

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор
(підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., старший дослідник
(підпис)

_____ **Вікторія СОТНИК**

Виконав

_____ **Андрій КРАВЧЕНКО**

КИЇВ-2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентки

Кравченко Андрія Миколайовича

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління якістю в підприємстві»**

затверджена наказом від 31.12.2025 р. №3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналіз внутрішньої документації ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», емпіричні дослідження, а також аналітичні матеріали та звіти з баз даних і спеціалізованих видань.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління якістю в підприємстві.
2. Діагностика системи управління у ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».
3. Напрями вдосконалення системи управління якістю у ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Андрій КРАВЧЕНКО**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність дефініції «якість» та її значення в діяльності підприємства.....	8
1.2. Система управління якістю підприємства та її основні елементи.....	16
1.3. Нормативно-правове регулювання управління якістю в діяльності підприємств.....	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	32
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	41
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи управління якістю.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	58
3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи управління якістю у підприємстві	58
3.2. Обґрунтування заходів з підвищення результативності системи управління якістю у підприємстві	65
3.3. Результати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю у підприємстві	77
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження управління якістю в діяльності підприємства визначається зростанням ролі якості як чинника конкурентоспроможності, ефективності господарювання та стійкості розвитку в сучасних умовах. Підвищення вимог споживачів, ускладнення виробничих і логістичних процесів, посилення конкуренції та необхідність відповідності міжнародним стандартам обумовлюють потребу у формуванні ефективних систем управління якістю. Якість у діяльності підприємства розглядається не лише як характеристика продукції, а як інтегрована управлінська категорія, що охоплює всі бізнес-процеси та визначає результативність функціонування підприємства. Значущість теми зумовлена необхідністю впровадження сучасних підходів до управління якістю, які базуються на процесному підході, ризик-орієнтованому мисленні та використанні міжнародних стандартів.

Теоретичні та прикладні аспекти управління якістю досліджували такі науковці, як Антонюк О. В., Вилегжаніна Т. І., Головач Н. М., Кравченко Л. С., Орлов В. С., Савчук Н. М., Трещов М. М., Якімова Н. С. та інші. Їхні праці присвячені визначенню сутності якості, формуванню систем управління якістю, дослідженню процесного підходу та оцінюванню ефективності управлінських рішень. Однак рівень опрацювання питань, пов'язаних із особливостями управління якістю в межах обраної тематики, залишається недостатнім, зокрема потребують поглиблення аспекти адаптації сучасних моделей управління якістю до специфіки діяльності підприємств та оцінювання їх впливу на результати функціонування організації.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад управління якістю та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначено **завдання дослідження**:

– дослідити сутність дефініції «якість» та її значення в діяльності підприємства;

- розкрити зміст системи управління якістю підприємства та охарактеризувати її основні елементи;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання управління якістю в діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві;
- визначити проблеми та перспективи розвитку системи управління якістю підприємства;
- обґрунтувати заходи з підвищення результативності системи управління якістю на підприємстві;
- оцінити результати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю.

Об’єктом дослідження є процес управління якістю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і функціонування системи управління якістю у ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, застосування яких пов’язане з окремими етапами виконання. Метод аналізу і синтезу використано під час опрацювання теоретичних засад управління якістю, розкриття сутності поняття «якість» та формування системи управління якістю підприємства. Економіко-статистичні методи використано для розрахунку абсолютних і відносних відхилень, оцінювання динаміки доходів, витрат і фінансових результатів. Табличний метод застосовано для систематизації результатів аналізу у вигляді аналітичних таблиць, а графічний – для візуалізації динаміки показників. Метод групування використано при структуризації фінансових показників за видами активів, зобов’язань, доходів і витрат. PEST-аналіз застосовано для оцінювання впливу факторів зовнішнього

середовища на діяльність підприємства, тоді як SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз його розвитку. Метод економічного моделювання використано під час прогнозування ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи управління якістю за різними сценаріями. Метод розрахунку показників ефективності застосовано при визначенні ROI, терміну окупності та економічного ефекту. Метод факторного аналізу використано для пояснення змін фінансових результатів під впливом доходів, собівартості та витрат. Логічний метод застосовано при формуванні висновків і обґрунтуванні запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних учених, а також фінансова та аналітична звітність ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат і забезпеченню стабільності результатів.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 88 сторінках, у тому числі робота містить 31 таблицю, 14 рисунків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність дефініції «якість» та її значення в діяльності підприємства

Категорія «якість» належить до базових понять управління підприємством, оскільки вона відображає міру відповідності результатів діяльності очікуванням споживачів і вимогам зацікавлених сторін у ринковому середовищі. У науковій літературі ця дефініція сформувалась як результат еволюції поглядів – від філософських трактувань до прикладних управлінських інтерпретацій, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності, стабільності процесів і керованості результатів [10]. У філософській традиції якість описувалась як характеристика, що визначає «видову відмінність однієї сутності від іншої» та пояснює, чим об'єкт є, як він проявляється і як діє [12]. Для підприємства важливо не саме історичне формулювання, а логіка – якість відділяє прийнятний результат від неприйнятного, а також фіксує межу, після якої товар або послуга перестають відповідати очікуванням споживача [14]. На практиці це проявляється через стандартизацію вимог до характеристик продукту, опис процесів та контроль відхилень у виробництві й сервісі.

Баєва О. І. узагальнює практичну площину дефініції та подає робоче визначення, згідно з яким якість – це «сукупність характеристик і властивостей продукту, які відповідають певним вимогам та задовольняють потреби споживачів» [8]. Для підприємства цінність цього визначення полягає в його прикладності воно одразу задає опорні точки управління, а саме вимоги, характеристики, потреби споживача.

Важливий акцент робиться на тому, що вимоги не є сталими. Вони змінюються під впливом технологій, конкурентних пропозицій, регуляторних норм, очікувань ринку й соціальних тенденцій, а отже підприємство має організувати постійне уточнення вимог і переоцінювання характеристик

продукту. У цій логіці «якість» входить до управлінського циклу як об'єкт вимірювання, контролю й поліпшення, а не як декларація або разове досягнення [8]. Окремий напрям інтерпретації – якість як чинник конкурентоспроможності. Биба В. В. та Теницька Н. Б. фіксують поведінковий аспект попиту, підкреслюючи, що споживач орієнтується на якісні характеристики товару, а якість впливає на рішення про купівлю. Їхня позиція показує, що для підприємства якість є інструментом ринкового вибору, який дає змогу диференціювати продукт без прямого демпінгу ціни та підтримувати стабільний попит у сегменті, де порівняння альтернатив відбувається через сприйняття надійності й цінності [15].

Управлінська дефініція якості неминуче пов'язана з управлінням, оскільки «управління якістю» описується як координована діяльність щодо спрямування та контролювання організації стосовно якості [16]. У статті Грицюк Н. О. та Конюх І. М. ця ідея вплетена в логіку практичного менеджменту без визначення об'єкта управління, мети та методів контролю перетворюється на фрагментарні перевірки, що не забезпечують стабільного результату [16]. Для підприємства це означає потребу переходу від епізодичних інспекцій до процесної керованості, де показники якості визначені, вимірювані та пов'язані з рішеннями менеджменту.

У промисловій площині акцент робиться на процесній організації діяльності, де якість результату залежить від налаштованості процесів, узгодженості операцій і дисципліни виконання. Підвищенна Н. В. та Кубишина Н. С. прямо пов'язують управління якістю продукції із процесною організацією діяльності підприємства, підкреслюючи залежність якості від того, як побудовані та керуються процеси [34]. Практичний висновок для підприємства – якість потребує регламентів, відповідальності, ресурсів і контролю параметрів процесів, а не тільки контролю готової продукції.

У сфері управління якістю товарів підкреслюється, що орієнтація підприємства на якість виступає не декоративною ознакою, а способом підвищення результативності. Лозова Т. М. зазначає, що управлінню якістю

приділяється значна увага, а застосування практик управління якістю пов'язується з підвищенням продуктивності підприємства [29]. Це важливо для підрозділів, які відповідають за асортимент, товарознавчу оцінку, сервіс і ланцюг постачання, оскільки саме там формується сукупність характеристик, що потім сприймає споживач [29].

У сучасних умовах до якості дедалі частіше підходять як до управлінської системи, що має підтримувати сталість результатів у змінному середовищі. Ярмола О. С. та Ратушняк О. Г. акцентують, що управління якістю виступає складовою успішної діяльності організації в умовах економічних і технологічних трансформацій [47]. Для підприємства це означає, що якість має бути інтегрована в управління змінами – через оновлення технологій, цифрові інструменти контролю, перегляд компетенцій персоналу й підсилення клієнтоорієнтованості.

Окремий напрям сучасної дискусії «контекст організації» як передумова коректного визначення якості. Попик О. у фокусі ISO 9001:2015 піднімає питання зв'язку якості з внутрішнім і зовнішнім контекстом – середовищем, у якому діє організація, та умовами післякризового і відновлювального розвитку [38]. Для підприємства це означає, що вимоги до якості мають бути узгоджені з реальною здатністю процесів, ресурсним забезпеченням, ризиками постачання та очікуваннями зацікавлених сторін, а не формуватись абстрактно [36].

В роботі Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. наголошено на потребі впровадження стандартів управління якістю як інструмента підвищення конкурентоспроможності та підтримки стратегічних намірів підприємства [28].

Трактування дефініції «якість» відповідно до наукових і нормативно-правових джерел представлено в табл. 1.1. Порівняння наведених дефініцій показує, що нормативний підхід концентрується на здатності продукції або послуги задовольняти вимоги споживача, тоді як наукові трактування розширюють це розуміння за рахунок включення характеристик продукту,

управлінських рішень, процесної організації діяльності та впливу якості на результативність підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «якість» у наукових і нормативних джерелах*

Джерело	Характеристика дефініції
ДСТУ ISO 9000:2015	«Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників» [19].
Баєва О. І.	«Якість – це сукупність характеристик і властивостей продукту, які відповідають певним вимогам та задовольняють потреби споживачів» [8].
Грицюк Н. О., Конюх І. М.	Управління якістю описується як координована діяльність щодо спрямування та контролювання організації стосовно якості [16].
Підвищенна Н. В., Кубишина Н. С.	Якість продукції розглядається крізь процесну організацію діяльності, де рівень якості залежить від побудови та керованості процесів [34].
Биба В. В., Теницька Н. Б.	Якісні характеристики товару визначають споживчий вибір і впливають на придбання [15].
Лозова Т. М.	Практики управління якістю пов'язуються з підвищенням продуктивності підприємства та результативністю діяльності [29].
Попик О.	Якість у системі управління розглядається через контекст організації та вимоги стандартів ISO 9001:2015 [36].
Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О.	Впровадження стандартів управління якістю трактується як чинник посилення конкурентних позицій підприємств [28].

Примітка. *Побудовано автором на основі [8, 15, 16, 19, 28, 29, 36].

Науковці розглядають якість не лише як властивість кінцевого результату, а як комплексну характеристику, що формується на всіх етапах створення та реалізації продукції. У цьому контексті якість постає як інтегрована категорія, що поєднує технічні параметри, відповідність стандартам, організацію процесів та орієнтацію на споживача. Таким чином, поняття якості набуває прикладного змісту і виступає важливим інструментом управління діяльністю підприємства. Саме через забезпечення належного рівня якості підприємство формує конкурентні переваги, підвищує довіру споживачів, забезпечує стабільність попиту та оптимізує внутрішні процеси. У сучасних умовах господарювання якість стає не лише характеристикою продукції, а стратегічним фактором розвитку, який визначає ефективність функціонування підприємства, його позиції на ринку та здатність до довгострокового зростання.

Практичне значення якості для підприємства проявляється у трьох напрямках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні прояву якості в діяльності підприємства*

Рівень	Характеристика рівня	Значення для підприємства
Ринковий	якість як чинник формування конкурентних переваг і довіри до бренду за умов високої інформованості споживача	посилення позицій на ринку, підвищення лояльності клієнтів, підтримання стабільного попиту.
Операційний	якість як результат керованості процесів, контролю виконання та повторюваності операцій	зниження втрат від браку, повернень і рекламаций, підвищення стабільності результатів діяльності.
Управлінський	якість як основа формування цілей, показників, методів контролю та поліпшення	дисципліна управління, чіткий розподіл відповідальності персоналу та орієнтація на результат.

Примітка. *Побудовано автором на основі [18, 37, 39].

Ринковий рівень відображає зовнішній прояв якості, який безпосередньо сприймається споживачем і визначає конкурентні позиції підприємства. Саме на цьому рівні якість трансформується у довіру до бренду, формує споживчі переваги та впливає на стабільність попиту. В умовах високої інформованості споживачів навіть незначні відхилення у якості можуть призводити до втрати клієнтів, що підсилює значення цього рівня. Операційний рівень характеризує внутрішню здатність підприємства забезпечувати стабільність якості через ефективну організацію процесів. Він пов'язаний із контролем виконання операцій, дотриманням технологічних параметрів, мінімізацією браку та забезпеченням повторюваності результатів. Високий рівень операційної якості дозволяє зменшити витрати, пов'язані з поверненнями продукції, рекламациями та додатковим обслуговуванням, а також створює основу для прогнозованості результатів діяльності.

Управлінський рівень виступає системоутворюючим, оскільки саме на ньому визначаються цілі, критерії оцінювання, методи контролю та напрями поліпшення якості. Якість на цьому рівні пов'язана з ефективністю управлінських рішень, узгодженістю дій персоналу та наявністю чіткої

системи відповідальності. Належна організація управління якістю забезпечує координацію між підрозділами, орієнтацію на результат і можливість постійного вдосконалення діяльності підприємства. Отже, взаємозв'язок ринкового, операційного та управлінського рівнів формує цілісне уявлення про якість як інтегровану характеристику діяльності підприємства, де кожен рівень доповнює інший і забезпечує досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів. Контроль якості на підприємстві реалізується як послідовний управлінський процес, спрямований на забезпечення відповідності результатів діяльності встановленим вимогам і своєчасне виявлення відхилень. Для наочного відображення послідовності цього процесу доцільно подати етапи контролю якості у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.1).

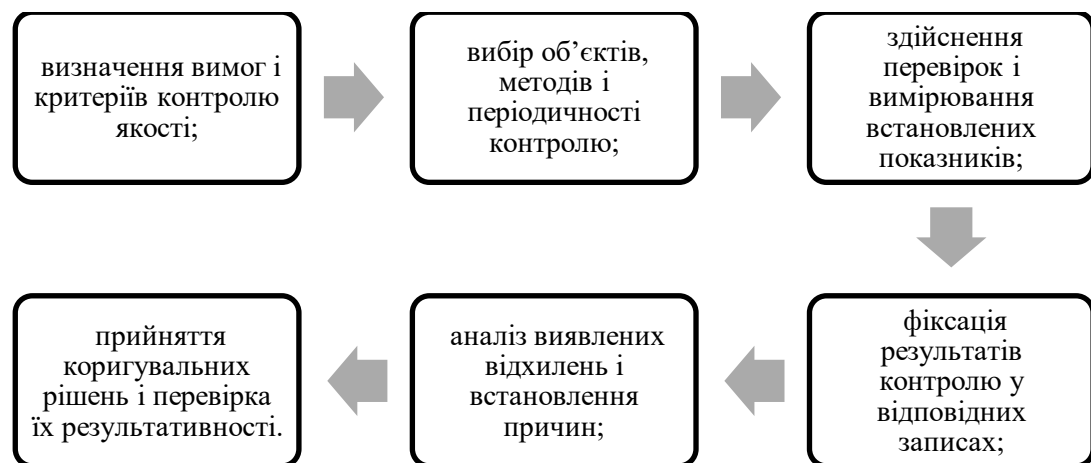


Рис. 1.1. Стадії здійснення контролю якості на підприємстві*

Примітка. *Побудовано автором на основі [35, 38].

Початковим етапом виступає визначення критеріїв контролю, що формує основу для подальших дій. Далі здійснюється вибір об'єктів, методів і періодичності контролю, що забезпечує його системність. Наступні етапи пов'язані з практичною реалізацією контролю – вимірювання показників і фіксація результатів, після чого проводиться аналіз відхилень і визначення їх причин. Завершальним елементом є прийняття коригувальних рішень із перевіркою їх ефективності, що забезпечує зворотний зв'язок. Важливим аспектом організації системи контролю якості продукції є розробка та

впровадження системи показників якості. У табл. 1.3 представлено систематизацію основних груп показників якості продукції.

Таблиця 1.3

Основні групи показників якості продукції*

№	Показники	Характеристика	Приклади
1	Призначення	відображають основні функції продукції, для виконання яких вона створена	продуктивність, потужність, швидкість, вміст корисних речовин
2	Надійності	визначають здатність продукції зберігати працездатність протягом певного часу	безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність
3	Ергономічні	описують взаємодію системи «людина–виріб» з урахуванням гігієнічних, фізіологічних і психологічних властивостей людини	зручність використання, освітленість, вібрація, шум
4	Естетичні	відтворюють виразність, раціональність форми, цілісність композиції та рівень виконання	зовнішній вигляд, гармонійність, відповідність стилю, мода
5	Технологічні	характеризують властивості продукції щодо ефективного використання ресурсів у процесі виробництва	трудомісткість, матеріалоемність, енергоемність
6	Уніфікації	відображають рівень застосування стандартних, уніфікованих і оригінальних елементів	коефіцієнт застосування, повторюваності
7	Патентно-правові	визначають рівень правового захисту та можливість використання продукції без порушення прав	патентозахищеність, патентна чистота
8	Економічні	розкривають витрати на створення, виробництво та використання продукції	собівартість, ціна, рентабельність
9	Безпеки	відображають рівень безпеки продукції для користувача	час спрацювання захисних пристроїв, електрична міцність ізоляції
10	Екологічні	описують вплив продукції на навколишнє середовище	вміст шкідливих речовин, що викидаються в навколишнє середовище

Примітка. *Побудовано автором на основі [3, 14, 29].

