабоалкогольних напоїв. Тобто статут передбачає як виробничу, так і торговельну діяльність компанії.

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.
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 [34]

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» представлена в додатку А.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є класичним прикладом лінійно-функціональної моделі, яка поєднує елементи ієрархічного управління з чітким розподілом функцій. У такій структурі верховна влада зосереджена на рівні вищого керівництва, де стратегічні рішення приймаються централізовано, а операційне управління делегується через рівні підпорядкування, що забезпечує ефективний контроль і спеціалізацію підрозділів. Ця модель поширена в середніх і великих компаніях, таких як пивоварна галузь, де потрібен баланс між швидкістю прийняття рішень і координацією спеціалізованих функцій, як-от фінанси, маркетинг чи виробництво. Вона сприяє чіткому вертикальному потоку інформації від топ-менеджменту до виконавців, мінімізуючи конфлікти ролей, але може обмежувати гнучкість у динамічних ринкових умовах.

На найвищому рівні структура будується навколо ключових виконавчих посад, які формують виконавче керівництво компанії. Зазвичай це включає генерального директора, за яким слідують віце-президенти з ключових напрямків, таких як фінанси, маркетинг і продажі. Генеральний директор координує загальну стратегію, тоді як віце-президенти відповідають за операційну реалізацію в своїх сферах, забезпечуючи синхронізацію з корпоративними цілями. Цей рівень слугує мостом між власниками чи радою директорів і середньою ланкою менеджменту, де акцент робиться на моніторингу КРІ, бюджетуванні та стратегічному плануванні, що дозволяє компанії, як «Карлсберг Україна», оперативно реагувати на ринкові виклики в алкогольній індустрії.

Далі структура розгортається на рівні директорів і віце-президентів з конкретних функцій, де кожен з них курирує спеціалізований департамент. Наприклад, віце-президент з фінансів очолює фінансові операції, включаючи бюджетування та аудит, тоді як віце-президент з маркетингу відповідає за брендинг і рекламні кампанії, а з продажів – за дистрибуцію та торгівлю. Ці ролі забезпечують функціональну глибину, де директори з персоналу, продажів чи ІТ фокусуються на оптимізації ресурсів у своїх сферах, підпорядковуючись

безпосередньо вищому керівництву. Такий розподіл дозволяє уникнути дублювання зусиль і підвищує експертність, але вимагає сильної комунікації для інтеграції між департаментами, особливо в контексті сезонності пивного ринку.

На рівні департаментів структура набуває більш деталізованої форми, де кожен функціональний блок розбивається на підрозділи з чіткими завданнями. Фінансовий департамент може включати відділи обліку та контролю, маркетинговий – креатив і аналітику, а департамент продажів – регіональні команди та ключові клієнти. Тут акцент на операційній ефективності, де менеджери середньої ланки керують повсякденними процесами, такими як закупівлі, логістика чи HR-політики, звітуючи перед своїми директорами. Цей шар забезпечує реалізацію стратегій на практиці, сприяючи локальній адаптації, наприклад, до регіональних особливостей українського ринку, і підтримує корпоративну культуру через стандартизовані процедури.

Нижній рівень охоплює спеціалізовані відділи та ролі, орієнтовані на конкретні операції, такі як юридичний відділ, корпоративні продажі чи IT-підтримка. Директори цих підрозділів, як-от директор з розвитку персоналу чи стратегічних продажів, фокусуються на тактичних задачах, забезпечуючи безперебійну роботу. Цей рівень додає гнучкості, дозволяючи реагувати на локальні потреби, але зберігає ієрархію для контролю. Загалом, така структура в «Карлсберг Україна» оптимізує ресурси в конкурентному середовищі, сприяючи росту через чітку спеціалізацію та централізоване керівництво.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» є провідним підприємством українського пивоварного ринку, що поєднує сучасне виробництво, широкий асортимент продукції та ефективну організаційну структуру. Компанія інтегрована до міжнародної групи Carlsberg, володіє власними заводами в Запоріжжі, Києві та Львові, оснащеними передовим обладнанням і лабораторіями контролю якості, що дозволяє забезпечувати високий рівень продукції та відповідність світовим стандартам. Широкий спектр видів діяльності, включно з виробництвом пива, сидру, безалкогольних напоїв та оптово-роздрібною торгівлею, а також структурована лінійно-функціональна

модель управління забезпечують ефективне корпоративне керівництво, оптимізацію ресурсів і здатність швидко реагувати на зміни ринку, що робить підприємство конкурентоспроможним та стабільним учасником української і міжнародної алкогольної індустрії.

## 2.2. Аналіз господарської діяльності ПРАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджується на оцінці активів та капіталу підприємства як ключових ресурсів, що забезпечують виробничу і комерційну діяльність. Дослідження структури та динаміки активів дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує наявні ресурси для отримання доходу, тоді як аналіз капіталу показує фінансову стійкість, спроможність залучати інвестиції та підтримувати довгострокове зростання. Такий підхід дає змогу оцінити баланс між власними та залученими коштами, ефективність вкладення фінансових ресурсів і виробничих потужностей, а також окреслити резерви для підвищення продуктивності та оптимізації фінансової структури підприємства.

В табл. 2.3 наведено дані щодо обсягу, складу і структури активів підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу, складу і структури активів підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Види активів	2022 тис. грн	2022 %	2023 тис. грн	2023 %	2024 тис. грн	2024 %
1. Необоротні активи	2446652	26,86	3332372	25,86	3428894	20,61
1.1. Нематеріальні активи	82893	0,91	94136	0,73	134308	0,81
1.2. Основні засоби	1725053	18,94	2305871	17,90	2564637	15,42
2. Оборотні активи	4854554	53,29	7152407	55,51	10505999	63,16
Активи - всього	9109152	100,00	12884786	100,00	16633838	100,00

Джерело: створено автором на основі [58-60]

Протягом 2022–2024 років обсяг активів ПрАТ «Карлсберг Україна» демонстрував стійке зростання, збільшившись з 9 109 152 тис. грн у 2022 році до 16 633 838 тис. грн у 2024 році. При цьому структура активів змінилася: частка необоротних активів зменшилася з 26,86% у 2022 році до 20,61% у 2024 році, тоді як оборотні активи навпаки зросли з 53,29% до 63,16%, що свідчить про посилення ліквідності та оборотності ресурсів підприємства. Основні засоби залишаються провідною складовою необоротних активів, проте їх частка у загальному обсязі активів знизилася з 18,94% до 15,42%, а частка нематеріальних активів залишається незначною, не перевищуючи 0,81%.

На рис. 2.1 представлено структуру активів підприємства в 2022-2024 рр.

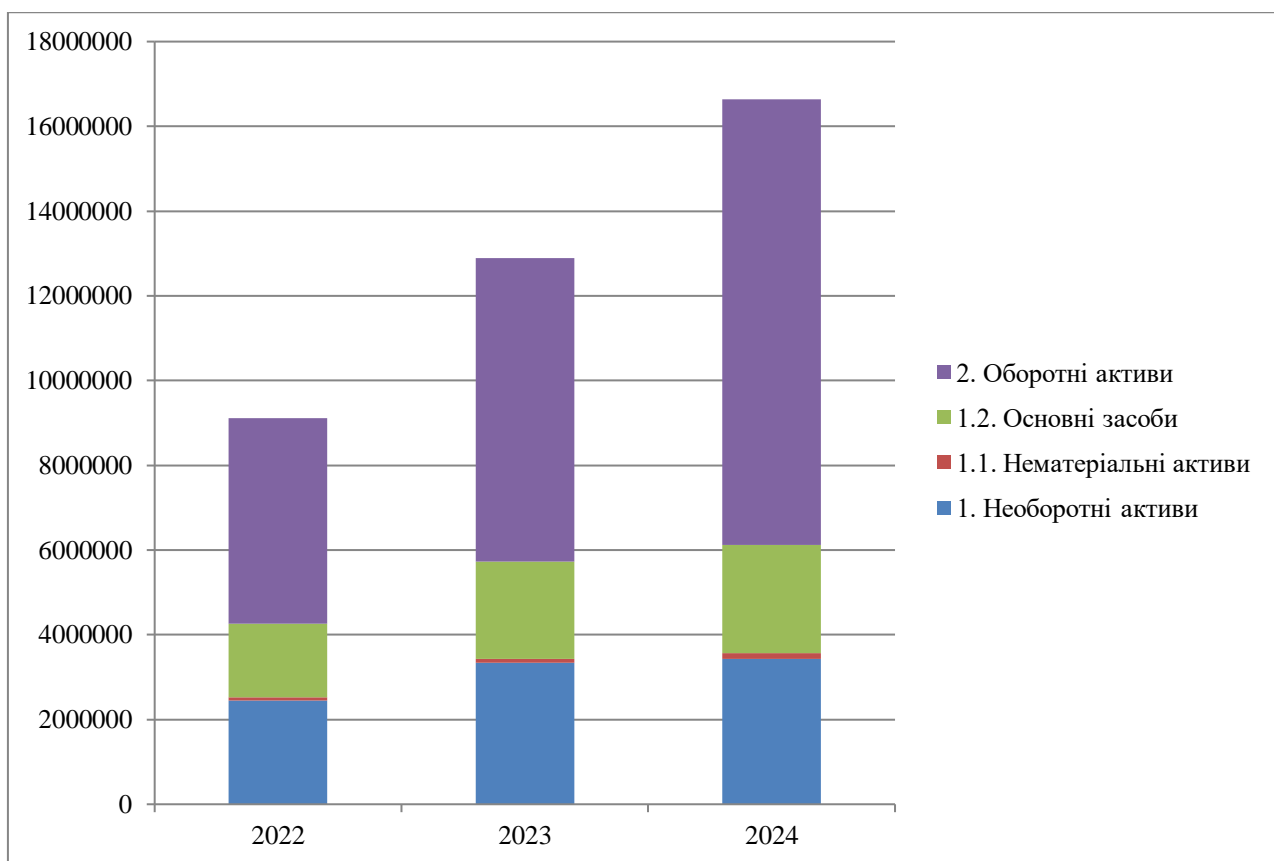


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Карлсберг Україна» в 2022-2024 рр.

Зростання оборотних активів від 4 854 554 тис. грн у 2022 році до 10 505 999 тис. грн у 2024 році вказує на активне збільшення обігових коштів підприємства, що може бути пов'язано із розширенням виробництва,

збільшенням запасів та дебіторської заборгованості. Така динаміка свідчить про стратегічний акцент компанії на підтримку гнучкості і ліквідності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, забезпечувати безперебійну діяльність заводів і зміцнювати фінансову стабільність на фоні зростання обсягів реалізації продукції та інвестицій у виробничі потужності.

В табл. 2.4 наведено дані щодо обсягу, складу і структури капіталу підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу, складу і структури капіталу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Види активів	2022 тис. грн	2022 %	2023 тис. грн	2023 %	2024 тис. грн	2024 %
1. Власний капітал	4775644	50,77	6620161	50,58	8804243	50,62
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	1022433	10,87	1022433	7,81	1022433	5,88
1.2. Нерозподілений прибуток	3538514	37,62	5383031	41,13	7567113	43,50
2. Довгостроковий позиковий капітал	69407	0,74	62275	0,48	0	0,00
3. Короткостроковий позиковий капітал	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Капітал - всього	9405998	100,00	13087900	100,00	17393789	100,00

Джерело: створено автором на основі [58-60]

Протягом 2022–2024 років капітал ПрАТ «Карлсберг Україна» демонстрував стійке і значне зростання, збільшившись з 9 405 998 тис. грн у 2022 році до 17 393 789 тис. грн у 2024 році. Основну частку капіталу становить власний капітал, який залишався стабільним на рівні близько 50% від загальної величини, що свідчить про фінансову самодостатність і незалежність підприємства.

Структура власного капіталу свідчить про зміни у його складі: частка зареєстрованого (пайового) капіталу знизилася з 10,87% у 2022 році до 5,88% у 2024 році, тоді як частка нерозподіленого прибутку зросла з 37,62% до 43,50%. Це відображає активне накопичення фінансових ресурсів всередині

підприємства, що дозволяє забезпечувати розвиток виробництва та реалізацію стратегічних інвестицій без залучення додаткового зовнішнього фінансування.

На рис. 2.2 представлено структуру капіталу підприємства в 2022-2024 рр.