Наведена класифікація показників якості продукції свідчить про багатовимірність цієї категорії, оскільки вона охоплює як функціональні характеристики виробу, так і параметри його експлуатації, виробництва, впливу на споживача та навколишнє середовище. Найбільш базовою групою виступають показники призначення, які відображають здатність продукції

виконувати свої основні функції та безпосередньо визначають її корисність для споживача. Саме ці показники формують первинне уявлення про цінність продукту та виступають основою його конкурентоспроможності.

Показники надійності доповнюють функціональні характеристики, оскільки відображають стабільність роботи продукції у часі. Високий рівень безвідмовності та довговічності знижує витрати на обслуговування і підвищує довіру споживачів, що має важливе значення для формування стійкого попиту. Ергономічні та естетичні показники орієнтовані на взаємодію продукції з користувачем і визначають комфортність використання, зручність та візуальну привабливість. У сучасних умовах ці характеристики набувають дедалі більшого значення, оскільки впливають на сприйняття товару та вибір споживача. Показники технологічності та уніфікації відображають виробничий аспект якості. Вони визначають ефективність виготовлення продукції, рівень використання стандартних елементів і можливість оптимізації витрат ресурсів. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції та економічні результати діяльності підприємства. Патентно-правові показники забезпечують захист інтелектуальної власності та можливість легального використання технологій, що є важливим для інноваційної діяльності. Економічні показники дозволяють оцінити витратну складову якості та її вплив на фінансові результати, тоді як показники безпеки та екологічності відображають відповідність продукції сучасним вимогам захисту людини та навколишнього середовища.

Отже, розгляд дефініції «якість» у наукових і нормативних джерелах дозволяє стверджувати, що вона виходить за межі суто технічної характеристики продукції та перетворюється на інтегровану управлінську категорію. Значення якості в діяльності підприємства проявляється через її вплив на конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів, керованість процесів і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2 Система управління якістю підприємства та її основні елементи

Система управління якістю підприємства розкривається як організаційно оформлена сукупність цілей, процесів, відповідальності, ресурсів, процедур контролю та механізмів поліпшення, що забезпечують стабільне виконання вимог до продукції, послуг і результатів діяльності [31]. Систему управління якістю доцільно трактувати як частину управління підприємством, а не як автономний набір документів. Коли цілі якості, правила виконання робіт і контрольні процедури «вбудовані» у планування, організацію, мотивацію та контроль, управління якістю набуває практичної дієвості через повторюваність результатів і керованість відхилень [39].

Структура системи управління якістю формується на перетині трьох управлінських рівнів. Перший рівень – стратегічний, що охоплює політику, цілі, орієнтири й критерії прийнятності. Другий – операційний, де визначаються процеси, послідовність дій, компетентності персоналу, інфраструктура та правила документування. Третій – контрольно-аналітичний, у межах якого здійснюються вимірювання, аудити, аналіз невідповідностей, оцінка ризиків і реалізація коригувальних дій [31]. Практичний зміст системи управління якістю суттєво залежить від умов функціонування підприємства. Попик О. обґрунтовує необхідність врахування контексту організації як сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають здатність досягати запланованих результатів і виконувати очікування зацікавлених сторін [36].

Принципи управління якістю визначають базові управлінські орієнтири, на яких ґрунтується формування, функціонування та розвиток системи управління якістю на підприємстві. Вони окреслюють роль керівництва, вимоги до ресурсного забезпечення, організації процесів і взаємодії зі споживачами, забезпечуючи цілісність і керованість системи управління якістю (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи управління якістю в системі управління якістю підприємства*

Примітка. *Побудовано автором на основі [41, 46].

Подані принципи відображають сучасну концепцію управління якістю, у межах якої споживач виступає головним орієнтиром результатів діяльності підприємства, а лідерство керівництва забезпечує узгодженість цілей і ресурсів. Залучення персоналу та процесний підхід формують стабільність виконання вимог через відповідальність і керованість операцій, тоді як управління на основі фактів і даних підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Постійне поліпшення та управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами підтримують адаптацію системи управління якістю до змін середовища та очікувань ринку. Послідовність етапів управління якістю відображає цілісність управлінського циклу, у межах якого стратегічні орієнтири трансформуються в операційні дії, а результати аналізу слугують підґрунтям для підтримання стабільної якості та розвитку підприємства.

Управління якістю на підприємстві здійснюється як безперервний управлінський процес, що охоплює формування цілей, організацію їх досягнення, оцінювання результатів і постійне поліпшення. Для систематизації цього процесу доцільно подати основні етапи управління якістю у вигляді логічної послідовності.

Етапи управління якістю на підприємстві подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи управління якістю на підприємстві*

Примітка. *Побудовано автором на основі [8, 11, 14].

Процес управління якістю організовано як безперервну послідовність дій. Початково визначаються політика та цілі, далі здійснюється ідентифікація процесів і розподіл відповідальності. Наступним кроком виступає забезпечення ресурсів і підготовка персоналу, що створює умови для виконання встановлених вимог. Після реалізації процесів проводиться моніторинг і контроль результатів, їх аналіз, а також приймаються коригувальні дії, що забезпечують підтримання та підвищення рівня якості.

Структуру системи управління якістю доцільно подати через набір елементів, кожен з яких виконує окрему функцію, а в сукупності забезпечує керування якістю на рівні підприємства (табл. 1.4).

Політика у сфері якості закріплює управлінські орієнтири й визначає межі прийнятності результатів. У практиці підприємства політика має перетворюватися на вимірювані цілі, інакше контроль буде фрагментарним, а управлінські рішення – несумісними між підрозділами. Мороз О. В. та Ткачук Л. М. пов'язують спроможність підтримувати належний рівень якості з організаційно-економічними факторами, серед яких цільова визначеність, ресурсне забезпечення і мотиваційні механізми персоналу [32].

Елементи системи управління якістю утворюють єдиний керований контур, у якому політика та цілі задають орієнтири, процеси забезпечують

формування характеристик продукту й послуги, ресурси створюють умови виконання вимог, а документована інформація фіксує правила та докази. Моніторинг, аудит і коригувальні дії з'єднують результати контролю з управлінськими рішеннями, що дозволяє підтримувати повторюваність якості та своєчасно усувати причини відхилень [31].

Таблиця 1.4

Елементи системи управління якістю підприємства та їхній зміст*

Елемент системи управління якістю	Зміст елемента	Управлінський результат
Політика та цілі у сфері якості	формалізація вимог клієнтів і ринку у вимірювані орієнтири, критерії прийнятності	узгодженість рішень і пріоритетів
Процеси та взаємодія процесів	визначення процесів, меж відповідальності, входів і виходів, показників процесів	повторюваність результатів
Ресурси та компетентності	персонал, інфраструктура, інформація, постачання, інструменти контролю	здатність стабільно виконувати вимоги
Документована інформація	регламенти, інструкції, записи контролю, правила керування документами	доказовість виконання вимог
Моніторинг і вимірювання	показники якості, критерії приймання, методи контролю, збір даних	раннє виявлення відхилень
Внутрішній аудит і аналіз	аудити, аналіз даних, аналіз причин невідповідностей	виявлення причин проблем і підготовка рішень
Коригувальні дії та поліпшення	усунення причин відхилень, оновлення процедур, перевірка ефективності змін	зниження втрат, стабілізація якості

Примітка. *Побудовано автором на основі [10, 25].

У торговельній діяльності цілі якості доцільно прив'язувати до параметрів сервісу, організації товарного обігу, втрат, повернень, рекламаций і дисципліни процедур роботи з товаром. Лаптева В. В. у дослідженні механізму управління якістю на торговельних підприємствах наголошує на необхідності узгодження управління якістю з постачанням, зберіганням, викладкою й сервісними операціями, оскільки саме вони формують споживчу оцінку [27]. Для харчового сегмента цілі якості мають бути узгоджені з безпечністю, гігієнічними вимогами, температурними режимами

та простежуваністю, оскільки відхилення створюють ризики для споживача і прямі втрати для підприємства [30]. Процеси формують внутрішню логіку створення якості, бо саме через послідовність операцій, правила взаємодії підрозділів і дисципліну виконання виникають властивості продукту та послуги. Підвищенна Н. В. та Кубишина Н. С. підкреслюють значущість керування параметрами процесів на промислових підприємствах, що забезпечує стабільність результатів і зменшує дефектність через запобігання відхиленням на ранніх етапах [34].

Процесний опис має враховувати умови функціонування підприємства, оскільки однакова процедура може працювати по-різному за відмінної структури попиту, каналів постачання, доступності ресурсів і кадрових можливостей. Саме тому категорія контексту організації виступає управлінським «фільтром», який забезпечує відповідність системи управління якістю реальним умовам роботи й очікуванням зацікавлених сторін [36].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, процеси якості повинні забезпечувати доказовість виконання вимог контрагентів і сумісність із аудитами клієнтів. Чиркова Ю. Л., Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г. відзначають проблеми формування системи управління якістю в суб'єктів ЗЕД, де узгодження внутрішніх процедур із вимогами зовнішніх ринків стає джерелом організаційних ускладнень і потребує чіткого документування [44].

Ресурси системи управління якістю охоплюють персонал, інфраструктуру, інформацію, постачання і засоби контролю. У торгівлі та сервісі вирішальним стає кадровий чинник, оскільки якість сервісу виникає в контактній взаємодії з клієнтом і залежить від компетентності, дисципліни, мотивації та управлінського контролю виконання процедур. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. у роботі про формування механізму управління персоналом на торговельному підприємстві розкривають зв'язок між підбором, адаптацією, навчанням, мотивацією і контролем результатів, що

безпосередньо впливає на стабільність виконання стандартів обслуговування [24]. У товарній сфері ресурсний блок охоплює також забезпечення умов зберігання, логістики, контролю термінів придатності, маркування та простежуваності. Лозова Т. М. підкреслює роль інформаційного забезпечення рішень і контролю в ланцюгу постачання як умови підтримання споживчих властивостей і стабільності якості товарів [29].

Документована інформація в системі управління якістю виконує дві взаємопов'язані функції. Перша – регламентування робіт і зниження варіативності виконання операцій. Друга – формування доказів виконання вимог через записи контролю та фіксацію управлінських рішень. Шереметинська О. В. у дослідженні формування системи управління якістю підприємства акцентує на значущості стандартизації діяльності, контролю і регламентування, що дозволяє підвищити керованість і стабільність результатів [45].

Моніторинг і вимірювання забезпечують управління на основі даних через показники процесів і результатів. У сфері товарного обігу контроль охоплює не лише відповідність характеристик товару, а й дисципліну процедур приймання, зберігання, переміщення, викладки, що визначає збереження споживчих властивостей [29]. Внутрішній аудит у системі управління якістю виконує роль незалежної перевірки дотримання встановлених процедур і оцінювання результативності елементів системи. Кондратюк І. В. розглядає аудит як інструмент розвитку системи управління якістю через виявлення невідповідностей, оцінку причин і формування пропозицій щодо удосконалення процесів [26].

Система контролю та аналітичного забезпечення у посиленому вигляді формує ризик-орієнтоване управління, що спрямовує ресурси на операції з найбільшими наслідками відхилень. Посохов І. М. аналізує ризики управління в системі управління якістю та описує потребу визначення етапів механізму управління ризиками й добору методів зниження ризиків для запобігання втратам від невідповідностей [35]. Розширення інструментарію

управління якістю пов'язується з поширенням концепцій TQM, Lean Six Sigma та з використанням цифрових рішень для контролю й аналітики. Проскурніна Н. В. та Білоусько В. І. фіксують тенденції розвитку управління якістю, де методи постійного поліпшення поєднуються з інструментами стандартизації та технологічними рішеннями для підвищення конкурентоспроможності [37].

Підбір інструментів системи управління якістю доречно структурувати в табл. 1.5, де показано зв'язок інструментів із процесами та результатами контролю. Інструменти системи управління якістю забезпечують перехід від інтуїтивних оцінок до управління на основі даних. Показники, чек-листи, аудит, аналіз причин і оцінка ризиків дозволяють виявляти відхилення, визначати їх джерела й обирати пріоритетні управлінські дії, що спрямовані на запобігання повторюванню проблем і зниження втрат від невідповідностей [35].

Таблиця 1.5

Інструменти управління якістю, контрольні дані та управлінські рішення*

Інструмент	Контрольні дані	Управлінські рішення
Показники якості	рекламації, повернення, втрати, відхилення параметрів	корекція цілей, перегляд процедур, навчання
Чек-листи контролю	фіксація дотримання вимог у критичних операціях	усунення порушень, оновлення інструкцій
Внутрішній аудит	перелік невідповідностей, зауважень, рекомендацій	коригувальні дії, перевірка ефективності
Аналіз причин	встановлені причини відхилень і точки виникнення	зміна процесу, посилення контролю
Оцінка ризиків	реєстр ризиків, пріоритети впливу	запобіжні заходи, розподіл ресурсів

Примітка. *Побудовано автором на основі [16, 26, 29].

Система управління якістю набуває дієвості за умови інтеграції з управлінням персоналом, постачанням, логістикою, сервісом і фінансовим контролем. Для підприємства важливо забезпечити узгодженість управлінських рішень, коли зміни в асортименті, постачанні чи організації праці відразу відображаються у процедурах контролю та навчанні персоналу,

інакше відхилення накопичуються швидше, ніж з'являється управлінська реакція [24]. Постійне поліпшення як спрямованість управління якістю пов'язується з залученням персоналу до підтримання стандартів, розвитком дисципліни процесів і регулярною оцінкою результативності. Юрчишин І. Я. розкриває зміст TQM як орієнтації на безперервне удосконалення та участь працівників у забезпеченні якості, що посилює роль організаційної культури й мотиваційних механізмів у системі управління якістю [46]. У сучасних умовах посилюється значущість управління якістю як чинника стійкості підприємства до економічних і технологічних змін. Ярмола О. С. та Ратушняк О. Г. підкреслюють актуальність управління якістю для підтримання результативності діяльності в умовах трансформацій, що посилює потребу в оновленні інструментів контролю та управлінської аналітики [47]. Розробка та впровадження системи управління якістю на підприємстві здійснюється як поетапний процес, у межах якого формуються управлінські орієнтири, організовується виконання вимог і забезпечується контроль результативності. Чітка послідовність етапів дозволяє узгодити стратегічні рішення з операційною діяльністю та створити керовану систему забезпечення якості (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процес розробки та впровадження системи управління якістю *

Примітка. *Побудовано автором на основі [31, 35].

Процес розробки та впровадження системи управління якістю починається з аналізу діяльності підприємства і визначення потреб у якості, що дозволяє сформулювати обґрунтовані цілі. Далі здійснюється формування політики у сфері якості, після чого визначаються та описуються процеси, необхідні для її реалізації. Наступні дії охоплюють розподіл відповідальності та забезпечення ресурсами, що створює організаційну основу функціонування системи. Паралельно розробляються і впроваджуються документовані процедури, які регламентують виконання робіт. Подальший розвиток пов'язаний із навчанням персоналу та практичною реалізацією процесів, що забезпечує виконання встановлених вимог. Завершальні стадії включають моніторинг, контроль і внутрішній аудит, а також впровадження коригувальних дій, що спрямовані на підтримання результативності та постійне поліпшення системи управління якістю.

Отже, система управління якістю підприємства розглядається як цілісний управлінський механізм, у якому стратегічні орієнтири, процесна організація, ресурсне забезпечення та контрольно-аналітичні процедури взаємопов'язані й спрямовані на забезпечення стабільної якості результатів діяльності. Визначено, що ефективність системи залежить від її інтеграції в загальну систему управління підприємством, коли цілі якості трансформуються у конкретні показники, процеси забезпечують їх досягнення, а контроль і аудит дозволяють своєчасно виявляти та усувати відхилення. Особливу роль відіграє узгодженість елементів системи – політики, процесів, ресурсів, документованої інформації та механізмів поліпшення, що забезпечує керованість діяльності та повторюваність результатів. Практична значущість системи управління якістю проявляється у здатності підприємства знижувати втрати від невідповідностей, підвищувати стабільність процесів, забезпечувати відповідність вимогам споживачів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.3 Нормативно-правове регулювання управління якістю в діяльності підприємства

Нормативно-правове регулювання управління якістю в діяльності підприємства в Україні формується через поєднання законів про стандартизацію, технічне регулювання, оцінку відповідності, метрологію, акредитацію, державний нагляд, захист прав споживачів, а також спеціальних вимог для окремих ринків, насамперед харчового. Паралельно діє сукупність національних стандартів ДСТУ ISO, які застосовуються як методологічна основа для побудови процедур менеджменту якості та суміжних систем менеджменту. Результат для підприємства полягає у потребі поєднати юридично обов'язкові вимоги до продукції й процесів із добровільними інструментами менеджменту, що підвищують керованість і доказовість виконання вимог [1]. Критичною передумовою коректного управління якістю є відмежування стандартів від технічних регламентів. Стандарти задають рекомендовані вимоги, терміни, методики та моделі організації процесів, тоді як технічні регламенти встановлюють обов'язкові вимоги, пов'язані з введенням продукції в обіг, її безпечністю, маркуванням і процедурами доведення відповідності. У практиці підприємства це перетворюється на двоконтурну конструкцію. Перший елемент – правовий, де виконання вимог є умовою законної діяльності. Другий – управлінський, де стандарти використовуються для стабілізації процесів, підвищення відтворюваності якості й зменшення витрат від невідповідностей [2].