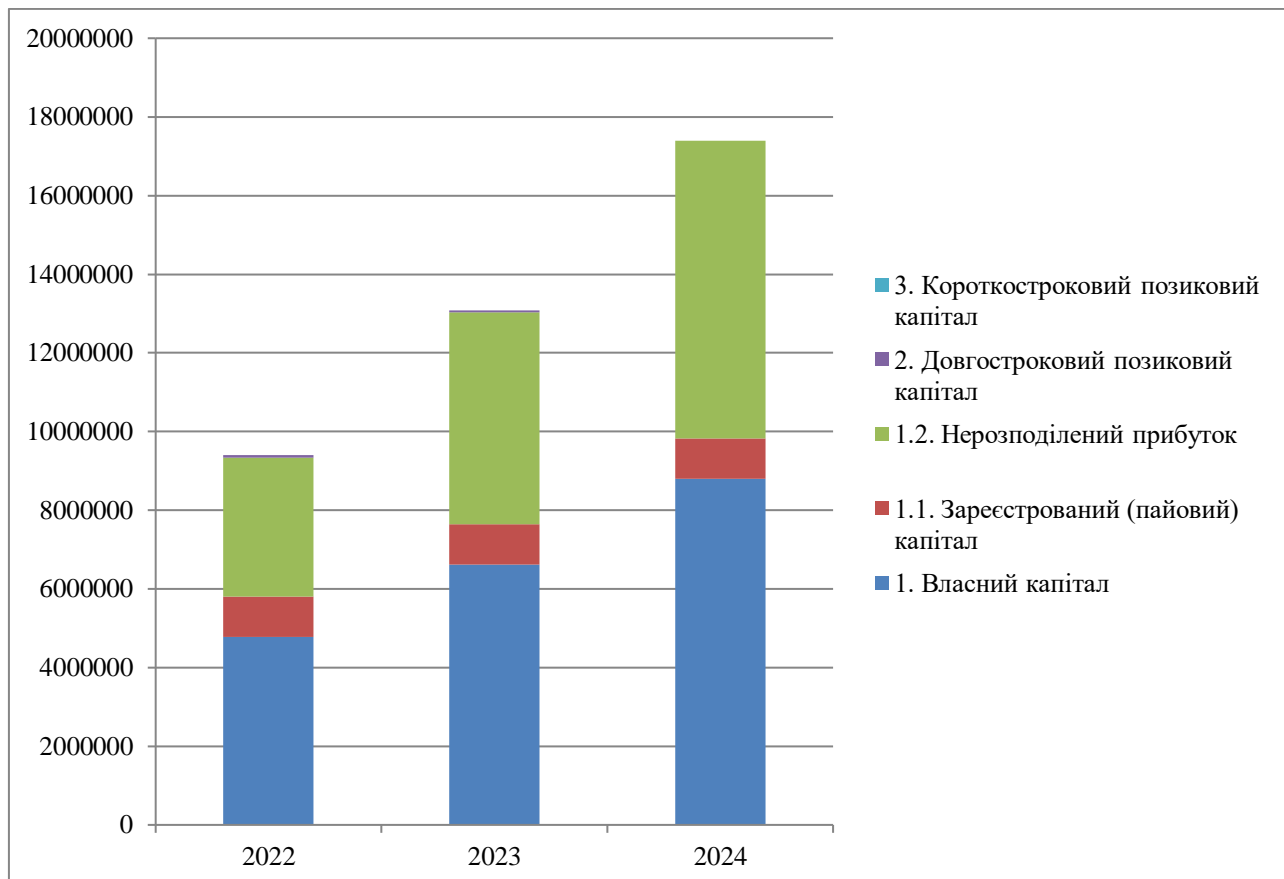


Рис. 2.2. Структура капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна» в 2022-2024 рр.

Довгостроковий позиковий капітал протягом цього періоду був незначним і у 2024 році взагалі відсутній, а короткострокові позики не використовувалися. Така структура капіталу характеризується мінімальною залежністю від зовнішніх джерел фінансування, що знижує фінансові ризики та підвищує стійкість підприємства до коливань ринку. Загалом, ПрАТ «Карлсберг Україна» формує стабільну фінансову базу за рахунок власних ресурсів, що забезпечує надійне функціонування і підтримку подальшого зростання компанії.

Таким чином, аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчить про стійке зростання активів і капіталу підприємства протягом 2022–2024 років, незважаючи на складні умови,

спричинені початком війни в Україні у 2022 році. Основна діяльність компанії – виробництво пива, сидру, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також оптова і роздрібна торгівля – вимагала гнучкого управління ресурсами та підтримки ліквідності. Збільшення оборотних активів і зростання частки нерозподіленого прибутку свідчать про ефективне використання фінансових і виробничих ресурсів, зміцнення власного капіталу та мінімальну залежність від позикових коштів, що дозволило компанії забезпечувати безперебійну діяльність заводів, адаптуватися до ринкових коливань і зберігати стабільність і конкурентоспроможність на українському ринку у складних економічних умовах.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «КАЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачає комплексну оцінку прибутковості, рентабельності та платоспроможності підприємства, що дозволяє визначити ефективність його діяльності на українському ринку пива та слабоалкогольних напоїв. Особлива увага приділяється динаміці доходів і витрат, структурі прибутку, а також показникам ліквідності і фінансової стійкості, що дозволяє оцінити здатність компанії забезпечувати безперебійну діяльність, оптимально використовувати власні та залучені ресурси, а також підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у складних економічних умовах, зокрема в період війни, що розпочалася в Україні у 2022 році.

У таблиці 2.5 наведено результати оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

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
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 [58-60]

Протягом 2022-2024 років чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» демонстрував стабільне зростання: у 2023 році він збільшився на 1 800 865 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зріс ще на 1 672 771 тис. грн, що свідчить про активне розширення виробничої та комерційної діяльності компанії навіть у складних умовах воєнного конфлікту.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно доходам: відносне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 становило 19,51%, тоді як у

2024 році воно склало 12%, що вказує на певну стабілізацію витрат і ефективне управління ресурсами підприємства.

Адміністративні витрати збільшилися на 127 567 тис. грн у 2023 році порівняно з попереднім роком, а у 2024 році їх зростання прискорилося до 144 816 тис. грн, що відображає потребу компанії у додаткових витратах для організації виробничих і управлінських процесів.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 246 261 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, а у 2024 році збільшився ще на 229 040 тис. грн, демонструючи позитивну динаміку прибутковості основної діяльності.

Інші фінансові доходи компанії мали високі темпи зростання: відносне відхилення у 2023 році становило 184,65%, а у 2024 році – 68,89%, що свідчить про активне використання фінансових інструментів для збільшення доходів.

Чистий фінансовий результат ПрАТ «Карлсберг Україна» за аналізований період показав стабільне зростання: у 2023 році він зріс на 286 022 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році збільшився ще на 339 565 тис. грн, що свідчить про ефективність управління витратами і доходами підприємства, а також про збереження прибутковості в умовах складного економічного та воєнного середовища.

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. 2.6 наведено результати дослідження фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

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 [58-60]

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки показує, що коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній структурі фінансування, залишався на рівні 0,65 у 2022 році і знизився до 0,63 у 2023 та 2024 роках. Оскільки нормативне значення цього показника  $\geq 0,5$ , підприємство зберігає високий рівень фінансової незалежності, хоча спостерігається невелике зниження, що свідчить про трохи більшу частку залучених коштів у структурі капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до автономії, у 2022 році становив 1,53 і збільшився до 1,58 у 2023-2024 роках. Нормативне значення для цього коефіцієнта  $\leq 0,5$  або незначно перевищує 1 у різних джерелах, тому показник Карлсберг Україна перевищує рекомендований рівень, що вказує на помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування, однак власний капітал все ще залишається основним джерелом фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс із 0,50 у 2022 році до 0,61 у 2024 році, перевищуючи середньоринкову норму 0,2-0,5. Це свідчить про зростаючу здатність підприємства ефективно використовувати власний капітал для фінансування оборотних активів і оперативних потреб, що підвищує гнучкість у управлінні ресурсами.

Коефіцієнт фінансової стійкості залишався відносно стабільним і трохи знизився з 0,66 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, при цьому нормативне значення  $\geq 1,0-1,5$ . Це означає, що хоча підприємство формує стабільну фінансову основу, показник не досягає рекомендованого рівня абсолютної фінансової стійкості, що може свідчити про необхідність додаткового зміцнення капіталу або оптимізації зобов'язань.

Коефіцієнт боргового навантаження у 2022 році становив 0,53 і зріс до 0,58 у 2023-2024 роках. Оскільки нормативне значення  $\leq 1$ , показник свідчить про помірне залучення боргових коштів, що не перевищує власний капітал, і підтверджує фінансову стабільність підприємства, хоча зростання цього коефіцієнта вказує на тенденцію до збільшення частки зовнішнього фінансування у структурі капіталу.

Загалом аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки свідчить про стабільну фінансову позицію підприємства: власний капітал залишається основним джерелом фінансування, що забезпечує високий рівень автономії та помірну залежність від зовнішніх ресурсів, при цьому зростає маневреність капіталу, що підвищує оперативну гнучкість компанії. Незважаючи на незначне зниження коефіцієнта фінансової стійкості нижче рекомендованого нормативу, підприємство демонструє помірне боргове навантаження та здатність забезпечувати фінансову стабільність, ефективно управляючи активами та ресурсами навіть в умовах складного економічного середовища.

В табл. 2.7 наведено результати дослідження ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/ 2022	2024/ 2023

*Продовження таблиці 2.7*

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 [58-60]

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки демонструє значні коливання та наявність ризиків у забезпеченні короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,98 у 2022 році до 0,67 у 2024 році, що значно нижче нормативного рівня 1,0-2,0, свідчить про критичне зменшення співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Абсолютне відхилення показника у 2024 році склало -1,21, що вказує на суттєве погіршення фінансової спроможності підприємства покривати свої зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також продемонстрував різке зниження – з 1,63 у 2022 році до 0,41 у 2024 році, що нижче нормативного значення 0,7-1,0. Це означає, що найбільш ліквідні активи підприємства (грошові кошти та дебіторська заборгованість) не здатні покрити короткострокові зобов'язання, що створює додатковий ризик дефіциту платоспроможності при раптових фінансових потребах.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 1,24 у 2022 році до 1,57 у 2024 році, перевищуючи нормативний рівень 0,2-0,3, що свідчить про достатній рівень грошових коштів для миттєвої виплати зобов'язань, але цей позитивний тренд не компенсує значне падіння поточної та швидкої ліквідності. Чистий оборотний капітал у 2024 році став від'ємним і склав -1 701 756 тис. грн, що сигналізує про перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами та потребує невідкладного коригування фінансової політики підприємства для стабілізації ліквідності та запобігання платіжним ризикам.

В табл. 2.8 наведено результати дослідження ділової активності підприємства.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

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	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	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	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	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 [58-60]

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки з використанням абсолютних відхилень показує, що підприємство поступово знижує ефективність використання своїх ресурсів, що пов'язано з посиленням складнощів на ринку та наслідками війни, що розпочалася в 2022 році.

Коефіцієнт оборотності активів знизився на 0,18 у 2023 році порівняно з 2022 роком і ще на 0,20 у 2024 році. Це означає, що підприємство генерує менше виручки на одиницю загальних активів, тобто ефективність використання капіталу зменшується.

Оборотність оборотних коштів також знизилася на 0,06 у 2023 році і на 0,39 у 2024 році, що свідчить про повільніший обіг коштів у виробничому циклі. Паралельно з цим тривалість обертання оборотних коштів збільшилася на 6,45 днів у 2023 році та на 55,19 днів у 2024 році, тобто кошти довше залишаються заблокованими в запасах або дебіторській заборгованості, що знижує ліквідність і оперативну гнучкість підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів знизився на 0,83 у 2023 році та на 0,52 у 2024 році, а тривалість їх обертання зросла на 6,66 днів і 5,17 днів відповідно. Це свідчить про більш повільний рух товарних запасів, що може бути пов'язано з нестабільністю попиту на продукцію в умовах війни та проблемами логістики.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 0,08 у 2023 році та на 0,86 у 2024 році, а тривалість обертання кредиторської заборгованості зросла на 2,53 днів і 38,95 днів відповідно, що відображає збільшення термінів розрахунків із постачальниками, ймовірно через стратегію утримання грошових коштів для підтримки виробництва.

Що стосується дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності збільшився на 5,68 у 2023 році, що свідчить про більш активне стягнення заборгованості з клієнтів, проте у 2024 році він знизився на 3,59, що може відображати затримки платежів через економічну нестабільність.

Загалом показники ділової активності свідчать про необхідність оптимізації управління обіговими коштами, запасами та взаємовідносинами з контрагентами, особливо в умовах підвищеного ризику та непередбачуваних зовнішніх факторів.

У табл. 2.9 наведено результати дослідження рентабельності підприємства.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності підприємства мства ПрАТ «Карлсберг Україна» за  
2022-2024 рр., тис. грн.

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 [58-60]

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки з використанням абсолютних відхилень дозволяє оцінити ефективність використання активів і капіталу підприємства в умовах війни та економічної нестабільності. Рентабельність активів (прибуток до оподаткування) знизилася на 3,86% у 2023 році та ще на 3,55% у 2024 році, що свідчить про зменшення доходності на одиницю активів і вплив зовнішніх факторів на ефективність управління ресурсами. Подібна тенденція спостерігається й у рентабельності активів за чистим прибутком, яка скоротилася на 3,28% у 2023 році та на 2,85% у 2024 році.

Рентабельність власного капіталу також демонструє значне зниження: показник прибутку до оподаткування впав на 7,86% у 2023 році та на 5,06% у 2024 році, а рентабельність власного капіталу за чистим прибутком скоротилася на 6,63% і 4,05% відповідно. Це свідчить про зменшення прибутковості для власників компанії та зростання фінансових навантажень на фоні збереження стабільної частки власного капіталу.

Разом із тим рентабельність продукції та продажу демонструє більш стійку динаміку: рентабельність продукції знизилася на 0,29% у 2023 році, але у 2024 році зросла на 1,70%, а рентабельність продажу скоротилася на 0,19% у 2023 році

та зросла на 0,46% у 2024 році. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати ефективність виробничих і комерційних процесів навіть в умовах зовнішніх ризиків. В цілому, загальна рентабельність підприємства залишалася стабільною і у 2024 році зросла на 2,01%, що свідчить про стійкість фінансового результату та ефективність управління витратами й доходами.

Таким чином, фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки відображають поєднання позитивних і негативних факторів: стійке зростання доходів і прибутковості зумовлене ефективним управлінням ресурсами та адаптацією до ринкових умов, тоді як зниження ліквідності, ділової активності та часткове падіння рентабельності пояснюється наслідками війни в Україні, економічною нестабільністю, коливаннями попиту та складнощами логістики. Загалом, підприємство демонструє здатність підтримувати фінансову стійкість і ефективність діяльності, незважаючи на зовнішні ризики та непередбачувані обставини.