Закон України «Про стандартизацію» закріплює правові та організаційні засади стандартизації, визначає місце національних стандартів у господарській діяльності й задає рамку, в межах якої підприємство може використовувати ДСТУ як джерело формалізованих вимог до продукції, процесів і послуг. Для управління якістю це означає можливість «перекласти» вимоги ринку в нормативний формат внутрішніх документів. Доцільність проявляється у регламентації процесів, встановленні контрольних параметрів, описі відповідальності, а також уніфікації

документації між підрозділами. Саме цей закон створює легітимну основу використання гармонізованих стандартів ISO у ролі управлінського інструмента [1].

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» регулює відносини, що виникають у зв'язку з розробленням і застосуванням технічних регламентів та процедур оцінки відповідності. Для підприємства цей закон означає, що якість у регульованих товарних групах набуває юридично значущого виміру через вимоги до документації, випробувань, декларацій, маркування та супровідної інформації. У менеджменті якості з'являється завдання забезпечити доказовість виконання вимог, де ключову роль відіграють записи контролю, протоколи, управління змінами технічної документації й дисципліна простежуваності рішень. Ця логіка безпосередньо узгоджується з вимогами до документованої інформації та керування процесами, які закріплені у ДСТУ ISO 9001:2015 [2].

Методологічна основа системного менеджменту якості на підприємстві формується стандартами серії ISO, прийнятими як національні ДСТУ. ДСТУ ISO 9000:2015 встановлює основні положення та словник термінів, що забезпечує єдине трактування понять у внутрішніх регламентах і під час аудитів. Для практики це зменшує ризики суперечностей між підрозділами під час опису процесів, невідповідностей, коригувальних дій і показників результативності. ДСТУ ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи управління якістю, включно з орієнтацією на замовника, процесним управлінням, ризик-орієнтованим мисленням, внутрішніми аудитами та поліпшенням, що дозволяє підприємству перетворити вимоги права і ринку на керований набір процедур і контрольних точок [19]. ДСТУ ISO 9001:2015 має особливе значення саме в контексті нормативно-правового поля, оскільки допомагає підприємству вибудувати доказову базу виконання вимог без «ручного режиму» управління. У разі державного контролю або претензій з боку споживачів підприємство виграє не стільки від наявності сертифіката, скільки від наявності процесних описів, записів контролю,

механізмів управління невідповідностями й коригувальними діями. Стандарт вимагає визначити контекст організації, очікування зацікавлених сторін і ризику, що дозволяє структуровано підходити до виконання обов'язкових вимог технічного регулювання та галузевого законодавства, знижуючи ймовірність правових порушень через організаційні збої [20].

Вимірювальна складова управління якістю спирається на Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність», який встановлює правила забезпечення єдності вимірювань. Для підприємства це означає, що контроль якості на основі вимірювань має бути метрологічно коректним, а засоби вимірювальної техніки – належним чином повірені або калібровані відповідно до вимог. У системі менеджменту якості ця вимога трансформується у процедури керування ресурсами моніторингу і вимірювань, підтвердження придатності методів контролю, ведення записів щодо повірок і калібрування. Відсутність метрологічної надійності створює ризик юридично слабких доказів відповідності та управлінських помилок під час прийняття рішень [3].

Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» визначає засади акредитації органів, що проводять сертифікацію, інспектування та випробування. Для підприємства це питання напряду пов'язане з вибором контрагентів, які видають сертифікати або протоколи. Якщо підприємство застосовує сертифікацію систем менеджменту на базі ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 або ISO 45001, то акредитація органу сертифікації виступає індикатором компетентності та підвищує ймовірність визнання результатів оцінювання відповідності замовниками, партнерами й контролюючими інституціями. У практиці менеджменту якості це підсилює функцію зовнішнього аудиту як елементу незалежної перевірки зрілості системи управління [4].

Процедурні рамки перевірок установлює Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». Для підприємства цей акт означає необхідність підготовленості до

контрольних заходів через наявність структурованих документів, процедур і доказів виконання вимог. У практичному вимірі менеджмент якості має забезпечувати керування документованою інформацією, простежуваність дій і рішень, а також фіксацію коригувальних заходів у разі виявлення невідповідностей. Звідси виникає попит на внутрішні аудити, регулярний аналіз результативності та управління ризиками, що корелює з логікою ДСТУ ISO 9001:2015 [5].

Правовий вимір якості у взаємодії зі споживачем визначається Законом України «Про захист прав споживачів». Його норми фіксують право споживача на належну якість, безпечність і достовірну інформацію, а також задають очікування щодо порядку розгляду звернень, претензій та компенсацій. Для підприємства це означає, що управління якістю включає процеси до- та післяпродажного контакту, зокрема керування рекламациями, поверненнями, аналіз причин невідповідностей і коригування процесів, аби запобігти повторюванню проблем. У межах ISO-підходу ці вимоги відображаються у фокусі на задоволеності замовника, керуванні невідповідною продукцією та поліпшенні [6].

Для підприємств харчового ланцюга нормативне поле посилюється Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Цей закон установлює рамку взаємин між операторами ринку, державними органами та споживачами, закріплює вимоги щодо забезпечення безпечності та відповідальності операторів. Управління якістю у харчовому бізнесі неможливо відокремити від управління безпечністю, оскільки порушення вимог тягне правові наслідки й загрожує вилученням продукції з обігу. Звідси впливає потреба в системних процедурах, простежуваності, керуванні ризиками та готовності до інцидентів [7]. Стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 задає вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів для організацій харчового ланцюга. Для підприємства це означає можливість формалізувати керування небезпеками, взаємодію програм-передумов і контрольних заходів, процедури верифікації

та реагування. У зв'язці із профільним законом стандарт підтримує практичну реалізацію правових вимог через управлінську структуру. Перевага полягає в переході від фрагментарного контролю до керування ризиками на рівні процесів і записів, що підсилює доказовість виконання вимог під час перевірок і в роботі з торговельними мережами [22].

Система нормативних вимог до якості на сучасних ринках дедалі частіше виходить за межі характеристик продукції й охоплює екологічні та соціальні вимоги, що впливають на доступ до контрактів і репутаційну стійкість. ДСТУ ISO 14001:2015 встановлює вимоги до системи екологічного управління, орієнтуючи підприємство на визначення екологічних аспектів, виконання правових зобов'язань у сфері довкілля, моніторинг і поліпшення екологічних показників. На рівні управління якістю це розширює зміст керованості, оскільки значення має не тільки результат у вигляді продукту, а й вплив процесів на довкілля та здатність підприємства підтвердити контроль екологічних ризиків у документованій формі [21].

ДСТУ ISO 45001:2019 встановлює вимоги до системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Для підприємства управління цим напрямом є частиною керованості процесів, бо виробничі інциденти й професійні ризики напрямку впливають на стабільність операцій, витрати, кадрову стійкість і правові ризики. Стандарт задає вимоги до ідентифікації небезпек, оцінювання ризиків, планування заходів, навчання, комунікацій і документування. Інтеграція ISO 45001 із ISO 9001 зазвичай реалізується через єдині правила керування документами, аудитами, невідповідностями й поліпшенням, що формує більш дисциплінований менеджмент на підприємстві [23].

Доцільно систематизувати нормативні акти та стандарти, які формують регулювання управління якістю на рівні підприємства, визначають обов'язкові правила діяльності та задають рамки для побудови внутрішніх процедур і систем менеджменту якості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Нормативно-правові акти та стандарти, які регулюють систему управління якістю на підприємстві*

Нормативний акт або стандарт	Сфера регулювання для підприємства	Практичне значення
Закон України «Про стандартизацію»	засади застосування стандартів	формування внутрішніх регламентів на основі ДСТУ та ISO [1].
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»	обов'язкові вимоги до продукції, підтвердження відповідності	доказовість відповідності через процедури, документи, випробування [2].
Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність»	єдність вимірювань, коректність контролю показників	надійність даних контролю якості, калібрування, повірка [3].
Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності»	компетентність органів сертифікації та лабораторій	зниження ризику невизнання сертифікатів і протоколів [4].
Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю)...»	порядок перевірок, процедурні гарантії	підготовленість до контролю через документацію і процедури [5].
Закон України «Про захист прав споживачів»	права споживача на якість і інформацію	політики рекламаций, повернень, відповідальність за якість [6].
Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»	обов'язкові вимоги для операторів харчового ринку	гігієна, простежуваність, контроль небезпек, відповідальність [7].
ДСТУ ISO 9000:2015	терміни, принципи менеджменту якості	єдність понятійного апарату системи менеджменту [19].
ДСТУ ISO 9001:2015	вимоги до системи управління якістю	процесне управління, аудити, невідповідності, поліпшення [20].
ДСТУ ISO 14001:2015	екологічне управління	керування екологічними аспектами, виконання правових зобов'язань [21].
ДСТУ ISO 22000:2019	безпечність харчових продуктів	контроль небезпек, керованість критичних параметрів, простежуваність [22].
ДСТУ ISO 45001:2019	охорона праці та безпека	керування професійними ризиками, готовність до інцидентів [23].

Примітка. *Побудовано автором на основі [1-7, 19-23].

Наведена систематизація показує, що закони встановлюють обов'язкові вимоги, а стандарти деталізують організаційні механізми, через які

підприємство забезпечує їх виконання і підвищує керованість процесів [41]. Система регулювання управління якістю в діяльності підприємства формує необхідність контролю не лише продукту, а й доказів виконання вимог. Закони задають обов'язкові правила, а стандарти ДСТУ ISO надають методологію для побудови процедур, які забезпечують відтворювану якість, простежуваність рішень, контроль ризиків і здатність підтвердити відповідність під час перевірок або претензій. Обсяг і склад застосованих норм залежать від ринку, виду продукції, каналів збуту та рівня регуляторного тиску, тому підприємству потрібна узгоджена система внутрішніх документів і процесів, що підтримує виконання вимог у щоденній роботі без перетворення менеджменту якості на формальність.

Отже, нормативно-правове регулювання управління якістю в Україні формує для підприємства обов'язкові вимоги до продукції, процесів, доказовості відповідності та взаємодії зі споживачем, а стандарти ДСТУ ISO забезпечують методологію організації внутрішніх процедур, контролю, аудитів і поліпшення. Практичний результат полягає у необхідності поєднати правові вимоги із системними управлінськими механізмами, що забезпечують простежуваність рішень, надійність вимірювань, керованість ризиків і готовність підтвердити відповідність під час перевірок та у разі претензій.

Таким чином, управління якістю на підприємстві розглядається як упорядкована система, що поєднує вимоги до продукції, організацію процесів, ресурсне забезпечення, контроль, аудит і постійне поліпшення результатів діяльності. Якість впливає на конкурентоспроможність, довіру споживачів і стабільність внутрішніх процесів, а нормативно-правове регулювання та стандарти Міжнародної організації зі стандартизації, прийняті як національні стандарти України, створюють основу для документування вимог, підтвердження відповідності, управління ризиками й підвищення результативності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є одним із провідних виробників пива та інших напоїв на українському ринку і входить до складу міжнародної Carlsberg Group. Для підприємства характерне поєднання національної виробничої бази з управлінськими, технологічними й маркетинговими ресурсами глобальної пивоварної групи. За інформацією офіційного сайту компанії, Carlsberg Ukraine працює як частина однієї з провідних пивоварних груп світу, продукція якої реалізується більш ніж на 150 ринках, а чисельність персоналу групи перевищує 40 тис. осіб. В українському сегменті підприємство функціонує як виробник пива, квасу, сидру, енергетичних та інших напоїв, спираючись на розвинену виробничу інфраструктуру, відомий портфель брендів і сформовані канали збуту.

Юридично підприємство зареєстроване як приватне акціонерне товариство з кодом ЄДРПОУ 00377511. Дата державної реєстрації – 05.08.1993. Юридична адреса товариства – м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, буд. 6. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 11.05 «Виробництво пива». Серед додаткових напрямів за даними державних та аналітичних реєстрів фігурують виробництво солоду, безалкогольних напоїв і мінеральних вод, оптова торгівля напоями, складське господарство та забір, очищення і постачання води. Керівником підприємства зазначено Хайдакіна Олега Ігоровича [51-53].

Для формування загального уявлення про підприємство та особливості його функціонування доцільно подати основні відомості про ПрАТ «Карлсберг Україна», які охоплюють юридичний статус,

організаційно-правову форму, місце розташування, основні види економічної діяльності та інші загальні характеристики (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Характеристика	Інформація
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна»
Скорочена назва	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00377511
Дата державної реєстрації	05.08.1993
Юридична адреса	Україна, м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	11.05 – виробництво пива
Додаткові види діяльності	виробництво солоду; виробництво безалкогольних напоїв; оптова торгівля напоями; складське господарство
Галузь діяльності	харчова промисловість, пивоварна галузь
Форма власності	Приватна
Керівник підприємства	генеральний директор
Належність до міжнародної компанії	входить до складу Carlsberg Group
Основні виробничі майданчики	Запоріжжя, Київ, Львів
Основна продукція	пиво, сидр, квас, слабоалкогольні та безалкогольні напої
Основні бренди	Львівське, Tuborg, Carlsberg, Kronenbourg 1664, Somersby, Арсенал, Garage, Квас Тарас
Основні ринки збуту	внутрішній ринок України, дистриб'юторські канали
Чисельність персоналу	понад 1300 працівників

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Виробнича база ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» охоплює три заводи – у Запоріжжі, Києві та Львові. Офіційні матеріали компанії підкреслюють, що Львівська пивоварня є першою промисловою пивоварнею країни, заснованою у 1715 році, що надає підприємству не лише виробничу, а й вагому історико-репутаційну основу. Наявність трьох виробничих майданчиків формує кращі умови для територіального покриття ринку, зниження логістичних витрат, підтримання ритмічності постачань і диверсифікації операційних ризиків. Для великого виробника напоїв розміщення потужностей у різних частинах країни має практичне значення, оскільки забезпечує більшу стійкість постачання продукції в умовах нерівномірного регіонального попиту та воєнних ризиків. Масштаб діяльності підприємства підтверджується також

чисельністю персоналу. На офіційному сайті зазначено, що у компанії працює понад 1350 осіб, а в оприлюднених звітних матеріалах за 2023 рік наводиться показник понад 1360 працівників. Це свідчить про значну кадрову базу, необхідну для забезпечення повного циклу виробничо-збутової діяльності – від закупівлі сировини, варіння, розливу, контролю якості й технічного обслуговування обладнання до маркетингу, дистрибуції, фінансового супроводу та корпоративного управління. Для підприємств харчової промисловості чисельність персоналу такого рівня є ознакою масштабного операційного комплексу з розвиненим функціональним поділом праці [51].

В табл. 2.2 наведено PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», який дає змогу систематизувати чинники зовнішнього середовища, що формують умови функціонування підприємства.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Компонента	Фактори
1	P (Political)	державне регулювання алкогольного ринку; акцизна політика; ліцензування діяльності; обмеження рекламування алкогольної продукції; воєнний стан
2	E (Economic)	інфляція; коливання валютного курсу; зростання вартості сировини; підвищення енергетичних витрат; зниження купівельної спроможності населення
3	S (Social)	зміна споживчих уподобань; поширення орієнтації на здоровий спосіб життя; зростання попиту на безалкогольні напої; демографічні зміни; зміна культури споживання
4	T (Technological)	автоматизація виробництва; оновлення обладнання; цифровізація управлінських процесів; використання енергоощадних технологій; розвиток сучасних методів контролю якості

Примітка. *Побудовано автором.