#### **2.4. Аналіз стану інноваційного потенціалу підприємства та його правове забезпечення ПрАТ «Карлсберг Україна»**

ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє значний інноваційний потенціал завдяки інтеграції глобальних технологій материнської компанії Carlsberg Group, яка є світовим лідером у пивоварінні з фокусом на науково-дослідницьку діяльність. Компанія активно впроваджує сучасні методи виробництва, такі як автоматизовані лінії розливу та системи моніторингу якості на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові, що дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та забезпечувати стабільну якість продукції. Цей потенціал підкріплюється інвестиціями в обладнання, наприклад, у високошвидкісні лінії для PET-пляшок і банок, що підвищує продуктивність і розширює асортимент, включаючи безалкогольні напої та крафтове пиво.

Інновації в продуктовому портфелі є ключовим елементом потенціалу «Карлсберг Україна», де компанія регулярно запускає нові бренди та варіації,

адаптовані до українського ринку. Прикладами слугують безалкогольне пиво «Карлсберг 0.0», розроблене з використанням унікальної технології видалення алкоголю без втрати смаку, а також локальні інновації на кшталт серії «Львівське» з регіональними смаками чи колаборації з крафтовими пивоварнями. Такий підхід не лише задовольняє змінювані вподобання споживачів, орієнтованих на здоров'я та різноманітність, але й стимулює зростання продажів у сегменті преміум і non-alcoholic, де ринок показує двозначне щорічне зростання.

Цифрова трансформація посилює інноваційний потенціал компанії через впровадження IT-рішень у ланцюгу постачань, маркетингу та взаємодії з клієнтами. «Карлсберг Україна» використовує платформи для трекінгу логістики в реальному часі, AI-аналітику для прогнозування попиту та цифрові кампанії в соціальних мережах, включаючи AR-фільтри для просування брендів. Департамент інформаційних технологій, очолюваний IT-директором, координує ці ініціативи, інтегруючи хмарні сервіси та data-driven підходи, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових коливань, таких як сезонні піки чи регуляторні зміни в алкогольній галузі.

Екологічні інновації становлять важливу частину потенціалу, оскільки компанія реалізує стратегію «Together Towards ZERO» від Carlsberg Group, спрямовану на нульовий вуглецевий слід до 2030 року. В Україні це проявляється у переході на відновлювані джерела енергії на заводах, переробці відходів (наприклад, 100% утилізація пивної дробини як корму для тварин) та впровадженні еко-упаковки, як-от легші пляшки чи перероблювані матеріали. Такі кроки не лише знижують екологічний вплив, але й підвищують лояльність споживачів, які дедалі більше обирають стійкі бренди, сприяючи конкурентній перевазі на ринку.

Інноваційний потенціал підтримується сильним кадровим ресурсом і корпоративною культурою, де департамент персоналу, під керівництвом старшого директора, впроваджує програми навчання, хакатони та партнерства з університетами для залучення талантів у R&D. Співробітники беруть участь у

глобальних інноваційних проєктах Carlsberg, таких як розробка біорозкладної пляшки з волокон, що стимулює внутрішній креатив і забезпечує постійний потік ідей. Цей людський капітал, поєднаний з фінансовою стабільністю (віце-президент з фінансів керує бюджетами на інновації), дозволяє «Карлсберг Україна» не лише слідкувати за трендами, але й формувати їх у локальному контексті.

У табл. 2.10 узагальнено основні складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.10

#### Основні складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Складова інноваційного потенціалу	Зміст та приклади
Технологічні інновації у виробництві	Впровадження глобальних технологій Carlsberg Group; автоматизовані лінії розливу; системи моніторингу якості на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові; інвестиції у високошвидкісні лінії для PET та банок; енергоощадні та екобезпечні технології.
Продуктові інновації	Розробка нових брендів і смакових лінійок; випуск Carlsberg 0.0 із технологією збереження смаку при видаленні алкоголю; розширення серії «Львівське»; колаборації з крафтовими виробниками; розвиток преміального і безалкогольного сегментів.
Цифрові інновації та ІТ	Використання платформ для логістичного трекінгу; AI-прогнозування попиту; цифровий маркетинг і AR-фільтри; впровадження хмарних рішень; data-driven управління; координація інновацій ІТ-директором.
Екологічні інновації	Реалізація стратегії «Together Towards ZERO»; зменшення вуглецевого сліду; перехід на відновлювану енергію; 100% переробка дробини; легка та перероблювана упаковка; підвищення екологічної свідомості споживачів.

*Продовження таблиці 2.9*

Кадрові та організаційні інновації	Програми розвитку талантів; корпоративні хакатони; партнерства з університетами; участь у глобальних R&D-проектах (наприклад, біорозкладна пляшка з волокон); підтримка інновацій фінансовим департаментом.
------------------------------------	---

Джерело: створено автором

Загалом, інноваційний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» є комплексним і багатограним, охоплюючи технології, продукти, цифру, стійкість та людей, що позиціонує компанію як лідера в українській пивоварній індустрії. З урахуванням глобальної підтримки та локальної адаптації, цей потенціал обіцяє подальше зростання, особливо в умовах економічного відновлення та європейської інтеграції, де інновації стануть ключем до захоплення нових сегментів ринку та експортних можливостей.

Правове забезпечення використання інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» ґрунтується на комплексній системі норм українського законодавства, яка після скасування Господарського кодексу України повністю перейшла до уніфікованого регулювання через Цивільний кодекс України [64], спеціальні закони та підзаконні акти, що гарантують свободу підприємницької діяльності, захист інвестицій і стимулювання науково-технічного прогресу.

Зокрема, Закон України «Про інноваційну діяльність» [46] визначає інноваційний продукт як результат науково-дослідної або дослідно-конструкторської розробки, що відповідає критеріям новизни, економічної ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволяє компанії вільно впроваджувати нові технології виробництва на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові, включаючи автоматизовані лінії розливу, системи контролю якості в реальному часі та унікальні методи ферментації для безалкогольних напоїв. Додатково правове регулювання інновацій підтверджується положеннями Глави 62 Цивільного кодексу України [64], яка присвячена виконанню науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт і визначає порядок їх здійснення, права та обов'язки сторін.

Разом із тим Книга п'ята Цивільного кодексу України [64], а саме Глава 75 «Розпорядження майновими правами інтелектуальної власності» (статті 1107-1114), забезпечує правові механізми для укладання договорів щодо передачі прав на результати інноваційної діяльності, включаючи ліцензійні угоди та договори про передання виключних майнових прав. Це дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» ефективно захищати власні розробки та співпрацювати з партнерами у сфері R&D. Крім того, Книга третя ЦКУ, присвячена речовим правам (статті 316-406), регулює право власності на матеріальні та нематеріальні активи, створені в процесі інновацій, що забезпечує безпеку інвестицій та можливість їх подальшого використання, застави чи відчуження.

Ключовим елементом правового захисту інновацій є система охорони інтелектуальної власності, регульована книгою четвертою Цивільного кодексу України (статті 418-508) [64], яка присвячена виключно праву інтелектуальної власності, а також Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [51], Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [52], а також Законом України «Про авторське право і суміжні права» [39]. Стаття 418 Цивільного кодексу України визначає поняття права інтелектуальної власності як право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт, визначений цим Кодексом та іншим законом, що безпосередньо стосується технологічних розробок компанії. ПрАТ «Карлсберг Україна» активно реєструє патенти на власні технологічні рішення, такі як методи видалення алкоголю з пива без втрати смакових якостей (статті 420-434 Цивільного кодексу України про об'єкти права інтелектуальної власності, включаючи винаходи), спеціальні рецептури крафтових сортів та інноваційні процеси пакування, через Український інститут інтелектуальної власності.

Бренди компанії, зокрема «Львівське», «Carlsberg», «Tuborg», «Славутич», «Балтика» та «Сет і Райлі», захищені як торговельні марки на національному та міжнародному рівнях відповідно до Паризької конвенції про охорону промислової власності [37] та Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків [30]. Їх правовий режим визначено статтями 492-499 Цивільного кодексу

України, які регулюють знаки для товарів і послуг, а також статтями 489-491 [64], що стосуються комерційних найменувань. Такий правовий захист запобігає недобросовісній конкуренції та забезпечує компанії ексклюзивні права на використання власних брендів.

Глобальна політика материнської Carlsberg Group щодо захисту комерційної таємниці інтегрується в локальні практики через укладання угод про нерозголошення інформації з партнерами, постачальниками та співробітниками. Це відповідає вимогам статті 505 Цивільного кодексу України [64], яка визначає правовий режим комерційної таємниці та забезпечує охорону конфіденційних технологічних, виробничих і бізнес-даних. Такий підхід дозволяє безпечно здійснювати трансфер технологій з Данії, Німеччини та інших країн, мінімізуючи ризики витоку критичної інформації.

Книга четверта Цивільного кодексу України [64] детально регламентує об'єкти інтелектуальної власності, такі як винаходи, промислові зразки та комерційні таємниці, що безпосередньо стосується патентування технологічних процесів пивоваріння та реєстрації товарних знаків. Зокрема, стаття 462 ЦКУ визначає строк чинності прав інтелектуальної власності на винаходи, забезпечуючи компанії монопольне право на використання та комерціалізацію інновацій протягом установленого законом періоду [64].

Податкове законодавство України містить окремі механізми, що опосередковано підтримують інноваційну діяльність, зокрема норми Податкового кодексу [38] щодо прискореної амортизації основних засобів групи 4 (машини та обладнання), передбачені пунктом 138.3.3. Це дозволяє підприємствам швидше включати інвестиції у обладнання до витрат, що зменшує податкове навантаження та стимулює модернізацію виробництва. ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує це для фінансування модернізації обладнання, впровадження систем штучного інтелекту в логістиці та аналітиці попиту, а також розробки екологічно чистих технологій.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» [45] забезпечує державні гарантії захисту іноземних інвестицій, включаючи захист від експропріації,

компенсацію у випадку її проведення та вільну репатріацію прибутку (статті 4–7). Ці положення є особливо важливими для Carlsberg Group в умовах дії Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка надає доступ до європейських програм підтримки інновацій – зокрема Horizon Europe та European Innovation Council. Це створює сприятливі умови для залучення інвестицій у біотехнології, цифрові рішення та проекти сталого виробництва. Книга п'ята Цивільного кодексу України (статті 509-1213), що регулює зобов'язання, доповнюється спеціальними нормами щодо договорів у сфері інтелектуальної власності – зокрема главою 75 (статті 1109-1118), яка встановлює порядок укладання ліцензійних договорів, договорів про передачу прав та договорів про створення об'єктів інтелектуальної власності. Це забезпечує правові підстави для технологічного трансферу та співпраці з науковими установами і постачальниками обладнання.

Екологічні інновації компанії захищаються та стимулюються комплексом природоохоронного законодавства, зокрема Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [50], Законом України «Про управління відходами» [55] та Законом України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України» [48]. Стратегія «Together Towards ZERO», що передбачає досягнення нульового вуглецевого сліду, нульового забруднення води, нульових відходів та нульового невідповідального споживання, реалізується через впровадження відновлюваних джерел енергії, 100-відсоткову переробку пивної дробини як корму для тварин, використання легших пляшок і перероблюваних матеріалів.

Юридичний департамент ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечує повну відповідність інноваційних і екологічних ініціатив вимогам екологічного аудиту та сплати екологічного податку відповідно до статей 240–243 Податкового кодексу України. Дотримання Закону України «Про оцінку впливу на довкілля» [53] є обов'язковим при модернізації виробничих потужностей, що гарантує прозорість та громадський контроль за реалізацією інноваційних проектів. Норми цивільного законодавства, зокрема положення Цивільного кодексу

України про загальні засади цивільних правовідносин (статті 1-81), забезпечують законність і захист інтересів підприємства та суспільства у процесі впровадження інновацій, а також дотримання екологічних і корпоративних стандартів.

Корпоративне управління інноваційною діяльністю регулюється Законом України «Про акціонерні товариства» [40], який визначає повноваження ради директорів, наглядової ради та виконавчого органу щодо затвердження стратегій розвитку, бюджетів на дослідження та розробки, а також звітності перед Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (статті 34-39). Статут ПрАТ «Карлсберг Україна» містить положення про пріоритетність інновацій у корпоративній стратегії, включаючи створення спеціалізованих комітетів з науки і технологій.

Облік витрат на дослідження та розробки ведеться відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, що забезпечує прозорість для акціонерів і потенційних інвесторів. Участь компанії в UN Global Compact зобов'язує до дотримання принципів відповідального бізнесу, зокрема Цілі сталого розвитку ООН номер 9 «Інновації та інфраструктура», що інтегровано в корпоративні політики та звіти про сталий розвиток. Книга друга Цивільного кодексу України про юридичних осіб та їхню діяльність (статті 80-217) регулює статутні норми, пов'язані з інноваційними проектами, дозволяючи товариству створювати філії чи підрозділи для R&D без обмежень (статті 87-92).

Цифрова трансформація та використання інформаційних технологій у інноваційному процесі захищаються Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [42], Законом України «Про хмарні послуги» [56] та Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [43]. ПрАТ «Карлсберг Україна» впроваджує системи трекінгу ланцюга постачань у реальному часі, аналітику великих даних для прогнозування попиту, технології доповненої реальності в маркетингових кампаніях та хмарні платформи для внутрішньої комунікації, що

вимагає забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» [44].

Департамент інформаційних технологій координує ці процеси з урахуванням рекомендацій Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, що мінімізує ризики кібератак і забезпечує безперервність інноваційної діяльності. Книга четверта Цивільного кодексу України охоплює суміжні права на бази даних і програмне забезпечення (статті 435-459), що безпосередньо стосується цифрових інструментів компанії, а книга п'ята регулює договори на програмне забезпечення (статті 905-924 про договір підряду та інші зобов'язальні договори) [64].

Умови воєнного стану, введеного Указом Президента України, не зупиняють інноваційну діяльність, а навпаки, стимулюють її через постанови Кабінету Міністрів України про спрощення процедур інвестицій у критичну інфраструктуру та підтримку виробництва. ПрАТ «Карлсберг Україна» адаптувало свої потужності для випуску питної води для гуманітарних потреб, що регулюється Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [54] та відповідними постановами уряду. Перехідні положення Закону України від 09.01.2025 № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [49] надають час до 28 лютого 2026 року на гармонізацію внутрішніх документів, договорів і процедур з новими нормами Цивільного кодексу України, зберігаючи чинність попередніх угод і не створюючи правової невизначеності.

У таблиці 2.11 систематизовано правові норми, які узагальнює ключові напрями правового забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таким чином, інноваційний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» є комплексним і багатограним, охоплюючи технологічні, продуктові, цифрові, екологічні та кадрові аспекти. Компанія активно впроваджує сучасні виробничі технології, автоматизовані лінії та системи контролю якості, що підвищує

продуктивність та стабільність продукту на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові. Продуктові інновації включають запуск нових брендів і варіацій, зокрема безалкогольного пива та локальних крафтових серій, що відповідає змінним вподобанням споживачів та сприяє зростанню продажів. Цифрова трансформація, використання AI-аналітики, AR-рішень та хмарних платформ дозволяє ефективно керувати ланцюгом постачань, прогнозувати попит і адаптуватися до ринкових коливань. Екологічна стратегія «Together Towards ZERO» спрямована на нульовий вуглецевий слід та переробку відходів, підвищуючи стійкість бізнесу та лояльність споживачів. Значну роль відіграє кадровий ресурс: програми розвитку талантів, корпоративні хакатони та участь у глобальних R&D-проектах забезпечують постійний потік інноваційних ідей і підтримку корпоративної культури.

Таблиця 2.11

Правове забезпечення використання іноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Напрямок правового забезпечення	Основні нормативні акти	Ключовий зміст / застосування
Інноваційна діяльність	Закон України «Про інноваційну діяльність», Глава 62 Цивільного кодексу України (ЦКУ)	Визначення інноваційного продукту, порядок проведення НДДКР, права та обов'язки сторін, впровадження технологій на заводах
Інтелектуальна власність	Книга четверта ЦКУ (ст. 418-508), Закони: «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про авторське право і суміжні права»	Захист патентів, торговельних марок, комерційних таємниць; реєстрація технологічних рішень і брендів; ліцензійні договори (ст. 1107-1114 ЦКУ)
Торговельні марки та комерційні найменування	ЦКУ ст. 489-500, Паризька конвенція, Мадридська угода	Ексклюзивне право на бренди, запобігання недобросовісній конкуренції

## Продовження таблиці 2.10

Податкове стимулювання	Податковий кодекс України (п. 138.3.3, ст. 240-243)	Super deduction, прискорена амортизація основних засобів, зменшення податкового навантаження для інновацій і екологічних проектів
Інвестиційний захист	Закон України «Про інвестиційну діяльність» (ст. 4-7)	Захист іноземних інвестицій, репатріація прибутку, доступ до європейських програм підтримки інновацій
Екологічні інновації	Закони України: «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про відходи», «Про державну екологічну політику», «Про оцінку впливу на довкілля»	Стратегія «Together Towards ZERO», впровадження відновлюваної енергії, переробка відходів, екологічний аудит і контроль
Корпоративне управління	Закон України «Про акціонерні товариства» (ст. 34-39), ЦКУ Книга друга (ст. 80-217)	Затвердження стратегій розвитку, бюджети на R&D, створення підрозділів та комітетів, звітність, прозорість для акціонерів
Цифрові технології та кібербезпека	Закони України: «Про електронні довірчі послуги», «Про хмарні послуги», «Про захист інформації в ІКТ-системах», «Про захист персональних даних»	Впровадження трекінгу, big data, AR, хмарних платформ; захист даних, кібербезпека, правовий режим програмного забезпечення (ЦКУ ст. 435–459, 905–924)
Регулювання в умовах воєнного стану	Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Указ Президента, постанови Кабміну, Закон №4196-ІХ	Спрощення процедур інвестицій, підтримка виробництва критичної інфраструктури, адаптація потужностей для гуманітарних потреб

Джерело: створено автором

Правове забезпечення використання інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» ґрунтується на комплексі українських законодавчих норм, що охоплюють Цивільний кодекс, спеціальні закони та підзаконні акти. Інноваційна діяльність регулюється Законом України «Про інноваційну діяльність» та положеннями ЦКУ щодо НДДКР, інтелектуальна власність захищається через патенти, торговельні марки та комерційні таємниці відповідно до Книги четвертої ЦКУ та спеціальних законів. Податкове стимулювання, інвестиційний захист та корпоративне управління забезпечують фінансову стабільність і підтримку інновацій, а цифрові технології та кібербезпека – безперервність і захист даних. В умовах воєнного стану правові норми сприяють

адаптації виробництва, спрощують інвестиційні процедури та забезпечують відповідність міжнародним стандартам, що гарантує ефективне та безпечне впровадження інноваційних проєктів.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Карлсберг Україна» є провідним учасником українського ринку пивоварної та напоївної промисловості, інтегрованим до міжнародної Carlsberg Group. Компанія володіє заводами в Запоріжжі, Києві та Львові, оснащеними сучасним обладнанням і лабораторіями контролю якості, що забезпечує виробництво широкого асортименту пива, сидру, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв відповідно до світових стандартів. Організаційна структура товариства побудована за лінійно-функціональним принципом.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки демонструє стійке зростання активів і капіталу, що свідчить про ефективне використання ресурсів та фінансову стійкість підприємства. Обсяг активів зріс з 9 109 152 тис. грн до 16 633 838 тис. грн, при цьому збільшилася частка оборотних активів, що забезпечує ліквідність і гнучкість управління. Основна частка капіталу формувалася власними ресурсами, а нерозподілений прибуток зріс до 43,5%, що дозволило компанії реалізовувати стратегічні інвестиції без залучення позикових коштів, підтримуючи стабільну роботу заводів і конкурентоспроможність на українському ринку в складних економічних умовах.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання доходів та прибутковості компанії навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Чистий дохід від реалізації продукції збільшувався щороку, собівартість зростала пропорційно доходам, а фінансові результати від операційної діяльності та чистий прибуток демонстрували позитивну динаміку. Показники фінансової стійкості підтверджують помірне боргове навантаження та високий рівень автономії

підприємства, водночас коефіцієнти ліквідності і ділової активності сигналізують про необхідність оптимізації управління оборотними коштами та короткостроковими зобов'язаннями. Рентабельність підприємства залишалася стабільною, а рентабельність продукції та продажу навіть демонструвала зростання у 2024 році, що вказує на ефективність управління витратами і доходами та здатність зберігати фінансову стійкість у складних умовах.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює технологічні, продуктові, цифрові, екологічні та кадрові аспекти. Компанія впроваджує сучасні виробничі технології, автоматизовані лінії та системи контролю якості, що підвищує продуктивність і стабільність продукції. Продуктові інновації включають запуск нових брендів і локальних крафтових серій, а цифрова трансформація дозволяє ефективно керувати ланцюгом постачань і прогнозувати попит. Екологічна стратегія «Together Towards ZERO» спрямована на нульовий вуглецевий слід і переробку відходів, а кадрові програми забезпечують постійний потік інноваційних ідей.

Правове забезпечення базується на Цивільному кодексі України, Законі України «Про інноваційну діяльність», Законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Законі України «Про авторське право і суміжні права», Податковому кодексі України, Законі України «Про інвестиційну діяльність», Законі України «Про акціонерні товариства», Законі України «Про електронні довірчі послуги», Законі України «Про хмарні послуги», Законі України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», Законі України «Про захист персональних даних», Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища», Законі України «Про відходи» та Законі України «Про оцінку впливу на довкілля». Це дозволяє захищати розробки, бренди та дані, адаптувати виробництво в умовах воєнного стану та забезпечує безпечне впровадження інноваційних проєктів.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

### **3.1. Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства та його правового забезпечення**

Інноваційний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» стикається з комплексом проблем, які стримують ефективно впровадження нових рішень і розвиток підприємства. Однією з ключових проблем є обмежена адаптація глобальних технологій материнської компанії Carlsberg Group до локальних умов українського ринку. Наприклад, автоматизовані лінії розливу та системи моніторингу якості, які успішно працюють на заводах у Європі, потребують додаткового налаштування для заводів у Києві, Запоріжжі та Львові через різницю у водопостачанні, якості сировини та кліматичних умов. Аналогічні труднощі виникають під час впровадження нових методів ферментації безалкогольного пива та крафтових сортів, оскільки частина технологій потребує локальних тестувань для збереження смакових властивостей та відповідності стандартам безпеки харчових продуктів.

Внутрішні фінансові обмеження також суттєво впливають на розвиток інновацій. Високі витрати на модернізацію виробничих ліній, впровадження цифрових рішень, систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та аналітики, а також на екологічні проєкти, такі як перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження еко-упаковки, створюють значне навантаження на бюджет підприємства. Через це планування інвестицій у нові технології та розширення продуктових ліній потребує ретельного балансування між витратами та очікуваною віддачею.

Кадрові та організаційні обмеження стають перешкодою для інноваційного розвитку. Недостатня кількість кваліфікованих інженерів, технологів і спеціалістів з IT та Data Analytics уповільнює процес інтеграції нових технологій. Наприклад, запуск системи AI-прогнозування попиту часто

супроводжується проблемами з інтеграцією даних із різних заводів, що знижує точність прогнозів та ефективність логістики. Плинність персоналу та недостатня мотивація співробітників у сфері R&D уповільнюють реалізацію інноваційних проєктів і вихід нових продуктів на ринок.

Зовнішні фактори створюють значні ризики для розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Регуляторні та правові зміни, включаючи адаптацію до нових положень Цивільного кодексу України, податкового та екологічного законодавства, вимагають додаткових ресурсів для перегляду внутрішніх документів і процедур. В умовах воєнного стану підприємство змушене оперативно адаптувати виробничі процеси до нових вимог безпеки та логістики, що ускладнює швидке впровадження інновацій у звичний бізнес-процес.

Зовнішні фактори відіграють важливу роль у формуванні ризиків для розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна», ускладнюючи впровадження нових технологій, продуктів та цифрових рішень. Основні зовнішні ризики можна виділити наступним чином:

- Регуляторні та правові зміни: адаптація до нових положень Цивільного кодексу України, податкового та екологічного законодавства, що потребує додаткових ресурсів для перегляду внутрішніх документів і процедур. В умовах воєнного стану швидка адаптація виробничих процесів до вимог безпеки та логістики ускладнює впровадження інновацій.
- Макроекономічна нестабільність: коливання валютного курсу та інфляційний тиск підвищують вартість закупівель обладнання та матеріалів для інноваційних проєктів.
- Конкурентне середовище: активне просування нових продуктів конкурентами вимагає від підприємства прискорення розробки власних брендів та оновлення технологій.
- Попит та споживчі вподобання: зміни на ринку алкоголю та безалкогольних напоїв, а також тренди здорового способу життя можуть впливати на ефективність продуктових інновацій.

- Технологічні виклики: необхідність швидкого освоєння та впровадження нових глобальних технологічних рішень для збереження конкурентоспроможності.

- Екологічні та кліматичні фактори: нестача водних ресурсів, підвищення вартості енергії та вимоги до сталого виробництва створюють додатковий тиск на впровадження екологічних інновацій.

Компанія зіштовхується з високою конкуренцією на ринку пивоварної продукції: необхідно швидко реагувати на дії локальних і глобальних конкурентів у сегменті преміум і безалкогольного пива. Наприклад, адаптація безалкогольного пива або крафтових серій до смакових уподобань українських споживачів потребує оперативного тестування та виведення продуктів на ринок, що не завжди сумісно з тривалими циклом розробки та тестування.

Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» мають бути спрямовані на подолання визначених проблем через адаптацію до глобальних технологій, оптимізацію ресурсів, розвиток кадрів та гнучку реакцію на зовнішні виклики, з урахуванням специфіки пивоварної галузі, де ключовими є якість сировини, смакові характеристики, сталість виробництва та швидкість виведення продуктів на ринок. Кожен напрям включає конкретні пропозиції з прикладами впровадження на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові, фокусуючись на практичних кроках, які можна реалізувати в поточних умовах воєнного стану та економічної нестабільності, без значних додаткових інвестицій на старті.

Одним із пріоритетних напрямів є посилення локальної адаптації глобальних технологій Carlsberg Group до українських умов, щоб уникнути затримок у впровадженні та забезпечити стабільну якість пива. Для цього пропонується створити постійні локальні тестові лабораторії на кожному заводі, де інженери спільно з технологами материнської компанії проводитимуть пілотні випробування нових методів ферментації чи розливу з урахуванням місцевої води та сировини. Наприклад, на київському заводі можна запровадити модульну систему налаштування автоматизованих ліній, де перед повним

запуском тестується лише одна секція лінії на локальній воді з додаванням коректорів рН, що дозволить швидко коригувати процес без зупинки всього виробництва і зберегти смакові ноти безалкогольного «Карлсберг 0.0». Аналогічно, у Львові для крафтових сортів серії «Львівське» впровадити мобільні сенсорні панелі для моніторингу кліматичних коливань у бродильних чанах, інтегруючи дані в єдину хмарну платформу групи, що мінімізує вплив регіональних факторів і прискорить комерціалізацію нових рецептур.