Найбільш відчутний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» мають політичні та економічні чинники. Регуляторні вимоги на ринку алкогольної продукції, акцизна політика та ліцензійні обмеження прямо впливають на ціноутворення, обсяги реалізації та організацію збуту. Економічне середовище додатково ускладнює діяльність підприємства через інфляційні процеси, коливання валютного курсу та подорожчання сировини,

енергії й логістики, що зумовлює зростання собівартості продукції. Соціальні чинники відображають зміну споживчих орієнтирів, у межах яких посилюється інтерес до безалкогольного сегмента та продукції з новими споживчими властивостями. Технологічні чинники, навпаки, створюють для підприємства резерв підвищення ефективності виробництва, модернізації обладнання, удосконалення контролю якості та зниження витрат. У сукупності це свідчить, що діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» залежить не лише від внутрішньої організації виробництва, а й від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В табл. 2.3 наведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», який дозволяє узагальнити внутрішні переваги та проблемні аспекти підприємства, а також зовнішні можливості і загрози його розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
впізнаваність бренду на ринку	залежність від імпортової сировини та окремих матеріалів
стабільна якість продукції	високий рівень виробничих витрат
сучасна виробнича база	чутливість до змін акцизної політики
розвинена система збуту	обмеженість рекламних інструментів
досвід функціонування на українському ринку	залежність від загальної економічної ситуації
Можливості (O)	Загрози (T)
розвиток сегмента безалкогольних напоїв	посилення державного регулювання ринку
розширення асортименту продукції	зниження платоспроможності споживачів
упровадження інновацій у виробництво та пакування	зростання конкуренції на ринку напоїв
підвищення енергоефективності виробництва	подорожчання сировини, енергії та логістики
зміцнення позицій у нових ринкових сегментах	нестабільність економічного середовища

Примітка. *Побудовано автором.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильні конкурентні позиції завдяки впізнаваності бренду, стабільній якості продукції, сучасній виробничій базі та розвиненій системі збуту. Наявність цих переваг підтримує стійкість підприємства на ринку та створює основу для збереження попиту. Водночас слабкі сторони пов'язані з високою залежністю від імпортованих ресурсів,

значним рівнем виробничих витрат і впливом державного регулювання, що знижує гнучкість підприємства у складних ринкових умовах. Можливості розвитку зосереджені у розширенні асортименту, активнішому освоєнні безалкогольного сегмента, технологічному оновленні та зміцненні позицій у нових напрямках збуту. Загрози для підприємства формуються під впливом економічної нестабільності, зниження платоспроможності населення, посилення конкуренції та регуляторного тиску. Це означає, що подальший розвиток ПрАТ «Карлсберг Україна» має спиратися на збереження сильних сторін, стримування витрат, адаптацію асортиментної політики та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Продуктовий портфель ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є широким і диверсифікованим. За даними офіційного сайту, компанія працює з брендами «Арсенал», «Квас Тарас», «Львівське», «Славутич», «Славутич ICE MIX», Battery, Carlsberg, Dolcelini, Grimbergen, Guinness, Holsten, Kronenbourg 1664, Miller, Rozmay, S&R Garage, Somersby, Staropramen, Tuborg, Warsteiner та іншими. У корпоративному описі українського підрозділу окремо наголошено, що до портфеля входять пивні, алкогольні та безалкогольні бренди, серед яких Lvivske, Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Arsenal, Kvas Taras, Somersby, Guinness, Seth & Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та ін. Наявність брендів у кількох товарних категоріях зменшує залежність від одного ринкового сегмента і розширює можливості роботи з різними групами споживачів, форматами торгівлі та ціновими нішами [51].

Для наочнішого відображення асортиментної структури ПРАТ Карлсберг Україна» доцільно скласти діаграму на рис. 2.1, яка показує співвідношення найпопулярніших видів продукції підприємства.

В асортименті ПРАТ «Карлсберг Україна» найбільшу частку займає бренд «Львівське», на який припадає 18 % загального обсягу представленої продукції. Висока частка цього бренду вказує на його сильні позиції у продуктовому портфелі підприємства та стійке значення для ринкової

присутності компанії. Помітне місце також займають Tuborg із часткою 14 % і Carlsberg із часткою 12 %, що підтверджує вагому роль міжнародних брендів у формуванні асортиментної політики підприємства.

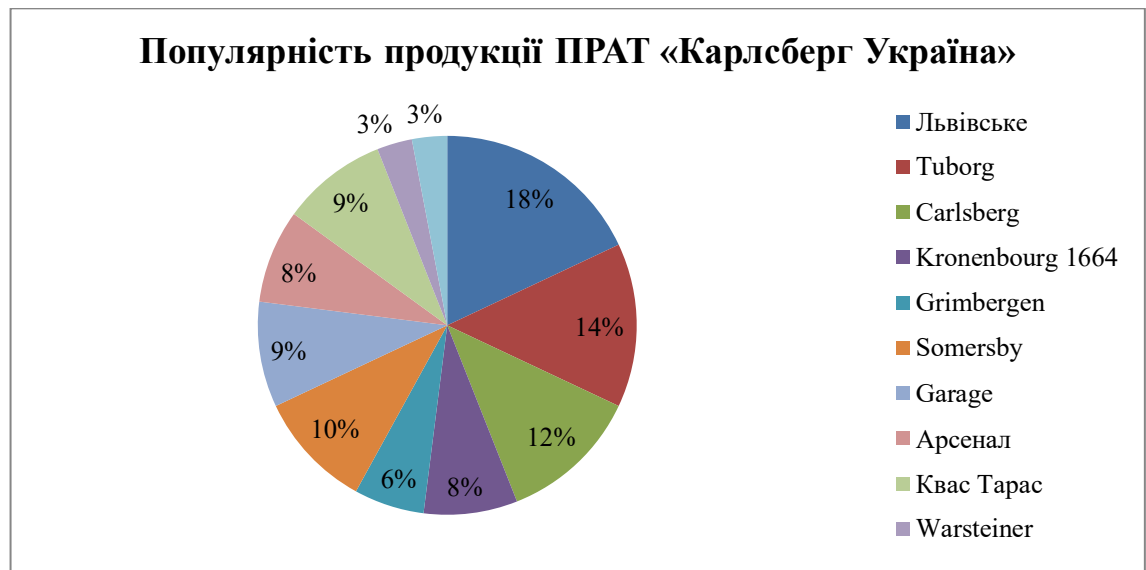


Рис. 2.1. Популярність продукції ПРАТ «Карлсберг Україна за 2025 рік*

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Суттєву частку в структурі продукції займають Somersby – 10 %, Garage – 9 % і «Квас Тарас» – 9 %. Це вказує на ширший характер асортименту, де поряд із класичними пивними брендами важливу роль відіграють суміжні категорії напоїв. Наявність у структурі сидру, слабоалкогольних напоїв і квасу свідчить про прагнення підприємства охоплювати різні споживчі сегменти та знижувати залежність від одного товарного напрямку. Середню частку займають Kronenbourg 1664 і «Арсенал» – по 8 %, а найменші сегменти припадають на Grimbergen – 6 %, Warsteiner – 3 % і Guinness – 3 %. Подібний розподіл показує, що асортимент ПРАТ «Карлсберг Україна» має виражену багатобрендову структуру, у межах якої поєднуються бренди масового попиту та продукція з меншою, проте стабільною присутністю. Це формує більш збалансований продуктовий портфель і підсилює ринкову стійкість підприємства.

Отже, асортимент ПРАТ «Карлсберг Україна» є достатньо широким і диверсифікованим. Найбільші позиції зосереджені у кількох провідних

брендах, проте значна частина структури розподілена між іншими марками, що зменшує концентрацію асортименту та створює кращі умови для адаптації до змін споживчого попиту.

Особливістю функціонування ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є поєднання міжнародних корпоративних стандартів із локальною присутністю на національному ринку. Підприємство використовує переваги належності до Carlsberg Group у частині брендингу, технологічної культури, стандартів якості, корпоративного управління та розвитку персоналу. Водночас український підрозділ має власну виробничу, збутову й репутаційну базу, зокрема завдяки історичній Львівській пивоварні та сильним локальним брендам. Саме поєднання глобального і локального рівнів формує для підприємства стійкі конкурентні позиції, оскільки міжнародна група забезпечує масштаб і стандарти, а локальні бренди – впізнаваність і близькість до українського споживача [51].

Окремої уваги заслуговує здатність підприємства підтримувати операційну безперервність у складних умовах. У звітних матеріалах компанії зазначено, що після початку повномасштабної війни виробництво відновлювалося поетапно – спочатку у Львові, пізніше в Києві, а потім у Запоріжжі. У тих самих матеріалах наголошено, що компанія здійснює виробництво та реалізацію продукції на території України, окрім тимчасово окупованих територій і зон, де діяльність обмежена безпековими чинниками. Для характеристики підприємства це має принципове значення, оскільки демонструє його адаптивність, здатність перебудовувати операційну модель і зберігати присутність на ринку навіть за високого рівня зовнішніх загроз [51]. Суттєве значення для оцінки діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має і виробничо-технологічна складова. Оприлюднені матеріали зі сталого розвитку та корпоративні звіти вказують на використання сучасного обладнання, розвиток виробничих майданчиків і впровадження сертифікованих підходів до безпечності харчової продукції. У звітах згадується сертифікація FSSC 22000 на виробничих об'єктах, а також

модернізація виробництва. Для підприємства харчової галузі це означає орієнтацію на стабільність технологічних параметрів, контроль безпечності, стандартизацію виробничих процедур і підтримання належного рівня споживчої довіри до продукції [51].

З економічної позиції ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є масштабним суб'єктом національної харчової промисловості, діяльність якого поєднує виробництво, логістику, маркетинг, дистрибуцію і корпоративне управління. Компанія формує робочі місця, підтримує завантаження суміжних секторів, забезпечує податкові надходження та бере участь у суспільних ініціативах. В офіційних повідомленнях наголошено, що підприємство розглядає свою присутність в Україні не лише як комерційну діяльність, а і як внесок у розвиток суспільства. Для наукового аналізу це дає підстави розглядати ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» як великий виробничо-комерційний комплекс із високою організаційною складністю, розгалуженою товарною політикою, багаторівневою системою управління та вагомою роллю у вітчизняному ринку напоїв [51].

Організаційна структура ПРАТ «Карлсберг Україна» відображає побудову великого виробничо-комерційного підприємства, де управління зосереджене навколо чітко розмежованих функціональних напрямів. За схемою видно, що підприємство працює на основі ієрархічної системи підпорядкування, у межах якої поєднано корпоративний контроль, одноосібне виконавче керівництво та спеціалізовані управлінські вертикалі (рис. 2.2). Організаційна структура побудована з чіткою вертикаллю управління. Найвищий рівень займають Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні рішення власників. Наглядова Рада виконує контрольну функцію та забезпечує управлінський нагляд за діяльністю виконавчого керівництва. Генеральний директор зосереджує поточне управління підприємством і координує роботу всіх департаментів, що свідчить про централізовану модель прийняття управлінських рішень.

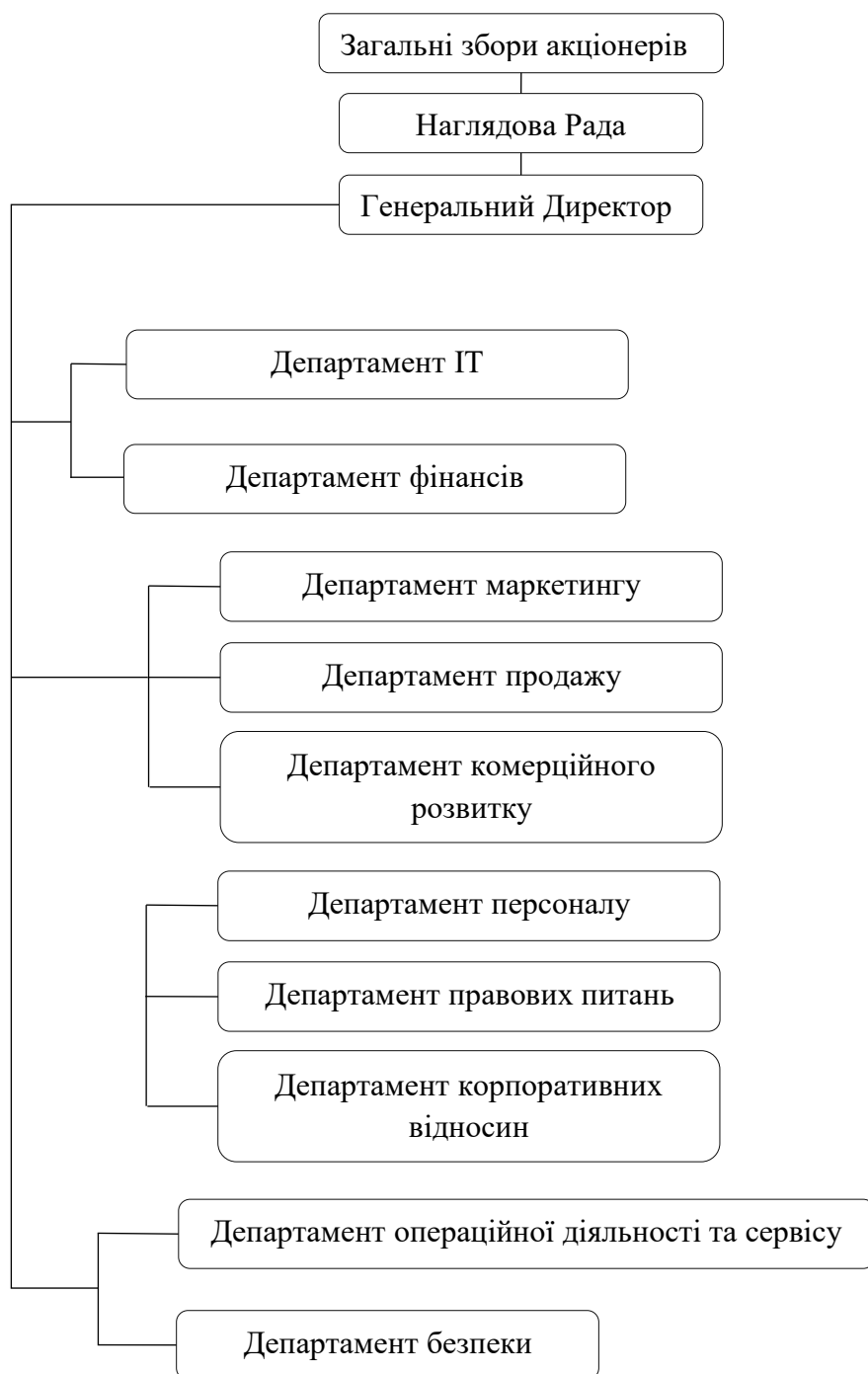


Рис. 2.2. Організаційна структура ПРАТ «Карлсберг Україна» *

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Функціональні департаменти розподілені за основними напрямками діяльності підприємства. Департамент ІТ відповідає за цифрову інфраструктуру, інформаційні сервіси та технічну підтримку управлінських процесів. Департамент фінансів забезпечує фінансове планування, бюджетування, контроль витрат і фінансову звітність. Департамент

маркетингу орієнтований на просування продукції, аналіз ринку та формування попиту, тоді як департамент продажу безпосередньо працює з клієнтами, каналами збуту й виконанням планів реалізації. Департамент комерційного розвитку відповідає за розширення партнерств, пошук нових напрямів продажу та розвиток комерційних можливостей підприємства.

Окрема група департаментів виконує адміністративно-правове забезпечення діяльності. Департамент персоналу відповідає за добір, адаптацію, навчання та кадровий супровід працівників. Департамент правових питань забезпечує юридичний контроль договорів, претензійну роботу та правовий супровід операцій. Департамент корпоративних відносин підтримує взаємодію з акціонерами, органами управління та зовнішніми зацікавленими сторонами. Департамент операційної діяльності та сервісу забезпечує виконання основних робочих процесів, організацію обслуговування, підтримку операційної стабільності та контроль якості сервісу. Департамент безпеки відповідає за захист майна, інформації, персоналу та зниження внутрішніх ризиків. Розподіл функцій демонструє спеціалізацію управління за фінансовим, комерційним, кадровим, правовим, операційним і безпековим напрямками.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Фінансовий аналіз виступає важливим інструментом оцінювання результатів діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень його прибутковості, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Його проведення забезпечує виявлення змін у динаміці основних показників, оцінку тенденцій розвитку та встановлення факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. Значення фінансового аналізу полягає у формуванні обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності, оптимізацію витрат і забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах змінного середовища.

В табл. 2.2 наведено аналіз фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки, що дозволяє оцінити їх динаміку та визначити основні тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» млн. грн.*

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхил. 2024/ 2023	Відн. відхил. 2024/ 2023, %	Абс. відхил. 2025/ 2024	Відн. відхил. 2025/ 2024, %
Основні засоби	2270,10	2528,41	2627,19	+258,31	+11,38	+98,78	+3,91
Необоротні активи	3326,94	3422,26	3967,21	+95,32	+2,87	+544,95	+15,92
Дебіторська заборгованість	748,38	945,25	1052,97	+196,88	+26,31	+107,72	+11,40
Гроші та їх еквіваленти	5135,36	7944,28	8585,38	+2808,92	+54,72	+641,10	+8,07
Оборотні активи	7070,22	10418,19	11147,67	+3347,97	+47,36	+729,48	+7,00
Активи	10397,16	13840,45	15114,88	+3443,29	+33,12	+1274,43	+9,20
Зареєстрований капітал	1022,43	1022,43	1022,43	0	0	0	0
Власний капітал	6547,84	8729,53	10537,17	+2181,69	+33,33	+1807,64	+20,71
Довгострокові зобов'язання	62,28	0	80,84	-62,28	-100,00	+80,84	—
Поточні зобов'язання	3787,05	5110,92	4496,87	+1323,87	+34,94	-614,05	-12,01
Пасиви	10397,16	13840,45	15114,88	+3443,29	+33,12	+1274,43	+9,20
Чистий дохід	10812,09	12488,23	12167,57	+1676,14	+15,50	-320,66	-2,57
Собівартість	6112,61	6850,53	6616,24	+737,92	+12,07	-234,29	-3,42
Валовий прибуток	4699,48	5637,70	5551,33	+938,22	+19,97	-86,37	-1,53
Операційний результат	2112,10	2357,69	1787,31	+245,59	+11,63	-570,38	-24,19
Результат до оподаткування	2245,09	2674,06	2211,22	+428,97	+19,11	-462,84	-17,31
Чистий фінансовий результат	1827,45	2181,69	1807,64	+354,24	+19,38	-374,06	-17,15

Примітка. *Побудовано автором на основі фінансової звітності.

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, хоча у 2025 році результативність за показниками прибутку дещо знизилася.

Загальна вартість активів у 2024 році зросла на 3443,29 млн. грн., або на 33,12%, а у 2025 році – ще на 1274,43 млн. грн., або на 9,20%. Це означає, що підприємство продовжувало нарощувати ресурсну базу. Необоротні активи у 2024 році збільшилися на 95,32 млн. грн., або на 2,87%, а у 2025 році – на 544,95 млн. грн., або на 15,92%. Основні засоби також зросли – на 258,31 млн. грн., або на 11,38%, у 2024 році та на 98,78 млн. грн., або на 3,91%, у 2025 році, що підтверджує подальше оновлення виробничої бази. Оборотні активи зростали швидше, ніж необоротні. У 2024 році їх обсяг збільшився на 3347,97 млн. грн., або на 47,36%, а у 2025 році – на 729,48 млн. грн., або на 7,00%. Найбільший приріст забезпечили гроші та їх еквіваленти, які у 2024 році зросли на 2808,92 млн. грн., або на 54,72%, а у 2025 році – на 641,10 млн. грн., або на 8,07%. Це свідчить про посилення платіжних можливостей підприємства. Дебіторська заборгованість також зросла – на 196,88 млн. грн., або на 26,31%, у 2024 році та на 107,72 млн. грн., або на 11,40%, у 2025 році, що пов'язано з розширенням обсягів реалізації та збільшенням коштів у розрахунках.

У складі джерел фінансування позитивною є динаміка власного капіталу. У 2024 році він зріс на 2181,69 млн. грн., або на 33,33%, а у 2025 році – на 1807,64 млн. грн., або на 20,71%. Це вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зареєстрований капітал упродовж усього періоду залишався незмінним на рівні 1022,43 млн. грн. Поточні зобов'язання у 2024 році зросли на 1323,87 млн. грн., або на 34,94%, а у 2025 році зменшилися на 614,05 млн. грн., або на 12,01%, що є позитивною зміною. Довгострокові зобов'язання у 2024 році скоротилися на 62,28 млн. грн., або на 100,00%, а у 2025 році становили 80,84 млн. грн. Чистий дохід від реалізації у 2024 році збільшився на 1676,14 млн. грн., або на 15,50%, що свідчить про зростання обсягів продажу. У 2025 році цей показник зменшився на 320,66 млн. грн., або на 2,57%. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 737,92 млн. грн., або на 12,07%, а у 2025 році знизилася на 234,29 млн. грн., або на 3,42%. Валовий прибуток у 2024 році збільшився на 938,22 млн. грн.,

або на 19,97%, проте у 2025 році зменшився на 86,37 млн. грн., або на 1,53%. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році зріс на 245,59 млн. грн., або на 11,63%, а у 2025 році скоротився на 570,38 млн. грн., або на 24,19%. Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році збільшився на 428,97 млн. грн., або на 19,11%, а у 2025 році зменшився на 462,84 млн. грн., або на 17,31%. Чистий фінансовий результат у 2024 році зріс на 354,24 млн. грн., або на 19,38%, тоді як у 2025 році скоротився на 374,06 млн. грн., або на 17,15%. Отже, у 2023–2025 роках ПрАТ «Карлсберг Україна» нарощувало активи, збільшувало власний капітал і підтримувало значний обсяг грошових коштів, що позитивно характеризує фінансовий стан підприємства. Водночас у 2025 році зниження чистого доходу на 320,66 млн. грн., або на 2,57%, і скорочення чистого фінансового результату на 374,06 млн. грн., або на 17,15%, свідчать про посилення тиску витрат і ускладнення умов формування прибутку. Це означає потребу посилення контролю за собівартістю, операційними витратами та результативністю використання ресурсів. З метою наочного відображення змін фінансових показників у динаміці доцільно подати їх графічну інтерпретацію (рис. 2.3).

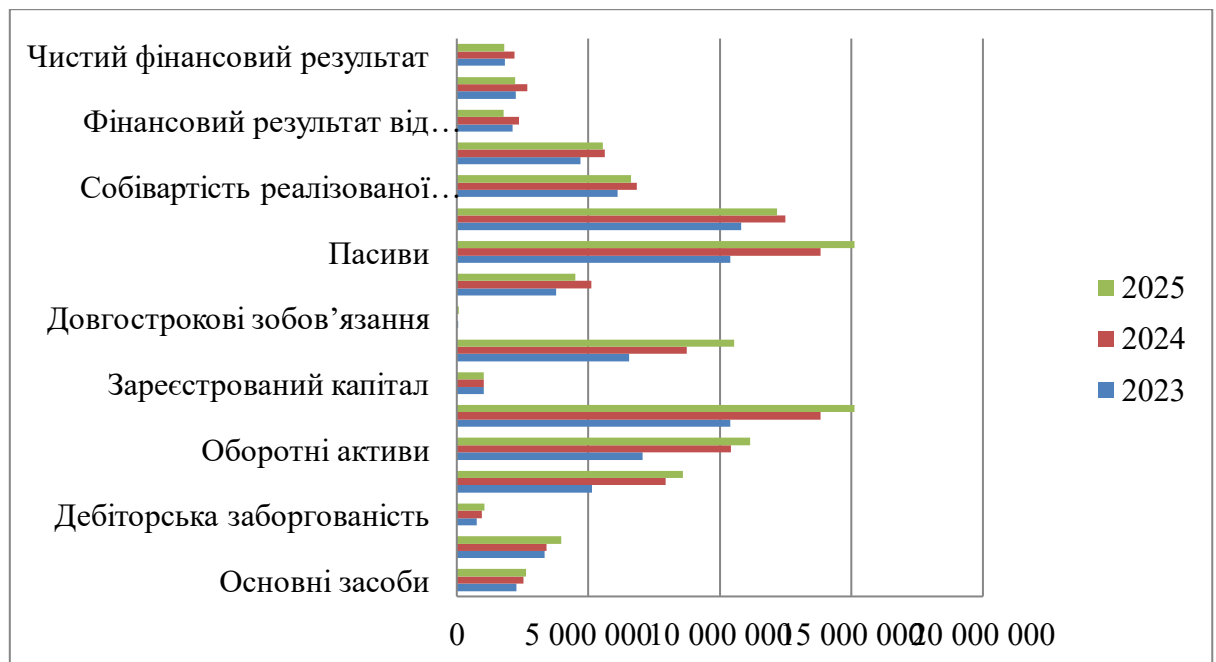


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Рис. 2.3 ілюструє зміну основних фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки, що дозволяє простежити тенденції їх розвитку та співвідношення. Фінансові показники підприємства у 2024 році демонструють зростання за більшістю позицій порівняно з 2023 роком. У 2025 році зберігається загальна тенденція до збільшення активів і власного капіталу, однак за показниками доходу та фінансових результатів спостерігається певне зниження. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства при одночасному зниженні рівня результативності у формуванні прибутку.

Для оцінювання ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно розрахувати систему показників рентабельності, оскільки саме вони відображають рівень віддачі від продажу, витрат, активів і власного капіталу. Розрахунок виконано на основі фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки. Для показників ROA і ROE використано середньорічну вартість активів і власного капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за
2023–2025 роки***

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024/2023, в.п.	Відхилення 2025/2024, в.п.
Валова рентабельність продажу, %	43,47	45,14	45,62	1,68	0,48
Операційна рентабельність продажу, %	19,53	18,88	14,69	-0,66	-4,19
Рентабельність продажу до оподаткування, %	20,76	21,41	18,17	0,65	-3,24
Чиста рентабельність продажу, %	16,90	17,47	14,86	0,57	-2,61
Рентабельність продукції, %	76,88	82,30	83,90	5,41	1,61
Рентабельність операційних витрат, %	23,95	22,96	17,05	-0,99	-5,91
ROA, %	20,73	18,00	12,49	-2,72	-5,52
ROE, %	32,44	28,56	18,76	-3,87	-9,80

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

На рис. 2.4 подано динаміку показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки, що дозволяє оцінити

ефективність діяльності підприємства та зміни у рівні прибутковості за основними напрямками.

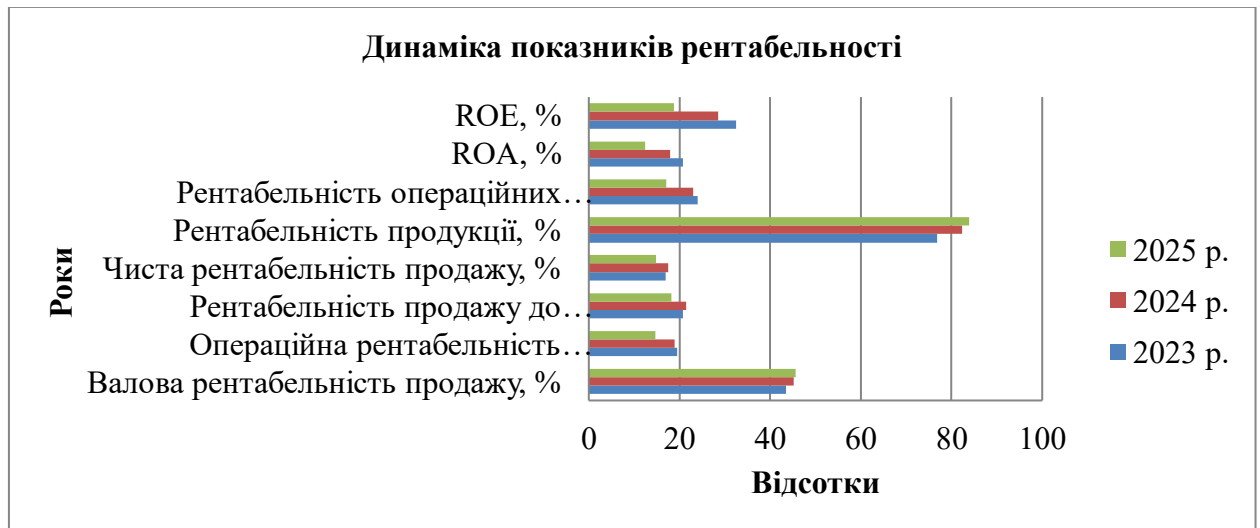


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки*

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Розраховані показники свідчать, що у 2024 році ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігало високий рівень прибутковості та за частиною позицій навіть посилило фінансову віддачу. Валова рентабельність продажу зросла з 43,47 % до 45,14 %, а у 2025 році – до 45,62 %. Це означає, що підприємство підтримувало достатньо сильну валову маржу й ефективно контролювало співвідношення між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції. Подібна динаміка підтверджує, що виробничо-збутова діяльність залишалася прибутковою навіть попри зміну ринкових умов. Чиста рентабельність продажу у 2024 році підвищилася з 16,90 % до 17,47 %, проте у 2025 році знизилася до 14,86 %. Схожа зміна простежується і за рентабельністю продажу до оподаткування, яка у 2024 році зросла до 21,41 %, а у 2025 році скоротилася до 18,17 %. Це свідчить, що 2024 рік був більш результативним для підприємства з позиції формування кінцевого фінансового результату, тоді як у 2025 році рівень прибутковості продажу послабився. Операційна рентабельність продажу демонструє менш сприятливу динаміку. У 2023 році її рівень становив 19,53 %, у 2024 році – 18,88 %, а у 2025 році – 14,69 %.

Зниження на 4,19 в.п. у 2025 році порівняно з 2024 роком вказує на відчутне послаблення ефективності основної діяльності. Подібне скорочення зазвичай пов'язане з випереджальним зростанням адміністративних, збутових та інших операційних витрат порівняно з темпами зміни доходу.

Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду, навпаки, зростала. У 2023 році вона становила 76,88 %, у 2024 році – 82,30 %, а у 2025 році – 83,90 %. Це свідчить про достатньо високий рівень валової віддачі на одиницю виробничих витрат. Проте рентабельність операційних витрат мала спадну динаміку – з 23,95 % у 2023 році до 22,96 % у 2024 році та 17,05 % у 2025 році. Це означає, що попри сильні позиції за валовим прибутком, підприємство у 2025 році отримувало нижчу віддачу від сукупних операційних витрат. Показники рентабельності капіталу й активів також свідчать про зниження ефективності використання ресурсної бази. ROA скоротився з 20,73 % у 2023 році до 18,00 % у 2024 році та до 12,49 % у 2025 році. ROE зменшився ще відчутніше – з 32,44 % у 2023 році до 28,56 % у 2024 році й до 18,76 % у 2025 році. Подібна динаміка вказує, що підприємство нарощувало активи та власний капітал швидше, ніж чистий прибуток. У результаті віддача від вкладених ресурсів у 2025 році стала нижчою, ніж у попередні роки.

Отже, проведені розрахунки показують, що найбільш сприятливим за рівнем прибутковості для ПрАТ «Карлсберг Україна» був 2024 рік, коли підприємство продемонструвало зростання валової, чистої та передподаткової рентабельності. У 2025 році збереглися сильні позиції за валовою рентабельністю і рентабельністю продукції, проте погіршилися показники операційної, чистої та капітальної віддачі. Це свідчить про збереження високого потенціалу формування валового прибутку, але водночас вказує на посилення витратного навантаження і зниження ефективності використання активів та власного капіталу. Загальний фінансовий стан підприємства залишався стійким, проте результативність діяльності у 2025 році стала нижчою порівняно з 2024 роком.

2.3 Оцінка ефективності функціонування системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»

Оцінка ефективності функціонування системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» потребує аналізу не лише формальної наявності сертифікованих процедур, а й практичного впливу цих процедур на безпечність продукції, стабільність виробничих процесів, роботу з постачальниками, взаємодію з клієнтами та підтримання довіри споживачів. Для пивоварного підприємства, яке працює з багатокомпонентною сировиною, мікробіологічно чутливими процесами, різними видами пакування та широким портфелем брендів, ефективність системи управління якістю визначається здатністю забезпечувати стабільність рецептури, безпечність харчового продукту, повторюваність органолептичних характеристик, відповідність маркування вимогам законодавства та контроль якості на всіх стадіях ланцюга створення цінності. Офіційні матеріали Carlsberg Ukraine за 2024 рік підтверджують, що компанія прямо відносить до пріоритетів якість і безпечність продукції, привабливість продукту, релевантність ринковим трендам, достовірність маркування та розширення портфеля напоїв, які відповідають очікуванням споживачів. Також підприємство зазначає сертифікацію за FSSC 22000, ISO 22000:2018 та ISO/TS 22002-1:2009 і декларує дотримання законодавства щодо маркування харчових продуктів та внутрішньогрупових політик й інструкцій. Це дає підстави розглядати систему управління якістю не як вузько виробничу функцію, а як управлінський механізм, інтегрований у виробництво, постачання, комерційну діяльність і взаємодію зі стейкхолдерами.

Оцінка функціонування системи управління якістю на цьому підприємстві має спиратися на кілька груп ознак. До першої належить нормативно-процедурна зрілість, тобто наявність стандартизованих правил, сертифікації та внутрішнього контролю. До другої належить операційна результативність, яка проявляється у стабільності виробництва, запобіганні дефектам, дотриманні гігієнічних вимог та забезпеченні простежуваності.

Третя група пов'язана з ринковою релевантністю, адже для виробника напоїв якість оцінюється не лише через відповідність технічним параметрам, а й через сприйняття продукту споживачем, репутацію брендів і здатність оновлювати портфель без втрати стабільності характеристик. Четверта група стосується зовнішнього контуру якості, тобто управління постачальниками, аудитів, етичних вимог, контролю ланцюга поставок і комунікації з клієнтами. В табл. 2.6 подано характеристику елементів системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.6

Елементи системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Оцінювання	Прояв у діяльності підприємства	Значення
Нормативна база якості та безпечності	сертифікація за FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009	підтверджує формалізацію процедур контролю безпечності, гігієни й управління ризиками
Контроль маркування	декларується дотримання законодавства щодо маркування харчових продуктів і внутрішніх політик	знижує ризик претензій, регуляторних санкцій і втрати довіри споживачів
Орієнтація на споживача	серед пріоритетів названо якість та безпечність продукції, привабливість продукту, відповідність трендам ринку, достовірність маркування	засвідчує поєднання технічної якості з ринковою релевантністю продукту
Якість у ланцюгу постачання	відкриті та закриті тендери, кодекс поведінки постачальників, комплексні аудити якості, due diligence, моніторинг виконання зобов'язань	зменшує ризик надходження невідповідної сировини та послуг
Аудит	документація етапів вибору постачальників доступна для внутрішнього й зовнішнього аудиту	підсилює прозорість і контрольованість рішень
Робота з клієнтами	польові візити, спільне бізнес-планування, дослідження рівня задоволеності, екскурсії на виробничі потужності	створює зворотний зв'язок щодо якості продукції та сервісу
Підтримання виробничої стабільності	глобальна практика Carlsberg орієнтується на food safety and hygiene programmes, zero quality incidents, defects, losses, clear product and process standards	демонструє наявність внутрішньогрупового виробничого контуру управління якістю
Інновації, пов'язані з якістю	випробування ячменю Null-LOX4G для підвищення свіжості та стабільності пива	свідчить про зв'язок якості з технологічними й сировинними інноваціями

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Отже, система управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» має багаторівневу побудову. Її основу формують міжнародні стандарти безпечності харчових продуктів і гігієнічного управління виробництвом. Для підприємства харчової промисловості це особливо важливо, оскільки якість пива і суміжних напоїв є похідною не лише від рецептури, а й від чистоти обладнання, стабільності температурних режимів, якості води, стану тари, умов зберігання й транспортування.