Фінансова оптимізація інноваційних проєктів є наступним напрямом, спрямованим на ефективне використання обмежених ресурсів через пріоритизацію та партнерства. Компанія може запровадити внутрішню систему оцінки проєктів за критерієм «швидка віддача – низький ризик», де R&D-бюджет розподіляється на етапи з можливістю зупинки на пілотній фазі. Конкретно, для цифрових рішень, як-от AI для прогнозування попиту, почати з пілотного модуля на запорізькому заводі, інтегруючи лише дані з одного каналу дистрибуції – наприклад, ключових клієнтів у регіоні, – і використовувати безкоштовні відкриті хмарні інструменти для аналітики, поступово розширюючи на інші заводи після підтвердження ефективності. Для екологічних ініціатив, таких як еко-упаковка, співпрацювати з локальними постачальниками перероблених матеріалів, укладаючи бартерні угоди на обмін пивною дробиною за сировину, що зменшить витрати на «Together Towards ZERO» і одночасно посилить циркулярну економіку без великих капіталовкладень.

Розвиток кадрового потенціалу та організаційної гнучкості стає ключовим напрямом для подолання плинності та дефіциту фахівців, з акцентом на внутрішнє навчання та мотивацію. Пропонується запустити корпоративну академію пивоваріння з онлайн-модулями, де досвідчені технологи з Данії проводять вебінари для українських співробітників, фокусуючись на практичних навичках, як-от інтеграція AI в логістику. На практиці, у Києві створити ротаційні команди з IT-спеціалістів і пивоварів, які щомісяця змінюють заводи для обміну досвідом – наприклад, фахівець з Львова допомагає налаштувати data analytics на запорізькому виробництві, – що підвищить крос-функціональність і

зменшити залежність від окремих експертів. Для мотивації впровадити систему бонусів за успішні інновації, як-от премія за швидке тестування нового сорту, з нефінансовими елементами, наприклад, поїздками на глобальні конференції Carlsberg, що стимулюватиме утримання талантів у R&D без значного зростання фонду оплати праці.

Адаптація до зовнішніх регуляторних та макроекономічних змін є окремим напрямом, де компанія може створити крос-функціональну робочу групу з юридичного, фінансового та операційного департаментів для моніторингу змін у Цивільному кодексі України та податковому законодавстві. В умовах воєнного стану доцільно розробити прості та гнучкі правила безпеки для інноваційних проєктів. Наприклад, дублювати важливі дані R&D у хмарі та зберігати копії на заводах, щоб уникнути їх втрати під час обстрілів. На заводі у Запоріжжі можна застосовувати модульні виробничі плани, щоб обладнання швидко перемикалося на інші продукти за потреби. Це дозволяє перевіряти гнучкість виробництва, дотримуватися правил та тренувати команду швидко реагувати на зміни.

Посилення конкурентної реакції через швидке впровадження нових продуктів дозволяє компанії швидко виводити локальні бренди на ринок. Для цього можна застосувати agile-підхід у розвитку продуктів з короткими двотижневими циклами, де команда маркетингу, технологів і продажів разом тестує прототипи. Наприклад, для безалкогольних напоїв у Львові можна організувати дегустації з місцевими споживачами прямо на заводі та збирати зворотний зв'язок через мобільний додаток. Це дозволяє коригувати рецептуру за тиждень і випереджати конкурентів у сегменті здорового пива. Для крафтових колаборацій можна створювати тимчасові лабораторії на фестивалях, де відвідувачі обирають улюблені смаки, а результати одразу інтегруються в R&D-процес для швидкого запуску лімітованих серій.

Екологічна та технологічна стійкість як стратегічний напрямок передбачає поєднання зелених інновацій із підвищенням операційної ефективності. Компанія може впроваджувати локальні пілотні проєкти, які дозволяють тестувати нові екологічні рішення без значних капіталовкладень. Наприклад, на

київському заводі можна експериментувати з ферментативними методами зменшення водоспоживання під час процесу бродіння, що дозволить скоротити використання ресурсів та знизити енергетичні витрати. Водночас відходи виробництва, зокрема пивну дробину, можна використовувати як субстрат для виробництва біогазу у партнерстві з місцевими фермами, що забезпечить одночасне виробництво відновлюваної енергії та зменшення викидів CO<sub>2</sub>.

Впровадження таких технологій можна інтегрувати в програму корпоративної соціальної відповідальності, підкреслюючи сталий підхід у виробництві та підвищуючи лояльність еко-свідомих споживачів. Для моніторингу ефективності проєктів доцільно використовувати цифрові датчики та системи аналітики, які відслідковують споживання води, енергії та обсяг утилізованих відходів у реальному часі. Після успішного тестування на київському заводі подібні рішення можна масштабувати на Запоріжжя та Львів, адаптуючи технології під особливості виробничих процесів кожного підприємства, що дозволить формувати уніфіковану стратегію екологічної та технологічної стійкості на всіх виробничих майданчиках компанії.

В табл. 3.1 ситсематизовано напрями вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства.

Напрями вдосконалення правового забезпечення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» спрямовані на забезпечення стабільності та безпеки впровадження нових технологій і продуктів у відповідності до чинного законодавства. Перший напрям полягає у постійному моніторингу та адаптації до змін у регуляторних і правових актах України, таких як Цивільний кодекс, Закон України «Про інноваційну діяльність», податкове та екологічне законодавство. Для цього доцільно створити крос-функціональні робочі групи з представників юридичного, фінансового та операційного департаментів, які аналізують нові норми, оновлюють внутрішні регламенти та оперативно впроваджують необхідні зміни у виробничі процеси та R&D-проєкти.

Таблиця 3.1

## Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Напрямок вдосконалення	Пропозиції	Очікуваний ефект
Локальна адаптація технологій	Тестові лабораторії, модульне налаштування ліній, сенсорний моніторинг	Швидке впровадження технологій, стабільна якість, мінімізація впливу локальних факторів
Фінансова оптимізація	Оцінка проєктів «швидка віддача», пілотні модулі, співпраця з локальними постачальниками	Зменшення фінансового ризику, ефективне використання ресурсів, масштабування успішних рішень
Розвиток кадрового потенціалу	Корпоративна академія, ротаційні команди, бонусна система	Підвищення крос-функціональності, мотивації та утримання талантів
Адаптація до зовнішніх змін	Крос-функціональні групи, гнучкі правила безпеки, модульні виробничі плани	Швидка реакція на законодавчі та економічні зміни, безперервність процесів
Продуктові інновації	Agile-спринти, дегустації на заводі, рор-уп лабораторії	Прискорення запуску нових продуктів, врахування споживчих вподобань, підвищення конкурентоспроможності
Екологічна та технологічна стійкість	Пілоти з економії води, використання відходів для біогазу, моніторинг ресурсів	Зниження витрат та викидів CO <sub>2</sub> , підвищення лояльності споживачів, єдина стратегія сталого розвитку

Джерело: створено автором

Другий напрям спрямований на адаптацію правових процедур до специфічних умов воєнного стану та економічної нестабільності. Це включає розробку гнучких протоколів безпеки для роботи з інноваційними проєктами, забезпечення захисту даних та комерційної таємниці через дублювання інформації у хмарі та локальні резервні копії на заводах, а також швидке реагування на зміни у податковому та екологічному регулюванні. Крім того, правове забезпечення повинно включати адаптацію договорів з постачальниками та партнерами для збереження стабільності постачань і мінімізації ризиків під час непередбачуваних ситуацій.

Третій напрям стосується інтеграції правових норм у процеси інноваційного розвитку та цифровізації. Це передбачає чітке регулювання питань інтелектуальної власності, патентування нових технологій, використання

торговельних марок та захист комерційних таємниць у цифровому середовищі. Водночас компанія повинна впроваджувати внутрішні стандарти відповідності міжнародним нормам, забезпечувати прозорість фінансування інноваційних проєктів та дотримання корпоративних політик, що гарантує безпечне та ефективне впровадження технологічних, продуктових і цифрових інновацій у рамках українського правового поля.

Таким чином, напрями вдосконалення інноваційного потенціалу та правового забезпечення ПрАТ «Карлсберг Україна» спрямовані на підвищення ефективності впровадження нових технологій і продуктів через локальну адаптацію глобальних рішень, оптимізацію фінансових і кадрових ресурсів, швидку реакцію на зовнішні зміни та інтеграцію екологічної та технологічної стійкості. Одночасно правове забезпечення передбачає постійний моніторинг регуляторних норм, розробку гнучких процедур для воєнного та економічно нестабільного середовища, захист інтелектуальної власності та комерційної інформації, а також інтеграцію юридичних стандартів у цифрові та інноваційні процеси. Реалізація цих заходів дозволяє забезпечити стабільність виробництва, скоротити ризики, підвищити конкурентоспроможність і формувати уніфіковану стратегію сталого розвитку на всіх заводах компанії.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Напрями вдосконалення, які будуть більш затратними для ПрАТ «Карлсберг Україна», включають локальну адаптацію технологій. Це передбачає створення тестових лабораторій, модульне налаштування виробничих ліній та впровадження сенсорного моніторингу, що потребує значних капіталовкладень у нове обладнання, датчики, IT-інфраструктуру та навчання персоналу. Витрати на встановлення та інтеграцію таких систем можуть бути особливо високими, якщо їх впроваджувати одночасно на кількох заводах компанії.

Іншим напрямом є фінансова оптимізація інноваційних проєктів. Хоча оцінка проєктів та впровадження пілотних модулів частково дозволяє зменшити

ризиками, самі пілотні проекти та співпраця з локальними постачальниками вимагають інвестицій у закупівлю нових матеріалів, тестові партії продукції та інтеграцію цифрових рішень для аналізу ефективності. Це створює додаткове фінансове навантаження на підприємство на початковому етапі.

Також до затратних напрямів належить впровадження екологічних та технологічних рішень для підвищення стійкості. Пілоти з економії води, виробництво біогазу та моніторинг ресурсів потребують встановлення нових технологічних систем, датчиків та обладнання для обробки виробничих відходів. Хоча ці інвестиції можуть окупитися у середньостроковій перспективі за рахунок зниження експлуатаційних витрат, початкові капіталовкладення будуть значними і вимагають ретельного планування.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію основних заходів з підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» оцінюються приблизно у 1,37 млн грн. Водночас слід враховувати, що це лише основні витрати, і фактичні витрати можуть бути вищими через додаткові потреби, непередбачені ризики, зміну ринкових цін та інші інноваційні проекти, які можуть з'явитися в процесі реалізації.

З огляду на фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна», загальні основні витрати на підвищення інноваційного потенціалу підприємства, які оцінюються приблизно у 1,37 млн грн, є відносно невисокими порівняно з чистим доходом від реалізації продукції, який у 2024 році склав 12,62 млн грн, та чистим фінансовим результатом – 2,18 млн грн. Це означає, що інвестиції у локальну адаптацію технологій, пілотні модулі для фінансової оптимізації та екологічно-технологічні заходи складають близько 11% від чистого доходу і приблизно 63% від чистого прибутку, що робить їх фінансово доцільними і такими, що не створюють значного навантаження на бюджет підприємства, з урахуванням очікуваного довгострокового ефекту у вигляді підвищення якості продукції, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на реалізацію заходів з підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Компонент	Оцінка витрат (грн)
IoT датчики (температура, вологість) – 50 шт.	244 650 грн
LoRaWAN датчики рівня або тиску – 30 шт.	629 729 грн
Цифрові сенсори вологості – 200 шт.	19 700 грн
Інтеграція + установка	150 000 – 600 000 грн
Софт + платформа (хмарний PoT / edge)	105 000 грн

Джерело: створено автором на основі [1, 2, 3, 65]

У табл. 3.3 представлено прогностні показники діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» від впровадження вище запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 є прогностною фінансовою моделлю на рівні підприємства – ПрАТ «Карлсберг Україна» (консолідований рівень операційної діяльності українських заводів). Вона призначена для внутрішнього користування управлінською командою (дирекція з розвитку та фінансовий департамент), а також може використовуватися зовнішніми зацікавленими сторонами (інвестори, кредитори) для оцінки очікуваного впливу інноваційних заходів. Прогноз побудовано на базі фінансових результатів 2023–2024 рр. та інтервенційних заходів, описаних у розд. 3.2 (локальна адаптація технологій, пілотні модулі, екологічні ініціативи, цифрова платформа та навчання персоналу).

Таблиця 3.3

Прогностні показники діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	2023	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Абс. відх. 2025/ 2024	Абс. відх. 2026/ 2025
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	10 950 575	12 623 346	13 805 420	15 170 300	1 182 074	1 364 880
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	6 190 494	6 933 507	7 489 220	8 290 150	555 713	800 930

## Продовження таблиці 3.3

Валовий прибуток (тис. грн)	4 760 081	5 689 839	6 316 200	6 880 150	626 361	563 950
Інші операційні доходи (тис. грн)	133 625	143 701	154 890	164 980	11 189	10 090
Адміністративні витрати (тис. грн)	494 235	639 051	682 400	725 300	43 349	42 900
Витрати на збут (тис. грн)	2 159 900	2 765 287	2 904 150	3 051 200	138 863	147 050
Інші операційні витрати (тис. грн)	112 468	73 059	78 200	80 500	5 141	2 300
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток (тис. грн)	2 127 103	2 356 143	2 645 600	2 900 300	289 457	254 700
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток (тис. грн)	2 265 904	2 676 971	3 005 400	3 280 500	328 429	275 100
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн)	1 844 517	2 184 082	2 455 600	2 680 400	271 518	224 800

Джерело: створено автором на основі [58-60]

Базовим роком для прогнозу обрано 2024 рік. Значення показників на 2025–2026 роки отримані шляхом поєднання історичних темпів зростання та очікуваного ефекту від інноваційних заходів. Для кожного показника наведено абсолютне відхилення, яке пояснює додаткові витрати або приріст доходу, що формуються в результаті реалізації заходів. Частка впливу інновацій оцінена консервативно: основний приріст доходу забезпечується продуктовими та маркетинговими ініціативами, зростання собівартості – капіталовкладеннями в пілоти та обладнання, збільшення операційного прибутку – завдяки зниженню технологічних втрат і підвищенню продуктивності.

Прогноз чистого доходу від реалізації продукції зростає з 12 623 346 тис. грн у 2024 році до 13 805 420 тис. грн у 2025 році і до 15 170 300 тис. грн у 2026 році. Абсолютні відхилення доходу складають 1 182 074 тис. грн у 2025 році та 1 364 880 тис. грн у 2026 році, що пояснюється ефектом продуктово-маркетингових ініціатив, швидким запуском нових сортів продукції та

збільшенням обсягів продажу. Собівартість реалізованої продукції прогнозується на рівні 7 489 220 тис. грн у 2025 році та 8 290 150 тис. грн у 2026 році, що відображає одноразові капіталовкладення в адаптацію технологій, тестові лабораторії та пілотні модулі, а також збільшення виробничих витрат у короткостроковій перспективі. Валовий прибуток зростає відповідно до приросту доходу, попри збільшення собівартості, і прогнозується на рівні 6 316 200 тис. грн у 2025 році та 6 880 150 тис. грн у 2026 році. Це забезпечує позитивну динаміку прибутковості підприємства завдяки синергії інноваційних заходів.

Інші операційні доходи зростають помірно, відображаючи доходи другого порядку від реалізації побічної продукції, програм співпраці та сервісних послуг. Адміністративні витрати прогножуються з урахуванням витрат на навчання персоналу, створення корпоративної академії та управління проектами. Витрати на збут збільшуються пропорційно обсягам продажу та маркетинговим заходам, пов'язаним із запуском нових продуктів. Інші операційні витрати залишаються відносно стабільними, відображаючи невеликі фіксовані та змінні витрати, необхідні для підтримки пілотних проектів.

Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий фінансовий результат зростають, попри збільшення собівартості та операційних витрат. Чистий фінансовий результат прогнозується на рівні 2 455 600 тис. грн у 2025 році та 2 680 400 тис. грн у 2026 році, а абсолютні відхилення складають 271 518 тис. грн і 224 800 тис. грн відповідно. Це пояснюється тим, що додаткові доходи від інноваційних заходів перевищують витрати на їх впровадження.

Прогнозні показники базуються на припущеннях щодо стабільності макроекономічного середовища та ринку, без закладених екстремальних шоків. Можливі ризики включають валютні коливання, інфляційний тиск, затримки інтеграції сенсорних систем, проблеми з якістю даних та брак кваліфікованих кадрів. Незважаючи на це, очікуваний довгостроковий ефект від інноваційних заходів у вигляді підвищення продуктивності, якості продукції та прибутковості робить реалізацію проектів економічно доцільною та обґрунтованою.

Інвестиційний проєкт ПрАТ «Карлсберг Україна» спрямований на підвищення інноваційного потенціалу підприємства через локальну адаптацію технологій, запуск пілотних модулів, впровадження цифрових платформ, розвиток персоналу та екологічно-технологічну стійкість виробництва. Основна мета проєкту – збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження технологічних втрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на українському ринку пива та безалкогольних напоїв.

Проєкт передбачає капіталовкладення у модернізацію виробничих ліній та створення тестових лабораторій, встановлення сенсорного обладнання (IoT та LoRaWAN датчики) для моніторингу температури, вологості та тиску на різних етапах виробництва, а також інтеграцію цифрової платформи для збору, обробки та аналізу даних у реальному часі. Значна частина інвестицій спрямовується на навчання персоналу та підготовку фахівців для ефективної роботи з новими технологіями, що забезпечує швидке та безпечне впровадження інновацій.

Фінансово проєкт передбачає інвестиції у розмірі близько 1,37 млн грн, які включають витрати на обладнання, програмне забезпечення, інтеграцію та навчання персоналу. Ці витрати складають приблизно 11% від чистого доходу підприємства за 2024 рік і близько 63% від чистого прибутку, що робить проєкт фінансово доцільним. Реалізація заходів очікувано дозволить збільшити чистий дохід у 2025–2026 роках на понад 2,5 млн тис. грн, а чистий прибуток – на майже 500 тис. тис. грн, що забезпечує економічну ефективність проєкту.

З таблиці 3.3 чистий фінансовий результат у 2025 році прогнозується на рівні 2 455 600 тис. грн, а приріст щодо 2024 року складає 271 518 тис. грн. Витрати на реалізацію інноваційних заходів (табл. 3.2) оцінюються в 1 370 тис. грн.

Припустимо, що лише 5% приросту прибутку реально забезпечуються запропонованими інноваційними заходами, тоді додатковий фінансовий ефект від інновацій можна оцінити як:

$$271518 * 0,05 = 3576 \text{ тис. грн.}$$

Ця сума представляє приріст чистого фінансового результату саме завдяки заходам з підвищення інноваційного потенціалу.

Індекс дохідності (Return on Investment, ROI) показує, скільки додаткового прибутку отримується на кожну одиницю вкладених коштів. Формула розрахунку:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Додатковий прибуток від інвестицій}}{\text{Витрати на інвестиції}} * 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{13576}{1370} * 100\% = 999 \%$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена у інноваційні заходи, приносить приблизно 9,9 грн додаткового чистого прибутку, що є високим показником ефективності.

Індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index, PI) визначає співвідношення суми доходів до витрат на інвестиції і розраховується так:

$$\text{PI} = \frac{\text{Додатковий прибуток від інвестицій}}{\text{Витрати на інвестиції}}$$

$$\text{PI} = \frac{13576}{1370} = 9,9$$

Це значення підтверджує, що проєкт має надзвичайно високий рівень рентабельності, і кожна гривня витрат на інновації генерує майже десятикратний прибуток.

Незважаючи на позитивний прогноз, впровадження заходів з підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» може мати низку негативних впливів.

По-перше, високі капіталовкладення у локальну адаптацію технологій, тестові лабораторії, модульне налаштування ліній і сенсорний моніторинг збільшують фінансове навантаження на підприємство. Абсолютне відхилення собівартості на 555 713 тис. грн у 2025 році показує, що частина доходів буде спрямована на покриття цих витрат, що може тимчасово знижувати ліквідність.

По-друге, інвестиції в пілотні модулі, цифрові рішення та екологічні ініціативи пов'язані з технологічними та організаційними ризиками. Наприклад, інтеграція AI для прогнозування попиту або сенсорних систем може зіткнутися з помилками, збоєм даних або недостатньою кваліфікацією персоналу, що тимчасово уповільнить виробничі процеси.

По-третє, зовнішні фактори – макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу та інфляційний тиск – можуть підвищити витрати на обладнання, матеріали та енергоресурси, що додатково зростає в умовах воєнного стану. Такі негативні впливи можуть частково компенсувати ефект від зростання доходів і затримати очікуване збільшення прибутку.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів показує, що інвестиції у локальну адаптацію технологій, фінансову оптимізацію, розвиток кадрового потенціалу, продуктові інновації та екологічно-технологічну стійкість є фінансово доцільними та обґрунтованими, оскільки забезпечують значне підвищення ефективності виробництва, стабільність якості продукції та конкурентоспроможність підприємства. Прогнозні абсолютні відхилення доходів і прибутку на 2025–2026 роки демонструють, що додаткові витрати на впровадження інноваційних заходів, хоча й значні, покриваються зростанням чистого доходу та фінансового результату, а їх частка відносно доходу і прибутку залишається контрольованою. Водночас необхідно враховувати потенційні негативні впливи, пов'язані з високими капіталовкладеннями, технологічними ризиками та макроекономічною нестабільністю, які можуть тимчасово збільшити фінансове навантаження на підприємство, однак очікуваний довгостроковий ефект у вигляді підвищення прибутковості,

ресурсної ефективності та стійкого розвитку робить реалізацію заходів економічно виправданою.

### **Висновки до розділу 3**

Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу та правового забезпечення ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачають комплексне підвищення ефективності впровадження нових технологій і продуктів через локальну адаптацію глобальних рішень, фінансову оптимізацію, розвиток кадрового потенціалу, швидку реакцію на зовнішні зміни та інтеграцію екологічної та технологічної стійкості. Водночас правове забезпечення спрямоване на постійний моніторинг регуляторних норм, розробку гнучких процедур для умов воєнного та економічно нестабільного середовища, захист інтелектуальної власності та комерційної інформації, а також інтеграцію юридичних стандартів у цифрові та інноваційні процеси, що дозволяє забезпечити стабільність виробництва, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показує, що інвестиції у локальну адаптацію технологій, пілотні модулі для фінансової оптимізації, розвиток кадрового потенціалу, продуктивні інновації та екологічно-технологічну стійкість є фінансово доцільними, оскільки дозволяють підвищити ефективність виробництва, стабільність якості продукції та конкурентоспроможність. Загальні витрати на реалізацію основних заходів оцінюються приблизно у 1,37 млн грн, що становить близько 11% від чистого доходу та 63% від чистого прибутку 2024 року, а прогнозне зростання доходу та прибутку у 2025–2026 роках підтверджує економічну виправданість інноваційних ініціатив, незважаючи на можливі тимчасові ризики, пов'язані з капіталовкладеннями, технологічними труднощами та макроекономічною нестабільністю.

## ВИСНОВКИ

Інноваційний потенціал підприємства відображає його здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, технології й організаційні рішення, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і адаптацію до динамічного ринкового середовища. Він охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, інфраструктури, науково-технічних можливостей і управлінських механізмів, що дозволяють трансформувати інноваційні задумки у конкретні продукти, процеси чи послуги. Різноманіття підходів до трактування цієї категорії підкреслює її комплексність: від ресурсної та науково-технічної складових до ринкових можливостей, організаційної культури й стратегічної готовності до змін.

Структура інноваційного потенціалу підприємства являє собою систему взаємопов'язаних складових – кадрової, наукової, технологічно-виробничої, організаційно-управлінської, фінансової, інвестиційної, маркетингової, ринкової та соціальної, – які разом забезпечують його інноваційну спроможність. Кожен елемент виконує власну функцію: кадрова складова формує інтелектуальну основу інновацій, технологічно-виробнича визначає матеріально-технічні можливості розвитку, наукова забезпечує генерування нових знань, організаційно-управлінська – ефективність реалізації інноваційних процесів, а фінансово-інвестиційна – їх ресурсну підтримку та стратегічну сталість. Маркетингова й ринкова складові забезпечують відповідність інновацій вимогам ринку, тоді як соціальна створює сприятливе середовище для творчості та впровадження змін.

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства визначається взаємодією численних факторів, які можна класифікувати за внутрішнім і зовнішнім середовищем, здатністю до змін, можливістю управління, характером впливу, ступенем суттєвості, способом утворення та тривалістю дії. До ключових факторів належать ресурсне забезпечення, технологічні рішення, організаційна структура, компетенції персоналу та

ефективність управлінських процесів. Позитивні фактори створюють умови для освоєння нових технологій, підвищення науково-технічного рівня та активізації інноваційної діяльності, тоді як негативні чинники обмежують фінансування, технологічне оновлення та швидкість реалізації інноваційних проєктів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні створює комплекс норм, принципів і механізмів, спрямованих на розвиток науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологій та комерціалізацію інновацій. Законодавча база, що включає Конституцію України та спеціалізовані закони про наукову, інноваційну та інвестиційну діяльність, охорону інтелектуальної власності та трансфер технологій, визначає права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності та забезпечує фінансову, організаційну й інфраструктурну підтримку. Реалізація державної політики здійснюється через механізми фінансування, підтримки стартапів, трансферу технологій, розвитку науково-технічних парків, проведення експертизи проєктів та міжнародного співробітництва, що сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні процеси та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

ПрАТ «Карлсберг Україна» є провідним учасником українського ринку пивоварної та напоївної промисловості, інтегрованим до міжнародної Carlsberg Group. Компанія володіє заводами в Запоріжжі, Києві та Львові, оснащеними сучасним обладнанням і лабораторіями контролю якості, що забезпечує виробництво широкого асортименту пива, сидру, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв відповідно до світових стандартів. Організаційна структура товариства побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з ефективною операційною координацією департаментів, підвищуючи швидкість прийняття рішень, оптимізацію ресурсів і конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки демонструє стійке зростання активів і капіталу, що свідчить про ефективне

використання ресурсів та фінансову стійкість підприємства. Обсяг активів зріс з 9 109 152 тис. грн до 16 633 838 тис. грн, при цьому збільшилася частка оборотних активів, що забезпечує ліквідність і гнучкість управління. Основна частка капіталу формувалася власними ресурсами, а нерозподілений прибуток зріс до 43,5%, що дозволило компанії реалізовувати стратегічні інвестиції без залучення позикових коштів, підтримуючи стабільну роботу заводів і конкурентоспроможність на українському ринку в складних економічних умовах.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання доходів та прибутковості компанії навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Чистий дохід від реалізації продукції збільшувався щороку, собівартість зростала пропорційно доходам, а фінансові результати від операційної діяльності та чистий прибуток демонстрували позитивну динаміку. Показники фінансової стійкості підтверджують помірне боргове навантаження та високий рівень автономії підприємства, водночас коефіцієнти ліквідності і ділової активності сигналізують про необхідність оптимізації управління оборотними коштами та короткостроковими зобов'язаннями. Рентабельність підприємства залишалася стабільною, а рентабельність продукції та продажу навіть демонструвала зростання у 2024 році, що вказує на ефективність управління витратами і доходами та здатність зберігати фінансову стійкість у складних умовах.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює технологічні, продуктові, цифрові, екологічні та кадрові аспекти. Компанія впроваджує сучасні виробничі технології, автоматизовані лінії та системи контролю якості, що підвищує продуктивність і стабільність продукції. Продуктові інновації включають запуск нових брендів і локальних крафтових серій, а цифрова трансформація дозволяє ефективно керувати ланцюгом постачань і прогнозувати попит. Екологічна стратегія «Together Towards ZERO» спрямована на нульовий вуглецевий слід і переробку відходів, а кадрові програми забезпечують постійний потік інноваційних ідей.