Сертифікація за FSSC 22000 та ISO 22000:2018 означає, що управління ризиками безпечності харчового продукту не зводиться до фінального контролю, а впроваджується на всіх стадіях процесу. Наявність ISO/TS 22002-1:2009 доповнює цю базу програмами-передумовами у виробництві харчової продукції, що є вагомим показником процесної зрілості. Саме поєднання цих стандартів дозволяє говорити про високий ступінь формалізації процедур якості та профілактичний характер контролю.

Водночас ефективність функціонування системи управління якістю доцільно оцінювати не лише за ознакою сертифікації. Наявність сертифікатів є необхідною умовою, проте не є самодостатнім доказом високої результативності. Значно вагомішим є те, що у матеріалах Carlsberg Group якість прямо пов'язується з програмами харчової безпечності та гігієни, мінімізацією інцидентів, дефектів і втрат, підвищеними мінімальними гігієнічними вимогами, інвестиціями в інфраструктуру та чіткими стандартами продукту й процесу. Для оцінки українського підрозділу це має методичне значення, оскільки свідчить про функціонування єдиної корпоративної логіки, де якість не обмежується лабораторним контролем, а підтримується через технологічну дисципліну, інфраструктурні вкладення та уніфікацію параметрів виробництва. За таких умов система управління якістю працює як засіб попередження відхилень, а не як інструмент реагування вже після виникнення проблеми.

Важливою перевагою системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» є її виражена орієнтація на споживача. У звіті зі сталого розвитку

компанія відносить до кола пріоритетів не лише безпечність продукції, а й привабливість продукту, відповідність ринковим трендам, достовірність маркування та розширення портфеля відповідно до очікувань споживачів. Це означає, що якість на підприємстві інтерпретується ширше, ніж проста відсутність дефектів. Вона включає також сенсорні властивості, репутаційну відповідність бренду, коректність комунікацій та придатність асортименту до актуального попиту. Для виробника з широким портфелем напоїв подібний підхід є продуктивним, оскільки дозволяє узгоджувати технологічну сталість із маркетинговою адаптивністю. У практичному вимірі це зменшує ризик відриву між виробничим баченням якості та реальними очікуваннями ринку.

Оцінюючи фактичні результати функціонування системи управління якістю, доцільно врахувати й непрямі докази. У 2024 році в корпоративному звіті зафіксовано, що серед українських виробників найвищими нагородами профільного конкурсу були відзначені Holsten Extra, Seth & Riley's Garage Hardcore Taste Cherry & More, Dolcelini Rosso con Gusto та Battery UNICORN. Хоча конкурсні відзнаки не можуть повністю замінити виробничі індикатори якості, вони відображають зовнішнє визнання стабільності органолептичних властивостей, рецептурної точності й привабливості продукції. Для аналітичної оцінки це є додатковим свідченням того, що система управління якістю на підприємстві забезпечує не лише нормативну відповідність, а й ринково значущий результат.

Окремої уваги заслуговує якісний аспект взаємодії з постачальниками. У матеріалах Carlsberg Ukraine наведено низку практик, які безпосередньо підтримують якість у ланцюгу поставок. До них віднесено відкриті та закриті тендери, кодекс поведінки постачальників і ліцензіатів, комплексні аудити якості, зменшення ризиків ланцюга постачання та орієнтацію на цільові показники Together Towards ZERO and Beyond. Додатково компанія підкреслює колегіальний і конкурсний підхід до вибору контрагентів, застосування нецінових критеріїв оцінювання, використання електронних платформ Arriba, E-tender, Monolith, документацію всіх етапів процесу,

регулярні аудити, due diligence постачальників та моніторинг виконання договірних зобов'язань, включно з якістю й безпечністю продукції та послуг. Для системи управління якістю це означає розширення контролю за межі власного виробничого майданчика. Внаслідок цього підприємство знижує ризик потрапляння в технологічний цикл сировини або сервісів, що не відповідають вимогам безпечності, стабільності чи етичного ведення бізнес

В табл. 2.7 подано експертну оцінку ефективності функціонування системи управління якістю підприємства за основними критеріями.

Таблиця 2.7

Експертна оцінка ефективності функціонування системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Критерій	Зміст критерію	Характеристика стану	Оцінка
Стандартизація Процесів	наявність сертифікації, формалізованих вимог, внутрішніх правил	підтверджено FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, внутрішньогрупові політики	високий рівень
Контроль безпечності	управління ризиками, гігієна, профілактика інцидентів	компанія декларує контроль якості й безпечності, група застосовує food safety and hygiene programmes	високий рівень
Контроль постачальників	аудит, відбір, нецінові критерії, due diligence	процедури відбору й моніторингу постачальників є розгорнутими та документованими	високий рівень
Орієнтація на споживача	відповідність очікуванням ринку, маркування, клієнтський зворотний зв'язок	проводяться польові візити, тренінги, спільне планування, дослідження задоволеності	високий рівень
Інноваційна підтримка якості	технологічні та сировинні рішення для підвищення стабільності продукту	випробування Null-LOX4G, удосконалення технологічних процесів, проекти скорочення втрат	достатньо високий рівень
Прозорість і аудиторність	доступність документації, аудит, контроль виконання вимог	передбачено внутрішній і зовнішній аудит, документування процедур	високий рівень
Інтеграція якості з ESG та безпекою	зв'язок якості з охороною праці, довкіллям, етикою	група заохочує multi-site integrated systems, діє політика zero-accident culture	достатньо високий рівень
Публічність кількісних KPI якості	наявність відкритих числових показників щодо рекламацій, дефектів, повернень	у відкритому доступі кількісні KPI подані обмежено	середній рівень

Примітка. *Побудовано автором на основі [51-53].

Оцінка сформована на основі відкрито оприлюднених фактів підприємства та корпоративних політик групи. Таким чином, до сильних сторін належать формалізована стандартна база, поширення контролю на постачальників, виражена орієнтація на споживача, інтеграція якості з безпечністю харчового продукту, а також технологічне вдосконалення виробництва. Слабшою стороною є не стільки саме управління якістю, скільки обмежена публічна деталізація кількісних показників його результативності. Суттєвим доказом дієвості системи управління якістю є поєднання якості з охороною праці, виробничою безпекою й екологічною відповідальністю. Групова політика з охорони праці передбачає *certified health and safety management system* за OHSAS 18001 або ISO 45001, заохочує *multi-site integrated systems*, вимагає реєстрації та аналізу інцидентів, визначає *leadership and participation* як обов'язок керівників усіх рівнів і формує *zero-accident culture*. Для оцінки управління якістю це має пряме значення, оскільки на пивоварному підприємстві неможливо забезпечити стабільну якість без контрольованого виробничого середовища, дисципліни виконання процедур, безпечної експлуатації обладнання й належного навчання персоналу. Іншими словами, якість продукції тут опосередковується якістю виробничої поведінки. Саме з цієї причини інтеграція вимог безпечності, гігієни, операційної дисципліни й охорони праці є ознакою зрілої управлінської архітектури [51].

Не менш важливою є інноваційна складова функціонування системи управління якістю. У звіті *Carlsberg Ukraine* наведено приклад випробування сорту ячменю *Null-LOX4G*, який не містить ферменту, здатного погіршувати якість пива з часом. Компанія прямо зазначає, що використання цього сорту сприятиме покращенню якості пива, підвищенню його свіжості та стабільності, а також зменшенню використання води й енергоресурсів. У цій практиці особливо цінним є те, що якість розглядається не лише як контроль готового продукту, а як результат роботи із сировиною, селекцією та технологією. Подібний підхід зменшує ймовірність появи відхилень ще на

ранній стадії виробничого циклу. Крім того, зростання частки прямої закупівлі ячменю у фермерів з 2 % до 65 % загальної потреби посилює простежуваність походження зерна й контроль сировинної стабільності. Для системи управління якістю це є свідченням переходу від контролю наслідків до управління джерелами якості.

Ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві визначається комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують стабільність виробничих процесів, безпечність продукції та відповідність діяльності вимогам ринку. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» система управління якістю охоплює не лише контроль готового продукту, а й широкий спектр організаційних, технологічних і управлінських процедур. На рис. 2.5 представлено перелік складових, які формують основу ефективної системи управління якістю підприємства.



Рис. 2.5. Перелік складових ефективної системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Примітка. *Побудовано автором.

Система управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює весь виробничо-управлінський цикл – від постачання сировини до взаємодії зі споживачами. Важливу роль відіграє стандартизація процедур якості та безпечності, яка регламентує виробничі процеси, визначає вимоги до сировини й технологій та забезпечує контроль відповідності продукції встановленим стандартам. Значення має також контроль гігієнічних умов виробництва, що дозволяє зменшити ризик мікробіологічних відхилень і підтримувати стабільну якість напоїв. Достовірність маркування продукції забезпечує правильне інформування споживачів і сприяє дотриманню законодавчих вимог.

Система управління якістю охоплює аудит та оцінювання постачальників, що дозволяє контролювати якість сировини ще на етапі закупівлі. Простежуваність інгредієнтів забезпечує можливість відстеження їх походження та оперативного реагування на ризики. Важливу роль відіграють технологічні інновації, модернізація обладнання та вдосконалення рецептур, що сприяє стабільності органолептичних характеристик продукції.

Додатково здійснюється дослідження задоволеності клієнтів і аналіз зворотного зв'язку від споживачів. До системи управління якістю входить інтеграція вимог якості з охороною праці та екологічними стандартами, а також документування й аудит управлінських рішень. У сукупності ці складові забезпечують стабільність якості продукції, ефективність виробництва та підтримання конкурентних позицій ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку напоїв.

На рис. 2.6 подано основні результати діяльності підприємства, на які безпосередньо впливає ефективне функціонування системи управління якістю.

Зниження імовірності випуску небезпечної або нестабільної продукції є важливим результатом функціонування системи управління якістю. Якість напоїв залежить від точності технологічних режимів, якості води й сировини, стану обладнання та дотримання санітарних вимог. Контроль цих параметрів

забезпечує стабільність характеристик продукції та відповідність встановленим стандартам.

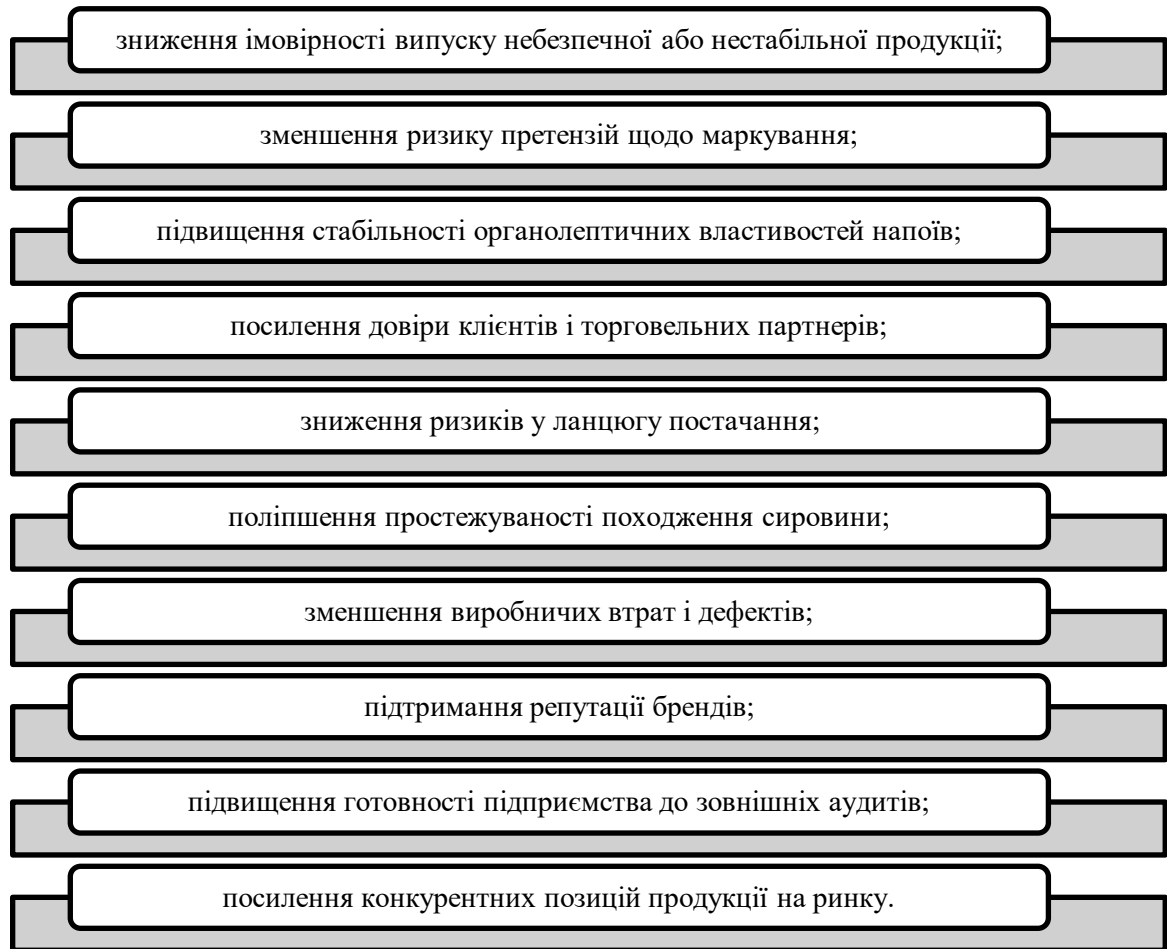


Рис. 2.6. Перелік результатів, на які впливає функціонування системи управління якістю

Примітка. *Побудовано автором.

Система управління якістю також зменшує ризик претензій щодо маркування продукції, оскільки перевірка інформації про склад і властивості напоїв дозволяє дотримуватися законодавчих вимог і підтримувати довіру споживачів. Функціонування системи управління якістю забезпечує стабільність органолептичних характеристик напоїв, що має важливе значення для пивоварної галузі. Контроль рецептури, інгредієнтів і технологічних параметрів виробництва гарантує однакові властивості продукції у різних партіях. Надійність виробничих процесів підвищує довіру торговельних партнерів і сприяє розширенню каналів збуту. Важливу роль

відіграє контроль постачальників і перевірка якості ресурсів. Для виробництва пива та інших напоїв вирішальне значення має стабільна якість ячменю, хмелю, води та пакувальних матеріалів. Аудит постачальників і контроль сировини дозволяють зменшити ризики у ланцюгу постачання та забезпечують простежуваність походження ресурсів.

Система управління якістю також сприяє скороченню виробничих втрат і дефектів. Контроль технологічних параметрів і технічний нагляд за обладнанням знижують імовірність браку та підвищують ефективність використання ресурсів. Це позитивно впливає на собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Стабільна якість продукції підтримує репутацію брендів і сприяє збереженню довіри споживачів. Функціонування системи управління якістю підвищує готовність підприємства до зовнішніх аудитів, оскільки наявність документованих процедур і внутрішнього контролю підтверджує відповідність діяльності встановленим стандартам. У результаті забезпечується зміцнення позицій продукції на ринку та підтримання конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Отже, проведена оцінка дає підстави стверджувати, що система управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує результативно й має високий ступінь управлінської зрілості. Її сильні сторони проявляються у сертифікованій базі безпечності харчових продуктів, розгорнутому контролі постачальників, поєднанні якості з потребами споживача, підтриманні технологічної стабільності та використанні інноваційних рішень на рівні сировини й процесів. Підприємство демонструє практично орієнтоване розуміння якості, де поєднуються нормативна відповідність, ринкова релевантність і контроль ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Проблеми та перспективи розвитку системи управління якістю у ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Система управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує на високому організаційному рівні, оскільки спирається на сертифіковані процедури безпечності харчової продукції, внутрішньогрупові правила, контроль постачальників, аудитованість рішень, орієнтацію на споживача та технологічне оновлення. Водночас результати діагностики свідчать, що поряд із вираженими перевагами зберігаються й обмеження, які стримують подальше підвищення результативності системи. Їх виявлення має практичне значення, адже для пивоварного підприємства якість пов'язана не лише з дотриманням стандартів, а й зі стабільністю фінансового результату, швидкістю управлінських рішень, точністю міжфункціональної взаємодії, прозорістю показників і здатністю системи адаптуватися до змін ринку та виробничого середовища.

Проведене в попередньому розділі оцінювання підтвердило, що на підприємстві діють FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, застосовуються процедури простежуваності, аудиту постачальників, контролю маркування, зворотного зв'язку зі споживачами та інноваційні рішення, пов'язані зі стабільністю продукту. Разом із цим у матеріалах діагностики прямо простежуються три вузли напруження. По-перше, організаційна структура за значної кількості напрямів, підпорядкованих генеральному директору, може ускладнювати оперативність рішень. По-друге, у відкритому контурі управління якістю кількісні KPI розкриті обмежено, через що ускладнюється повна оцінка фактичної віддачі системи.