Правове забезпечення базується на Цивільному кодексі України, Законі України «Про інноваційну діяльність», Законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Законі України «Про авторське право і суміжні права», Податковому кодексі України, Законі України «Про інвестиційну діяльність», Законі України «Про акціонерні товариства», Законі України «Про електронні довірчі послуги», Законі України «Про хмарні послуги», Законі України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», Законі України «Про захист персональних даних», Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища», Законі України «Про відходи» та Законі України «Про оцінку впливу на довкілля». Це дозволяє захищати розробки, бренди та дані, адаптувати виробництво в умовах воєнного стану та забезпечує безпечне впровадження інноваційних проєктів.

Напрями вдосконалення інноваційного потенціалу та правового забезпечення ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачають комплексне підвищення ефективності впровадження нових технологій і продуктів через локальну адаптацію глобальних рішень, фінансову оптимізацію, розвиток кадрового потенціалу, швидку реакцію на зовнішні зміни та інтеграцію екологічної та технологічної стійкості. Водночас правове забезпечення спрямоване на постійний моніторинг регуляторних норм, розробку гнучких процедур для умов воєнного та економічно нестабільного середовища, захист інтелектуальної власності та комерційної інформації, а також інтеграцію юридичних стандартів у цифрові та інноваційні процеси, що дозволяє забезпечити стабільність виробництва, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показує, що інвестиції у локальну адаптацію технологій, пілотні модулі для фінансової оптимізації, розвиток кадрового потенціалу, продуктові інновації та екологічно-технологічну стійкість є фінансово доцільними, оскільки дозволяють підвищити ефективність виробництва, стабільність якості продукції та конкурентоспроможність. Загальні

витрати на реалізацію основних заходів оцінюються приблизно у 1,37 млн грн, що становить близько 11% від чистого доходу та 63% від чистого прибутку 2024 року, а прогнозне зростання доходу та прибутку у 2025–2026 роках підтверджує економічну виправданість інноваційних ініціатив, незважаючи на можливі тимчасові ризики, пов'язані з капіталовкладеннями, технологічними труднощами та макроекономічною нестабільністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Industrial IoT Sensors in Automation: Cost and Integration. URL: <https://azadtechhub.com/industrial-iot-sensors-in-automation-cost-and-integration/>
2. IoT sensors, industrial sensors and data loggers for reliable measurements. URL: <https://icpdas-europe.com/en/Products/Industry-Sensors>
3. Smart Agriculture Solutions: LoRaWAN & NB-IoT Sensors. URL: <https://shopiot.eu/collections/smart-agriculture>
4. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1. С. 12–15.
5. Бончик О. Характеристика факторів, що впливають на інноваційний потенціал організацій. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів, 2023. С. 260-263.
6. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Заярна Н. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. 220 с.
7. Вікарчук О.І. Інноваційний потенціал: основа розробки стратегії розвитку підприємства. Вісник ХНПІ. Харків: НТУ "ХПІ", 2009. № 8. С. 136–143.
8. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. Економічний простір. 2020. № 162. С. 57–62.
9. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 15. 2017. С. 192-196.
10. Гейць В.П. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: Інноваційнотехнологічний розвиток економіки : В 3 т.. К. : Фенікс, 2007. Т. 2. 564 с.
11. Гречан А.П. Інноваційний потенціал підприємства та його основні складові. Вісник КНУТД, № 4(25) 2018. С. 19-23

12. Гривківська О.В., Сенюк О.І. Інноваційний потенціал у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка і управління. 2024. Вип. 1. С. 33–38.

13. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 12. С. 12–17.

14. Гук О.В., Дейнека О.С., Лексін Р.І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 348–351.

15. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємств: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. 2015. № 5 (21). С. 51–57.

16. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України. Економіст. 2007. № 10. С. 23–34.

17. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 72-77

18. Дончак Л.Г., Мартусенко І.В., Шкварук Д.Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2021. Вип. 1 (48). С. 65–69.

19. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 14. С. 354–360.

20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2010. 129 с.

21. Інноваційне право: науково-практичний посібник. 2-ге вид., оновл. і доп. за заг. ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. 244 с.

22. Інформація про ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00377511/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/)

23. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. С. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#>

24. Котвицька Н.М., Скородід С.Г. Інноваційний потенціал підприємств: організаційно-економічні детермінанти його формування та використання. Scientific Journal «City Development». 2025. Вип. 1 (05). С. 50–56.

25. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2009. №1. С.169-177.

26. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств. О. Кузьмін, Т.Кужда. URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391).

27. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 99–102.

28. Левицький В. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 25-34.

29. Лохман Н. В. Парадигма розвитку інноваційного потенціалу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 26, ч. 1. С. 115–120.

30. Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків від 14 квітня 1891 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_134#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_134#Text)

31. Маслак О.І., Смірнова Д.М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. Економічний простір. 2024. № 196. С. 61–66.

32. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2023. № 7.

33. 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)

34. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/>

35. Паламарчук Л.С. Словник української мови. Українська мова: енциклопедія. К. : В. «Укр. енцикл.» ім. М.П. Бажана, 2004. 612 с.

36. Парасій-Вергуненко І. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Випуск 1 (45). Т. 2. С. 181–186.

37. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20 березня 1883 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_123#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text)

38. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

39. Про авторське право і суміжні права. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 57, ст.166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

40. Про акціонерні товариства. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст.81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

41. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 45, ст.434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>

42. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 45, ст.400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

43. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 31, ст.286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

44. Про захист персональних даних. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

45. Про інвестиційну діяльність: Закон України: від 18.09.1991 р. № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. С. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

46. Про інноваційну діяльність: Закон України: від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості ВРУ. 2002. № 38. С. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

47. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України, від 26 листопада 2015 року № 848-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 3, ст. 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

48. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 16, ст.70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

49. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 28-29, ст.94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

50. Про охорону навколишнього природного середовища. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 41, ст.546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

51. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

52. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

53. Про оцінку впливу на довкілля. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 29, ст.315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>

54. Про правовий режим воєнного стану. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
55. Про управління відходами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 17, ст.75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
56. Про хмарні послуги. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 15, ст.52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>
57. Продіус Ю.І., Полянська Г.К. Оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства. III Міжнародна науково–практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (Одеса, 27–28 квітня 2017 р.). Одеса, 2017. С. 37–38.
58. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkkp/vzv%D1%96t-za-2022-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>
59. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/t0eh1yg1/vzv%D1%96t-za-2023-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30062025r.pdf>
60. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkkp/vzv%D1%96t-za-2024-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>
61. Фарат О. В., Русин-Гриник Р. Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 684. С. 273-277.
62. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. К. : Основа, 2005. 552 с.
63. Хмизова О. В., Сизан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. Т. 285. № 273. 2016. 83-88 с.
64. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
65. Цифрові датчики вологості Sensirion (Швейцарія). URL: <https://prom.ua/ua/p1104746250-tsifrovye-datchiki-vlazhnosti.html>

66. Якименко О.В. Вплив інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. № 4 (81). С. 316–325.

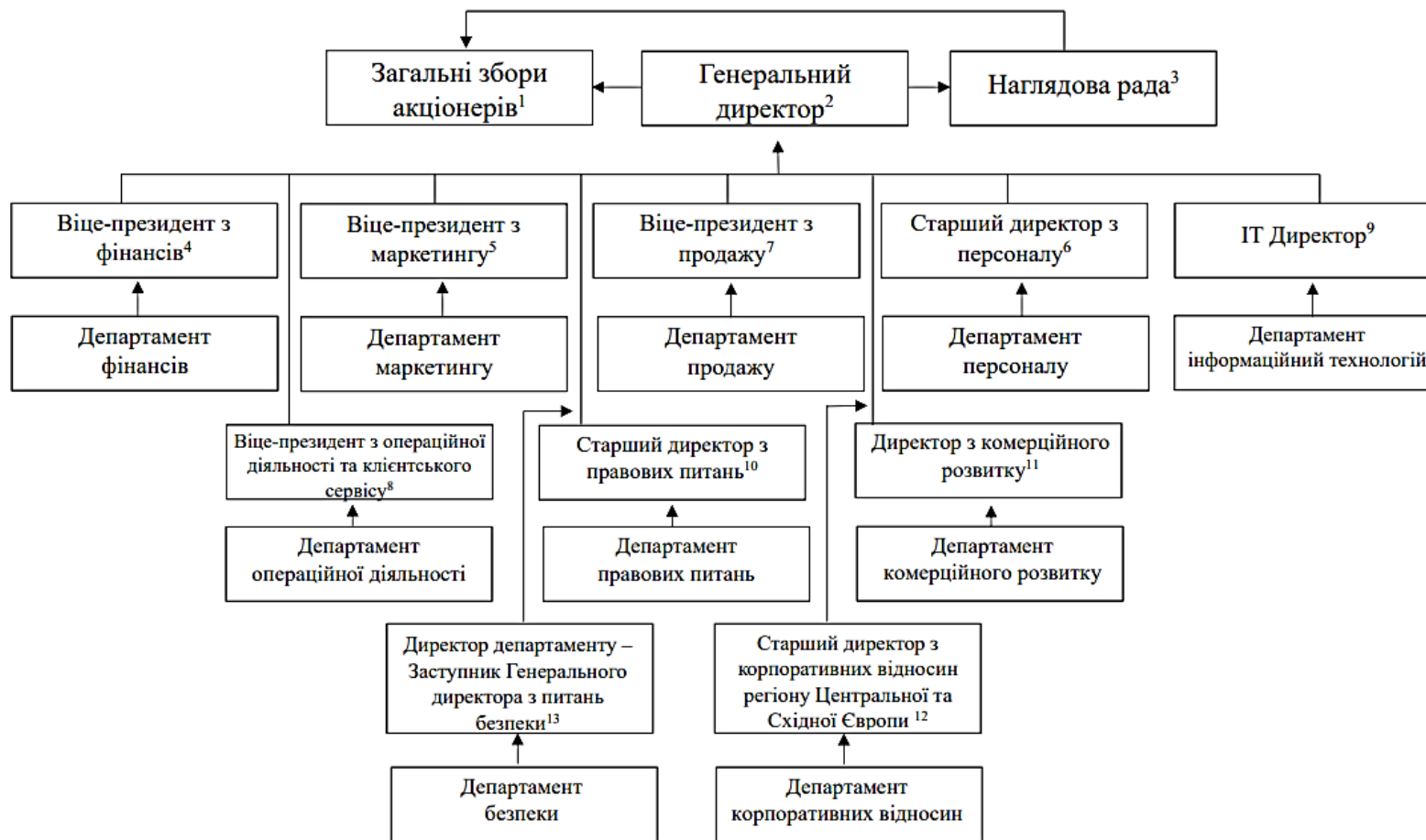
67. Яненко І.Г., Бабкова-Пилипенко Н.П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. Науковий огляд. 2015. № 14. С. 63–71.

68. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. Проблеми науки. 2009. № 6. С. 26–32.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31.12.2024 р.



## Звіти про фінансовий стан ПрАТ «Калсберг Україна» 2022-2024 роки

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	89 939	82 893	
первісна вартість	1001	214 858	237 460	
накопичена амортизація	1002	(124 919)	(154 567)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574	292 324	4
Основні засоби	1010	2 025 641	1 725 053	4
первісна вартість	1011	6 201 578	6 482 632	
Знос	1012	(4 175 937)	(4 757 579)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
1020	-	-	-	
Довгострокові біологічні активи				
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744	12 663	
Відстрочені податкові активи	1045	182 089	333 711	19(б)
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2 428 995	2 446 652	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	584 383	862 256	
Виробничі запаси	1101	281 079	384 435	5
Незавершене виробництво	1102	47 825	95 384	
Готова продукція	1103	248 136	378 633	5
Товари	1104	7 343	6 804	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	936 241	433 492	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	58 269	512 703	7
з бюджетом	1135	2 556	969	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 556	969	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	25	9 246	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 660 754	3 034 696	8
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955	1 080	
Інші оборотні активи	1190	229	112	
Усього за розділом II	1195	3 244 543	4 854 554	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	5 673 538	7 301 206	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) у цій консолідованій фінансовій звітності надалі має назву "Звіт про фінансовий стан".