По-третє, у 2025 р. за збереження сильної валової маржі відбулося погіршення операційної та чистої результативності, а це свідчить, що система

якості потребує тіснішої ув'язки не лише з безпечністю й стандартами, а й з економікою процесів, витратами, втратами та швидкістю управлінського реагування.

Для систематизації виявлених обмежень у табл. 3.1 доцільно узагальнити основні проблеми розвитку системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.1

Проблеми розвитку системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Проблема	Прояв проблеми	Вплив на діяльність підприємства
1	Обмежена оперативність управлінських рішень	значна кількість функціональних напрямів потребує постійного узгодження між підрозділами	уповільнення реакції на відхилення, затримка коригувальних дій
2	Неповна публічність кількісних КРІ якості	у відкритих матеріалах переважає описова характеристика результативності	складність повної оцінки фактичної дієвості системи якості
3	Ослаблення економічної віддачі у 2025 р.	зниження операційного прибутку, чистого прибутку, ROA, ROE, операційної рентабельності	зменшення ефекту від функціонування виробничо-управлінської системи
4	Зростання дебіторської заборгованості	збільшення обсягу розрахунків з відстрочкою платежу	погіршення швидкості обороту коштів, тиск на фінансову дисципліну
5	Посилення витратного навантаження в операційному аспекті	зниження рентабельності операційних витрат	зменшення фінансового ефекту від стабільної якості продукту
6	Потреба в глибшій інтеграції якості та цифрового контролю	наявні процедури документовані, але потребують швидшої аналітичної обробки	ризик запізнілого виявлення відхилень і повільнішої профілактики
7	Висока залежність результативності від координації постачальницького контуру	якість значною мірою залежить від сировини, пакування, сервісів і зовнішніх контрагентів	імовірність виникнення непрямих ризиків якості за межами виробничого майданчика
8	Потреба в розширенні превентивної аналітики	система сильна у стандартизації, проте потребує ширшого прогностного контролю	нижча швидкість попередження відхилень у складному середовищі

Примітка. *Побудовано автором.

Наведені у табл. 3.1 положення дають змогу дійти висновку, що проблемне поле підприємства не зосереджене навколо відсутності стандартів або слабкості процедур. Навпаки, ПрАТ «Карлсберг Україна» має розвинену нормативну та організаційну основу управління якістю. Напруження виникає на стику між стандартизованістю й швидкістю реакції, між якістю продукту й економічною віддачею процесів, між внутрішнім контролем і зовнішнім постачальницьким контуром. Саме тому подальший розвиток системи має бути спрямований не стільки на формальне розширення переліку правил, скільки на підвищення гнучкості, вимірюваності та інтегрованості управління якістю.

Особливої уваги потребує зв'язок між системою управління якістю та фінансовими результатами. У діагностичній частині встановлено, що у 2025 р. підприємство зберегло сильні позиції за валовою рентабельністю продажу й рентабельністю продукції, проте операційна рентабельність продажу скоротилася до 14,69 %, рентабельність операційних витрат – до 17,05 %, ROA – до 12,49 %, ROE – до 18,76 %, а чистий фінансовий результат зменшився порівняно з 2024 р. Подібна динаміка означає, що сама по собі стабільність виробництва ще не гарантує максимальної віддачі від управлінської системи. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це є важливим сигналом, оскільки сучасна система управління якістю повинна одночасно забезпечувати безпечність, стабільність органолептичних властивостей, скорочення втрат, економію ресурсів, швидке виявлення причин відхилень і мінімізацію витрат на їх усунення.

Для поглиблення аналітики в табл. 3.2 доцільно зіставити проблеми системи управління якістю з їх економічними та організаційними наслідками.

Проведена оцінка свідчить, що найбільш чутливою для підприємства є не технічна, а управлінська сторона розвитку системи якості. Сертифікація, аудитуваність, простежуваність і контроль постачальників уже формують надійну основу. Проте чим масштабнішим стає виробничо-комерційний комплекс, тим більшого значення набуває швидкість передавання інформації

між функціями, узгодженість дій між виробництвом, логістикою, фінансами, маркетингом, закупівлями й клієнтським сервісом. За наявності трьох виробничих майданчиків, широкого портфеля брендів і складного ланцюга постачання проблема координації неминуче набуває вагомого значення.

Таблиця 3.2

**Взаємозв'язок проблем системи управління якістю з наслідками для
ПрАТ «Карлсберг Україна»***

№	Виявлена проблема	Наслідок для системи управління якістю	Наслідок для результатів діяльності
1	уповільнення міжфункціонального узгодження	повільніше впровадження коригувальних дій	зростання непрямих витрат часу і ресурсів
2	обмежена кількісна деталізація KPI	складніше оцінити реальну ефективність профілактичних заходів	важче пов'язати якість із фінансовим ефектом
3	спад операційної рентабельності	нижча віддача від функціонування процесів	послаблення економічної результативності діяльності
4	спад ROA і ROE	слабша віддача від вкладених ресурсів	зниження загальної ефективності капіталу
5	зростання дебіторської заборгованості	менша гнучкість ресурсного забезпечення процесів якості	відволікання коштів з обороту
6	залежність від якості зовнішніх поставок	зростання ролі постачальницьких ризиків	імовірність непрямих втрат, дефектів, затримок
7	потреба у глибшій цифровізації контролю	пізніше виявлення відхилень у виробничому циклі	нижча швидкість управлінського реагування
8	потреба у прогностному управлінні	превентивна функція системи реалізується не повною мірою	менший ефект від профілактики втрат

Примітка. *Побудовано автором.

Отже, одним із центральних напрямів розвитку системи управління якістю має стати не розширення бюрократичного контуру, а посилення інтеграції між підрозділами та пришвидшення управлінського циклу. Іншим вагомим напрямом осмислення є інформаційна зрілість системи. У роботі встановлено, що за критерієм публічності кількісних KPI якості підприємство має лише середній рівень. Це не означає низької якості управління, однак свідчить про резерв удосконалення саме у сфері вимірюваності. Для великого виробника напоїв показники якості мають бути не лише описовими, а й чітко кількісно вираженими. Йдеться про індикатори

дефектності, рекламаций, повернень, втрат сировини, відхилень технологічних параметрів, тривалості реагування на інциденти, частоти коригувальних дій, стабільності партій, економічного ефекту від профілактики браку. Коли подібні показники інтегруються в єдиний контур оцінювання, система управління якістю перестає бути лише контролюючою і перетворюється на повноцінний інструмент управління ефективністю

Окремо слід наголосити на важливості розвитку превентивного виміру якості. У ПрАТ «Карлсберг Україна» вже наявні елементи профілактичної логіки, адже підприємство використовує FSSC 22000, стандарти гігієни, інструменти аудиту постачальників, контроль маркування, простежуваність та інновації на рівні сировини. Прикладом виступає робота з ячменем Null-LOX4G, яка свідчить про орієнтацію на стабільність продукту ще до етапу готової продукції. Проте саме розвиток прогностичної аналітики може стати наступним кроком. Для підприємства це означає перехід від фіксації відхилень до передбачення імовірних зон ризику за допомогою даних виробництва, постачання, лабораторного контролю й ринкового зворотного зв'язку. Не менш важливим є й постачальницький вимір. Діагностика засвідчила, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має розгорнутий контур контролю зовнішніх контрагентів, застосовує тендерні процедури, нецінові критерії, due diligence, кодекс поведінки постачальників, аудит і моніторинг виконання зобов'язань. Саме через це якість на підприємстві вже давно вийшла за межі суто внутрішнього виробничого контролю. Водночас складний ланцюг поставок формує й окремий ризик. Навіть за сильної внутрішньої системи управління якістю нестабільність сировини, пакування або сервісного забезпечення може впливати на підсумковий результат. Отже, перспективним є поглиблення партнерської моделі роботи з постачальниками, коли контроль поєднується з програмами спільного поліпшення, обміном даними, розвитком вимог до стабільності партій і запровадженням єдиних цифрових карт оцінки контрагентів.

Підґрунтям розвитку системи управління якістю виступає й ринкова складова. У підприємства сформований широкий портфель брендів, поєднано локальні й міжнародні марки, застосовується зворотний зв'язок зі споживачами, проводяться польові візити та дослідження задоволеності. Проте саме широта асортименту підвищує складність управління стабільністю характеристик у різних товарних категоріях. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» перспектива полягає у ще тіснішому поєднанні маркетингових даних із системою якості. У цьому разі оцінювання якості відбуватиметься не лише через виробничі й лабораторні параметри, а й через зміну споживчого сприйняття, динаміку рекламаций за брендами, стабільність повторної покупки, чутливість окремих сегментів до змін рецептури, пакування або маркування.

Перспективи розвитку системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно узагальнити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Перспективи розвитку системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Перспектива розвитку	Зміст перспективи	Очікуваний результат
1	Поглиблення цифровізації управління якістю	інтеграція даних виробництва, лабораторного контролю, постачання і рекламаций в єдиному середовищі	швидше виявлення відхилень і скорочення часу реагування
2	Розширення системи кількісних КРІ	формування набору вимірюваних індикаторів дефектності, втрат, рекламаций, стабільності процесів	підвищення прозорості та керованості системи
3	Посилення превентивної аналітики	використання прогнозних підходів для раннього виявлення ризиків	зниження імовірності браку, інцидентів і непрямих втрат
4	Поглиблення міжфункціональної координації	швидший обмін інформацією між виробництвом, фінансами, логістикою, закупівлями, маркетингом	вища оперативність управлінських рішень
5	Розвиток партнерської моделі роботи з постачальниками	перехід від аудиту до спільного вдосконалення якості сировини й сервісів	стабільніший зовнішній контур забезпечення якості
6	Поєднання якості з економікою процесів	оцінювання якості через ефект на витрати, втрати, собівартість і прибутковість	зростання економічної віддачі системи

Продовження табл. 3.3

7	Поглиблення споживчої аналітики	пов'язання параметрів якості з брендовою поведінкою споживача	точніше налаштування продуктового портфеля
8	Подальший розвиток технологічних інновацій	оновлення рецептур, сировинних рішень, обладнання й стандартів процесу	зміцнення стабільності продукту та конкурентних позицій
9	Інтеграція якості з безпекою та екологічними рішеннями	посилення єдиного контуру виробничої дисципліни, безпечності й сталості	вища стійкість системи в довгостроковому періоді
10	Формування економічно орієнтованої моделі якості	розгляд якості як джерела не лише відповідності, а й приросту результативності	підвищення прибутковості й стратегічної стійкості

Примітка. *Побудовано автором [47, 50, 51].

Проаналізовані напрями розвитку системи управління якістю показують, що подальший розвиток діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» має відбуватися в кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший пов'язаний із підвищенням вимірюваності й цифрової прозорості процесів. Другий стосується прискорення міжфункціональної координації та переходу до більш гнучкої моделі управлінського реагування. Третій охоплює розвиток превентивної аналітики й посилення економічного виміру якості. Четвертий спрямований на зміцнення зовнішнього контуру якості через поглиблення роботи з постачальниками та ринковим зворотним зв'язком.

Отже, система управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень організаційної зрілості, проте її подальший розвиток потребує акценту на швидкості управлінського реагування, розширенні кількісних індикаторів, глибшій цифровізації контролю, тіснішій ув'язці якості з фінансовими результатами та зміцненні превентивної функції. Саме за цих умов система управління якістю зможе повніше реалізувати свій потенціал як інструмент не лише нормативної відповідності, а й підвищення стійкості, результативності та конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Обґрунтування заходів з підвищення результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»

Підвищення результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» має спиратися на результати проведеної діагностики, яка засвідчила достатньо високий рівень формалізації процедур, наявність сертифікованої системи безпечності харчової продукції, контроль постачальників, аудитованість процесів і орієнтацію на споживача. Водночас у діяльності підприємства виявлено низку обмежень, що стримують подальше зростання дієвості системи якості. Йдеться про потребу у швидшому управлінському реагуванні на відхилення, розширенні кількісного контролю показників якості, посиленні міжфункціональної взаємодії, поглибленні роботи з постачальницьким контуром та кращому поєднанні процедур якості з поточним управлінням виробничими процесами.

За цих умов розробка заходів має бути зорієнтована не на формальне доповнення чинної системи новими регламентами, а на підсилення її практичної віддачі. Для великого виробника напоїв результативність системи управління якістю проявляється через стабільність параметрів продукції, своєчасне виявлення ризиків, скорочення внутрішніх втрат, зниження кількості відхилень, підвищення керованості постачання та узгодженість дій різних функціональних підрозділів. Саме тому запропоновані рішення мають охоплювати виробничий, інформаційний, постачальницький та організаційний рівні управління. З урахуванням виявлених проблем доцільно сформулювати комплекс практичних рекомендацій, наведених у табл. 3.4.

Підвищення результативності системи управління якістю потребує не окремої локальної зміни, а взаємопов'язаного комплексу рішень. Центральне місце в ньому посідає посилення оперативності контролю, оскільки саме швидкість фіксації відхилень і прийняття рішень визначає реальну дієвість навіть добре формалізованої системи. Вагоме значення має також зміцнення вхідного контуру якості, адже для пивоварного підприємства стабільність сировини, пакування та допоміжних матеріалів безпосередньо впливає на

сталість органолептичних, фізико-хімічних і мікробіологічних характеристик продукції. Додатково простежується потреба у розвитку внутрішньої аналітики, яка дає змогу перейти від описового контролю до точного управління на основі кількісних показників.

Таблиця 3.4

**Комплекс заходів з підвищення результативності системи управління
якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»***

№	Захід	Основне призначення	Проблема, на яку спрямовано вплив	Очікуваний організаційний результат
1	Впровадження цифрової панелі моніторингу якості	централізація контролю показників якості в режимі поточного спостереження	недостатня оперативність виявлення відхилень	пришвидшення управлінської реакції
2	Оновлення процедури коригувальних і запобіжних дій	скорочення часу опрацювання причин невідповідностей	затримка закриття відхилень	посилення превентивного контролю
3	Формування рейтингової моделі оцінювання постачальників	підвищення стабільності якості сировини, матеріалів і сервісів	залежність від зовнішнього контуру постачання	зміцнення вхідного контролю
4	Запровадження процесного контролю критичних параметрів	постійне відстеження виробничих режимів на ключових стадіях	ризик прихованих технологічних відхилень	підвищення стабільності продукції
5	Посилення міжфункціональної координації у сфері якості	швидше узгодження дій між виробництвом, лабораторією, закупівлями та логістикою	фрагментарність управлінських рішень	зростання узгодженості процесів
6	Розширення системи внутрішніх КРІ якості	кількісне оцінювання дієвості системи	обмежена вимірюваність результатів	підвищення керованості системи
7	Регламентация циклу внутрішнього перегляду показників якості	періодичне оновлення управлінських рішень за результатами контролю	недостатня гнучкість адаптації системи	зміцнення безперервного поліпшення

Примітка. *Побудовано автором [44, 45, 53].

Доцільним є впровадження цифрової панелі моніторингу якості, яка об'єднуватиме в одному інформаційному середовищі ключові дані виробництва, лабораторного контролю, рекламаций, результатів внутрішніх перевірок, стану САРА-процедур та відхилень за окремими майданчиками

або лініями. У діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» подібне рішення має особливу цінність через територіально розосереджену виробничу базу, широкий асортимент і багаторівневу систему підпорядкування. За наявності кількох майданчиків і значної кількості брендів зростає потреба в єдиному управлінському полі, у межах якого інформація про критичні зміни буде доступна без затримок і втрат під час міжпідроздільної передачі [54].

У табл. 3.5 наведено пропоновану структуру цифрового модуля моніторингу якості.

Таблиця 3.5

Структура цифрового модуля моніторингу якості для ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Блок модулю	Показники для відображення	Періодичність оновлення	Користувачі інформації
1	Виробничі відхилення	кількість випадків порушення режимів, зупинки, нестандартні партії	щозмінно	виробництво, служба якості
2	Лабораторний контроль	результати аналізів, повторні перевірки, відхилення від нормативів	щоденно	лабораторія, служба якості
3	Рекламації та претензії	кількість звернень, вид дефекту, джерело виникнення	щотижнево	служба якості, логістика, комерційний блок
4	САРА-статус	відкриті, прострочені, закриті коригувальні дії	щоденно	керівництво, служба якості
5	Постачальницький контур	випадки вхідних невідповідностей, ризикові постачальники	щотижнево	закупівлі, служба якості
6	Внутрішні КРІ	відсоток відхилень, частка повторних дефектів, швидкість реагування	щомісячно	керівництво, функціональні департаменти

Примітка. *Побудовано автором [52].

Цифровий модуль має виконувати не суто візуальну функцію, а роль інтеграційного інструменту в межах усієї системи управління якістю. Її впровадження сприятиме переходу від розрізнених форм звітності до постійного контролю критичних точок. Це особливо важливо для підприємства, де виробнича стабільність залежить від дотримання численних параметрів, а затримка у виявленні проблеми може призвести до поширення дефекту на більший обсяг продукції або до ускладнення причинно-

наслідкового аналізу. Наявність єдиного цифрового простору зменшить інформаційні розриви між підрозділами та підвищить точність управлінського реагування.