Консолідований звіт про фінансовий стан слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-67, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

2

ПрАТ «Карлсберг Україна»  
Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2022 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 р.  
(продовження)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433	9
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	61 333	61 333	
Резервний капітал	1415	153 364	153 364	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 980 019	3 538 514	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	3 217 149	4 775 644	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966	69 407	22
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільове фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II	1595	59 966	69 407	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	42	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382	47 027	22
товари, роботи, послуги	1615	1 707 692	1 352 503	10
розрахунками з бюджетом	1620	231 667	365 342	11
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103	103 305	11
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	69 813	100 334	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 262	3 511	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточні забезпечення	1660	263 850	487 421	12
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715	100 017	
Усього за розділом III	1695	2 396 423	2 456 155	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
Баланс	1700	-	-	
Усього за розділом IV	1900	5 673 538	7 301 206	

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 149 710	8 427 594	13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 179 966)	(4 673 333)	
<b>Валовий:</b>				
Прибуток	2090	3 969 744	3 754 261	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	365 398	87 903	0
Адміністративні витрати	2130	(366 668)	(301 448)	15
Витрати на збут	2150	(2 011 577)	(1 798 662)	16
Інші операційні витрати	2180	(76 055)	(65 009)	20
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток	2190	1 880 842	1 677 045	
Збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	93 814	28 855	18
Інші доходи	2240	9 998	13 513	
Фінансові витрати	2250	(13 527)	(20 769)	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(67 673)	(53 550)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток	2290	1 903 454	1 645 094	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(344 959)	(307 518)	19
Прибуток (збиток) від привнесеної діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	2350	1 558 495	1 337 576	
Збиток	2355	-	-	

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) у цій консолідованій фінансовій звітності надалі має назву "Звіт про сукупний дохід".

Консолідований звіт про сукупний дохід слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-67, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

4

## ПАТ "Карлсберг Україна"

Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2022 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.  
(продовження)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 558 495	1 337 576	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4 569 419	4 136 338	
Витрати на оплату праці	2505	760 373	594 966	
Відрахування на соціальні заходи	2510	134 952	120 008	
Знос та амортизація	2515	716 270	621 555	
Інші операційні витрати	2520	1 571 623	1 300 562	
Разом	2550	7 752 637	6 773 429	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,5243	1,3082	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,5243	1,3082	
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	1,300	

Форма N 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13 483 641	12 800 583
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	57	106
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	3 511	1 262
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	52 536	28 844
Надходження від боржників неустойки (штрафів пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	574	820
Інші надходження	3095	4 300	51
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт послуг)	3100	(7 490 366)	(6 913 996)
Праці	3105	(614 311)	(530 658)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(150 264)	(126 716)
Зобов'язань з податків і зборів:	3115	(2 898 706)	(2 825 943)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(430 640)	(306 443)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(969 945)	(858 939)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 498 121)	(1 660 561)
Витрачання на оплату авансів	3135	(512 703)	(58 269)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Інші витрачання	3190	(165 619)	(238 988)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>1 712 650</b>	<b>2 137 096</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	10 302	12 042
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	-	-
Дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(692 170)	(599 509)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(681 868)</b>	<b>(587 467)</b>

Консолідований звіт про рух грошових коштів слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-67, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

6

ПрАТ "Карлсберг Україна"

Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2022 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.  
(продовження)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(110)	-
Сплату дивідендів	3355	-	(1 329 163)
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	-
Інші платежі	3390	(41 520)	(39 785)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(41 630)</b>	<b>(1 368 948)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>989 152</b>	<b>180 681</b>
Залишок коштів на початок року	3405	1 660 754	1 601 612
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	384 790	(121 539)
Залишок коштів на кінець року	3415	3 034 696	1 660 754

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма N 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Примітки
I	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
<b>Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>82 893</b>	<b>94 136</b>	
первісна вартість	1001	237 460	274 728	
накопичена амортизація	1002	(154 567)	(180 592)	
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	<b>1005</b>	<b>292 324</b>	<b>485 542</b>	<b>4</b>
<b>Основні засоби</b>	<b>1010</b>	<b>1 725 053</b>	<b>2 305 871</b>	<b>4</b>
первісна вартість	1011	6 482 632	7 423 348	
Знос	1012	(4 757 579)	(5 117 477)	
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	<b>1015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Довгострокові біологічні активи</b>	<b>1020</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 663	4 445	
Відстрочені податкові активи	1045	333 711	442 370	19(б)
інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 446 652</b>	<b>3 332 372</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
<b>Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>862 256</b>	<b>1 092 514</b>	
Виробничі запаси	1101	384 435	513 511	5
Незавершене виробництво	1102	95 384	84 732	
Готова продукція	1103	375 633	401 857	5
Товари	1104	6 804	92 414	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	433 492	716 840	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	512 703	113 880	7
з бюджетом	1135	969	743	
у тому числі з податку на прибуток	1136	969	743	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9 246	7 659	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 034 696	5 219 727	8
Витрати майбутніх періодів	1170	1 080	929	
інші оборотні активи	1190	112	115	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 854 554</b>	<b>7 152 407</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 301 206</b>	<b>10 484 779</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) у цій консолідованій фінансовій звітності надалі має назву "Звіт про фінансовий стан".

Консолідований звіт про фінансовий стан слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-54, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

2

ПАТ "Карлсберг Україна"  
Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2023 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.  
(продовження)

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Примітки
I	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
<b>Зареєстрований (паювий) капітал</b>	<b>1400</b>	<b>1 022 433</b>	<b>1 022 433</b>	<b>9</b>
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Долатковий капітал	1410	61 333	61 333	
Резервний капітал	1415	153 364	153 364	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 538 514	5 383 031	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 775 644</b>	<b>6 620 161</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
інші довгострокові зобов'язання	1515	69 407	62 275	22
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільове фінансування	1525	-	-	
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>69 407</b>	<b>62 275</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	47 027	42 249	22
товари, роботи, послуги	1615	1 352 503	2 390 354	10
розрахунками з бюджетом	1620	365 342	291 731	11
у тому числі з податку на прибуток	1621	103 305	84 732	11
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	100 334	121 169	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 511	5 323	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточні забезпечення	1660	487 421	821 394	12
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
інші поточні зобов'язання	1690	100 017	130 123	
<b>Усього за розділом III<sup>1</sup></b>	<b>1695</b>	<b>2 456 155</b>	<b>3 802 343</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>				
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 301 206</b>	<b>10 484 779</b>	

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма N 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
<b>Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>94 136</b>	<b>134 308</b>	
первісна вартість	1001	274 728	353 607	
накопичена амортизація	1002	(180 592)	(219 299)	
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	<b>1005</b>	<b>485 542</b>	<b>165 241</b>	<b>4</b>
<b>Основні засоби</b>	<b>1010</b>	<b>2 305 871</b>	<b>2 564 637</b>	<b>4</b>
первісна вартість	1011	7 423 348	7 821 002	
Знос	1012	(5 117 477)	(5 256 365)	
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	<b>1015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Довгострокові біологічні активи</b>	<b>1020</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 445	634	
Відстрочені податкові активи	1045	442 370	564 066	19(6)
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 332 372</b>	<b>3 428 894</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
<b>Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>1 092 514</b>	<b>1 293 280</b>	
Виробничі запаси	1101	513 511	598 795	5
Незавершене виробництво	1102	84 732	71 524	
Готова продукція	1103	401 857	543 663	5
Товари	1104	92 414	79 298	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	716 840	917 804	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	113 880	185 085	7
з бюджетом	1135	743	732	
у тому числі з податку на прибуток	1136	743	732	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	7 659	17 466	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	50 758	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 219 727	8 039 564	8
Витрати майбутніх періодів	1170	929	1 193	
Інші оборотні активи	1190	115	117	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7 152 407</b>	<b>10 505 999</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10 484 779</b>	<b>13 934 893</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) у цій консолідованій фінансовій звітності надалі має назву "Звіт про фінансовий стан".

Консолідований звіт про фінансовий стан слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-55, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

2

ПАТ "Карлсберг Україна"

Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2024 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 р.  
(продовження)

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433	9
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	61 333	61 333	
Резервний капітал	1415	153 364	153 364	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 383 031	7 567 113	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6 620 161</b>	<b>8 804 243</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62 275	-	22
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільове фінансування	1525	-	-	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>62 275</b>	<b>-</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 249	24 315	22
товари, роботи, послуги	1615	2 390 354	3 281 630	10
розрахунками з бюджетом	1620	291 731	246 694	11
у тому числі з податку на прибуток	1621	84 732	71 256	11
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	121 169	273 608	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 323	4 693	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточні забезпечення	1660	821 394	1 202 547	12
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	130 123	97 163	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 802 343</b>	<b>5 130 650</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>10 484 779</b>	<b>13 934 893</b>	

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	14 903 171	13 483 641
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	89	57
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	5 323	3 511
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	220 791	52 536
Надходження від боржників неустойки (штрафів пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	1 082	574
Інші надходження	3095	134	4 300
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт послуг)			
Прощі	3100	(7 565 061)	(7 490 366)
	3105	(751 529)	(614 311)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(186 382)	(150 264)
Зобов'язань з податків і зборів:			
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3115	(2 899 352)	(2 898 706)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3116	(548 828)	(430 640)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3117	(909 147)	(969 945)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 441 377)	(1 498 121)
Витрачання на оплату авансів	3135	(113 880)	(512 703)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Інші витрачання*	3190	(378 414)	(165 619)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>3 235 972</b>	<b>1 712 650</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	17 975	10 302
<b>Надходження від отриманих:</b>			
Відсотків	3215	-	-
Дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(1 162 447)	(692 170)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(1 144 472)</b>	<b>(681 868)</b>

Примітка: \*- Інші витрачання у результаті операційної діяльності включають операції з передплати за митні послуги.

Консолідований звіт про рух грошових коштів слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-54, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

6

*ПРАТ "Карлсберг Україна"*  
Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2023 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.  
(продовження)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(2)	(110)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	-
Інші платежі	3390	(33 264)	(41 520)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(33 266)</b>	<b>(41 630)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>2 058 234</b>	<b>989 152</b>
Залишок коштів на початок року	3405	3 034 696	1 660 754
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	126 797	384 790
Залишок коштів на кінець року	3415	5 219 727	3 034 696

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 623 346	10 950 575	13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 933 507)	(6 190 494)	5
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	2090	5 689 839	4 760 081	
<b>Збиток</b>	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	143 701	133 625	14
Адміністративні витрати	2130	(639 051)	(494 235)	15
Витрати на збут	2150	(2 765 287)	(2 159 900)	16
Інші операційні витрати	2180	(73 059)	(112 468)	20
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	2190	2 356 143	2 127 103	
<b>Збиток</b>	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	451 018	267 046	18
Інші доходи	2240	17 109	17 060	
Фінансові витрати	2250	(36 538)	(1 391)	18
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(110 761)	(143 914)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	2290	2 676 971	2 265 904	
<b>Збиток</b>	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(492 889)	(421 387)	19
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	2350	2 184 082	1 844 517	
<b>Збиток</b>	2355	-	-	

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) у цій консолідованій фінансовій звітності надалі має назву "Звіт про сукупний дохід".

Консолідований звіт про сукупний дохід слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-55, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

4

ПАТ "Карлсберг Україна"

Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2024 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.  
(продовження)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-	
<b>Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування</b>	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування</b>	2460	-	-	
<b>Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	2 184 082	1 844 517	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	6 126 165	5 456 909	
Витрати на оплату праці	2505	1 112 286	900 831	
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 451	161 314	
Знос та амортизація	2515	656 369	567 979	
Інші операційні витрати	2520	2 243 935	1 774 040	
<b>Разом</b>	2550	10 339 206	8 861 073	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,1362	1,8041	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,1362	1,8041	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Форма N 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	17 665 528	14 903 171
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	52	89
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	4 693	5 323
Надходження від повернення авансів	3020	9 460	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	346 455	220 791
Надходження від боржників неустойки (штрафів пені)	3035	976	-
Надходження від операційної оренди	3040	909	1 082
Інші надходження	3095	3 004	134
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт послуг)	3100	(9 305 596)	(7 565 061)
Праці	3105	(821 889)	(751 529)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(215 421)	(186 382)
Зобов'язань з податків і зборів:	3115	(3 193 947)	(2 899 352)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(626 766)	(548 828)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 073 411)	(909 147)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 493 770)	(1 441 377)
Витрачання на оплату авансів	3135	(185 085)	(113 880)
Витрачання на оплату повернення авансів	3145	(13 733)	-
Інші витрачання*	3190	(415 184)	(378 414)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>3 880 222</b>	<b>3 235 972</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій	3200	1 831 102	-
необоротних активів	3205	17 811	17 975
<b>Надходження від отриманих:</b>			
Відсотків	3215	-	-
Дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	(1 816 850)	-
необоротних активів	3260	(1 110 558)	(1 162 447)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(1 078 495)</b>	<b>(1 144 472)</b>

Примітка: \*- Інші витрачання у результаті операційної діяльності включають операції з передплати за митні послуги.

Консолідований звіт про рух грошових коштів слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 10-55, які є складовою частиною консолідованої фінансової звітності.

6

ПРАТ "Карлсберг Україна"

Консолідована фінансова звітність на 31 грудня 2024 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату  
Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.  
(продовження)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	-	(2)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	-
Інші платежі	3390	(52 998)	(33 264)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(52 998)</b>	<b>(33 264)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>2 748 729</b>	<b>2 058 234</b>
Залишок коштів на початок року	3405	5 219 727	3 034 696
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	71 108	126 797
Залишок коштів на кінець року	3415	8 039 564	5 219 727

**Додаток В**

## Аналіз витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022-2024 роках

Стаття витрат	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	4 569 419	5 456 909	6 126 165
Оплата праці	760 373	900 831	1 112 286
Соціальні відрахування	134 952	161 314	200 451
Амортизація	716 270	567 979	656 369

**Додаток Г**

## Основні напрями діяльності та канали збуту

Напрямок діяльності	Опис
Виробництво	Пиво, сидр, безалкогольні напої
Дистрибуція	По всій Україні через мережі та HoReCa
Експорт	Європа та Азія
Управління	Логістика, маркетинг, продажі

**Додаток Д**

## Програма сталого розвитку «Together Towards ZERO»

Ціль	Опис
Zero Carbon Footprint	Скорочення викидів CO <sub>2</sub>
Zero Water Waste	Раціональне використання води
Zero Accidents	Безпечне виробництво
Zero Irresponsible Drinking	Відповідальне споживання алкоголю