Наступним напрямом удосконалення має стати оновлення процедури коригувальних і запобіжних дій. У межах діючої системи якість уже забезпечується через регламентовані перевірки та стандартизовані процедури, проте для підвищення результативності важливо скоротити тривалість циклу від виявлення відхилення до його усунення. Для цього доцільно класифікувати невідповідності за рівнем критичності, встановити чіткі строки реагування, запровадити автоматичне інформування відповідальних осіб про прострочення, а також здійснювати окремий контроль повторюваних відхилень.

У табл. 3.6 подано пропонований порядок оновлення процедури коригувальних і запобіжних дій.

Таблиця 3.6

Удосконалення процедури коригувальних і запобіжних дій у

ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Елемент процедури	Чинний підхід	Пропоноване удосконалення	Очікуваний результат
Реєстрація відхилення	фіксація факту невідповідності	одночасне внесення у цифрову панель та САРА-журнал	пришвидшення старту реагування
Визначення критичності	загальне опрацювання випадків	поділ на критичні, суттєві та локальні відхилення	диференціація строків і дій
Встановлення причини	аналіз відповідальним підрозділом	міжфункціональний аналіз причин із залученням суміжних служб	точніше виявлення джерела проблеми
Виконання коригування	реалізація заходів за внутрішнім порядком	чіткі строки виконання та автоматичне нагадування	зменшення прострочення
Перевірка результату	підтвердження закриття випадку	окремий контроль ризику повтору відхилення	посилення профілактики
Перегляд накопичених випадків	періодичне узагальнення	щомісячний аналіз типових причин і системних слабких місць	розвиток безперервного поліпшення

Примітка. *Побудовано автором [57].

Вдосконалення САРА-процедури має не технічний, а управлінський характер. Найбільша цінність запропонованих змін полягає у скороченні циклу реагування та недопущенні повторів однакових помилок. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це має практичний ефект у зв'язку з високою інтенсивністю виробничих процесів і значною кількістю міжфункціональних контактів. Чим швидше підприємство переходить від виявлення невідповідності до стабілізації процесу, тим нижчою стає імовірність масштабування проблеми на інші партії, лінії або майданчики. Водночас системне накопичення причин відхилень формує базу для подальших управлінських рішень. Окрему увагу слід приділити постачальницькому напрямку, оскільки якість готової продукції в пивоварному виробництві значною мірою залежить від стабільності вхідних ресурсів. За результатами попереднього аналізу встановлено, що підприємство вже застосовує тендерні процедури, аудит, due diligence і нецінові критерії добору контрагентів. Проте для підвищення результативності системи управління якістю доцільно запровадити рейтингову модель оцінювання постачальників, яка дозволить не лише фіксувати факти порушень. У табл. 3.7 подано пропоновану модель рейтингового оцінювання постачальників.

Таблиця 3.7

Рейтингова модель оцінювання постачальників для потреб системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Бал
Стабільність якості поставок	відсутність відхилень у сировині, тарі, пакуванні, допоміжних матеріалах	25
Дотримання термінів поставки	регулярність і точність виконання графіка	15
Результати аудиту постачальника	відповідність вимогам системи якості та безпечності	20
Кількість рекламаций	частота претензій до поставленої продукції або послуг	15
Повнота документації	наявність сертифікатів, специфікацій, супровідних документів	10
Готовність до коригувальних дій	швидкість реагування на зауваження та усунення причин	15
Разом		100

Примітка. *Побудовано автором [31-33].

Наведена в табл. 3.7 модель забезпечує перехід від загальної оцінки постачальників до кількісно визначеного механізму контролю. Її практична перевага полягає в тому, що підприємство отримує змогу не лише констатувати факт відповідності або невідповідності контрагента, а й відстежувати динаміку змін його надійності. Це особливо важливо для критичної сировини й пакувальних матеріалів, нестабільність яких безпосередньо впливає на характеристики готового продукту. Рейтингова модель також полегшує диференціацію постачальників за частотою аудитів, глибиною перевірок і пріоритетністю співпраці.

Для зручності управлінського використання рейтинг доцільно поєднати з класифікацією постачальників за групами надійності, поданою в табл. 3.8. Поділ постачальників на групи надійності дає змогу підвищити адресність управлінських рішень. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це важливо не лише через необхідність стабілізації сировинної бази, а й з огляду на складність постачальницького ланцюга. За відсутності ранжування контрагенти можуть оцінюватися надто формально, а ресурси аудиту розподілятимуться без чіткої концентрації на ризикових позиціях.

Таблиця 3.8

Класифікація постачальників за результатами рейтингового оцінювання*

№	Група	Діапазон балів	Управлінське рішення
1	Група А	85–100	стратегічна співпраця, стандартний контроль
2	Група В	70–84	збереження співпраці за умови посиленого моніторингу
3	Група С	50–69	коригувальний план, повторний аудит, обмеження критичних поставок
4	Група D	менше 50	перегляд доцільності співпраці або заміна постачальника

Примітка. *Побудовано автором [35].

Запропонована класифікація створює можливість для гнучкішого контролю, де інтенсивність управлінського впливу залежить від фактичної поведінки постачальника.

Важливим напрямом розвитку є також запровадження процесного контролю критичних параметрів на найбільш чутливих стадіях виробництва.

Для пивоварного підприємства високий рівень якості продукції визначається не лише підсумковим лабораторним підтвердженням, а й стабільністю режимів на етапах підготовки сировини, варіння, бродіння, фільтрації, розливу, санітарної обробки та зберігання. Саме тому доцільно розширити статистичний контроль ключових параметрів процесу, які мають найбільший вплив на характеристики продукції та ризик виникнення відхилень.

У табл. 3.9 наведено перелік параметрів, які доцільно включити до посиленого процесного контролю.

Таблиця 3.9

Критичні параметри виробничого процесу для посиленого контролю в межах системи управління якістю*

№	Стадія процесу	Параметр контролю	Мета контролю	Форма реагування при відхиленні
1	Підготовка сировини	відповідність якості ячменю, хмелю, води	недопущення нестабільної сировини у виробництво	ізоляція партії, повторна перевірка
2	Варіння	температура, тривалість, щільність	стабільність рецептурних характеристик	коригування режиму, технічний огляд
3	Бродіння	температурний режим, активність процесу	сталість органолептичних властивостей	додатковий контроль партії
4	Фільтрація	прозорість, стабільність фізико-хімічних показників	забезпечення відповідності стандарту продукту	посилений лабораторний аналіз
5	Розлив	герметичність, точність наповнення, стан тари	запобігання дефектам пакування	зупинка лінії, технічне налаштування
6	Санітарна обробка	дотримання гігієнічних режимів	мінімізація мікробіологічних ризиків	повторна санітарна процедура
7	Зберігання і відвантаження	температурні та логістичні умови	збереження стабільності готової продукції	коригування умов зберігання

Примітка. *Побудовано автором [26, 35].

Систематизація параметрів дозволяє зосередити управлінську увагу на тих ділянках, де відхилення здатні найшвидше трансформуватися у проблему якості готової продукції. Практичний ефект полягає в тому, що контроль переноситься з завершального етапу на більш ранні стадії виробничого

циклу. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» подібний підхід є виправданим, оскільки чим раніше фіксується ризик, тим меншими є наслідки для обсягу продукції, витрат часу, ресурсів і репутації бренду. Це підсилює профілактичну спрямованість системи та зменшує навантаження на фінальний контроль.

Вагоме значення має посилення міжфункціональної координації. У попередньому розділі вже було встановлено, що значна кількість функціональних напрямів у межах організаційної структури може ускладнювати оперативність узгодження рішень. Саме тому у сфері якості доцільно запровадити регулярний координаційний цикл взаємодії між виробництвом, лабораторією, закупівлями, логістикою, технічною службою та комерційним блоком. Його зміст полягає у постійному спільному перегляді критичних індикаторів, причин відхилень, статусу рекламацій та ризикових постачальницьких позицій. У табл. 3.10 наведено пропонування формат координаційної взаємодії.

Таблиця 3.10

Механізм міжфункціональної координації у сфері управління якістю

ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Форма взаємодії	Учасники	Періодичність	Основний зміст
1	Оперативна нарада з якості	виробництво, лабораторія, служба якості	щотижнево	аналіз поточних відхилень і стану САРА
2	Розширений координаційний перегляд	якість, закупівлі, логістика, технічна служба	двічі на місяць	аналіз причин системних збоїв і ризиків постачання
3	Підсумковий управлінський перегляд	керівництво, якість, виробництво, фінанси	щомісячно	перегляд KPI і коригування пріоритетів
4	Позапланова сесія реагування	залучені функціональні підрозділи	за потреби	термінове опрацювання критичних інцидентів

Примітка. *Побудовано автором [27].

Інституціоналізація координаційної взаємодії підвищує результативність системи управління якістю за рахунок зменшення розриву між інформацією та рішенням. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це має

особливе значення, оскільки більшість проблем якості не обмежується межами одного підрозділу.

Наступним кроком має стати розширення системи внутрішніх КРІ якості. У діагностичній частині було встановлено, що кількісна публічна деталізація результативності системи є обмеженою. На внутрішньому рівні це доцільно компенсувати створенням чіткої матриці показників, що дозволить регулярно оцінювати не лише факт відповідності стандартам, а й фактичну дієвість усієї системи. Подібний підхід особливо важливий для великого виробничого підприємства, де якість повинна вимірюватися не в загальних формулюваннях, а через контроль конкретних операційних проявів [21]. У табл. 3.11 наведено перелік КРІ, які доцільно включити до внутрішньої системи оцінювання результативності.

Таблиця 3.11

Система внутрішніх КРІ для оцінювання результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	КРІ	Зміст показника	Управлінське значення
1	Частка відхилень у виробничому циклі	співвідношення кількості відхилень до загальної кількості контрольованих випадків	показує стабільність процесу
2	Частка повторних невідповідностей	відсоток випадків, що повторюються після закриття	відображає якість коригувальних дій
3	Середній час реагування на критичне відхилення	тривалість від фіксації до старту коригування	характеризує оперативність системи
4	Частка САРА, закритих у строк	співвідношення своєчасно завершених дій до загальної кількості	відображає дисципліну виконання
5	Частка вхідних невідповідностей	кількість випадків невідповідності у поставках	характеризує якість постачальницького контуру
6	Частка рекламаций у реалізованих партіях	співвідношення претензій до обсягу відвантаження	відображає зовнішню результативність системи
7	Частка ризикових постачальників	питома вага контрагентів груп С і D	показує рівень зовнішнього ризику
8	Частка критичних параметрів процесу в межах норми	відсоток контрольованих параметрів без перевищення меж	характеризує технологічну стабільність

Примітка. *Побудовано автором [22-24].

Запровадження системи КРІ дозволить підвищити точність управління результативністю системи якості. Найбільша цінність цього рішення полягає у можливості пов'язати різні ланки контролю в єдиний аналітичний контур. Наприклад, повторюваність невідповідностей сигналізує про слабкість коригувальних дій, а зростання частки ризикових постачальників свідчить про нестабільність вхідного контуру. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» це створює кращі умови для адресного втручання не в систему загалом, а в її конкретні проблемні вузли.

Етапи впровадження заходів з підвищення результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи впровадження заходів з підвищення результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Примітка. *Побудовано автором.

Підготовчий етап формує основу для подальших змін, оскільки на ньому уточнюється перелік проблем, їх причини та зони виникнення. Важливо не лише зафіксувати відхилення, а й класифікувати їх за критичністю та частотою прояву. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» до кола пріоритетних належать виробничі відхилення, повторювані невідповідності, затримки у виконанні коригувальних дій і нестабільність окремих ресурсів.

Паралельно визначаються критичні процеси та відповідальні особи, що забезпечує чіткість подальших управлінських рішень. Проектний етап спрямований на перетворення виявлених проблем у конкретні інструменти управління. У цей період розробляється цифрова панель моніторингу якості,

оновлюється порядок виконання коригувальних дій і формується система КРІ та критеріїв оцінювання постачальників. Основна роль цього етапу полягає у створенні логіки роботи системи, яка дозволяє швидко виявляти відхилення та контролювати їх усунення.

Організаційний етап забезпечує готовність підприємства до впровадження розроблених рішень. Важливим є чіткий розподіл ролей між підрозділами та узгодження взаємодії між виробництвом, службою якості, лабораторією та іншими функціями. Навчання персоналу та налаштування комунікації сприяють формуванню єдиного підходу до реагування на відхилення і підвищують узгодженість дій. Пілотний етап дає змогу перевірити запропоновані рішення в реальних умовах на окремому майданчику або групі процесів. Це дозволяє виявити слабкі місця, уточнити процедури та оцінити готовність персоналу до роботи в оновленій системі.

Етап масштабування передбачає поширення відпрацьованих рішень на всі виробничі майданчики та суміжні служби. При цьому важливо забезпечити єдність підходів і зберегти узгодженість між підрозділами, щоб система управління якістю функціонувала стабільно на всіх рівнях. Контрольний етап завершує цикл і спрямований на постійний перегляд показників результативності. Аналіз КРІ, відхилень, виконання коригувальних дій і стану постачальників дозволяє своєчасно виявляти нові проблеми та підтримувати безперервне вдосконалення системи управління якістю

На рис. 3.2 представлено структуризацію запропонованих заходів з підвищення результативності системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна», яка відображає їх змістове наповнення та логіку взаємозв'язку між окремими напрямками. Сукупність елементів формує узгоджену систему управлінського впливу на якість. Її основою виступає поєднання інструментів оперативного контролю, процедур реагування на відхилення, стабілізації постачальницького середовища та підтримання технологічної дисципліни виробництва.

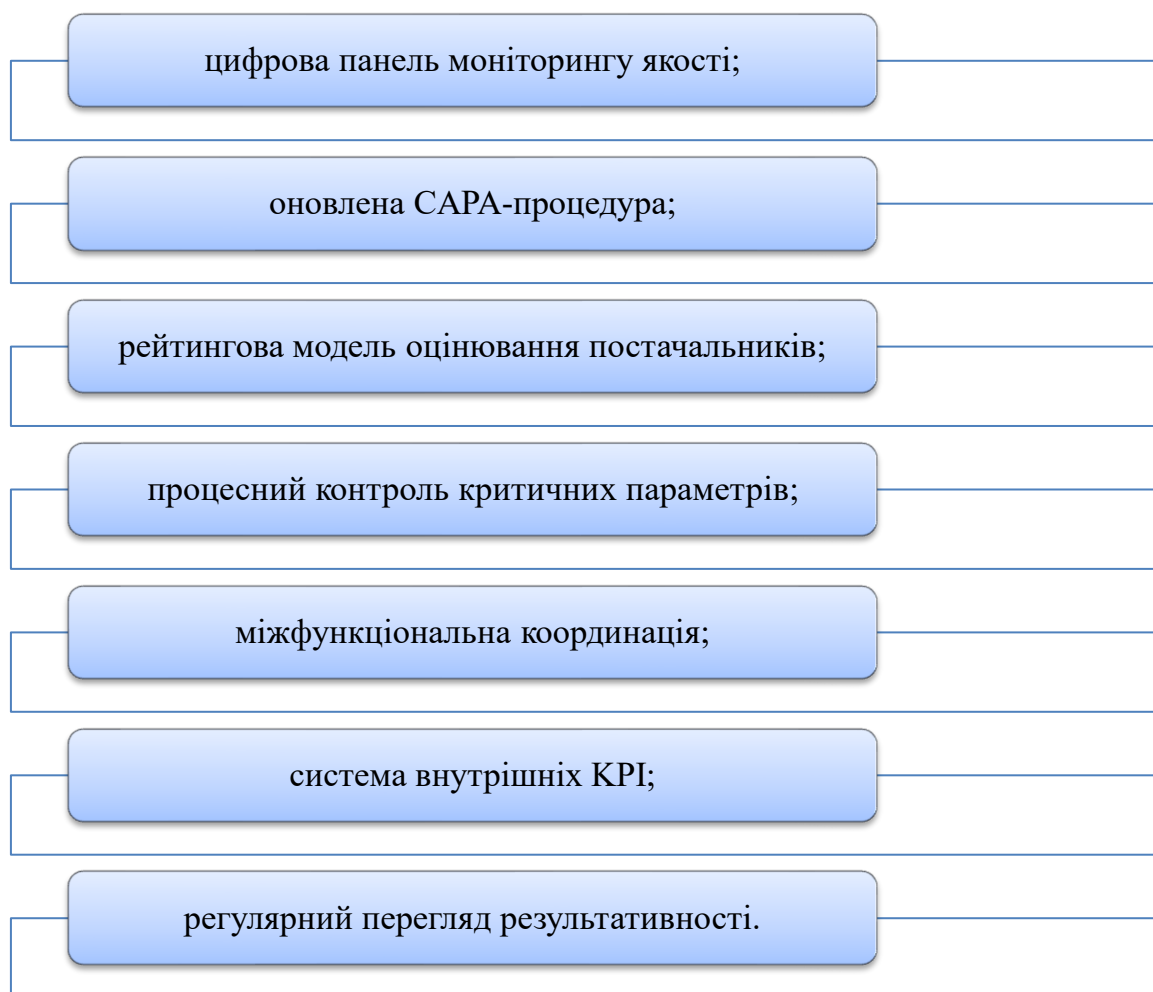


Рис. 3.2. Основні заходи з підвищення результативності системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Примітка. *Побудовано автором.

Включення цифрової панелі моніторингу забезпечує концентрацію інформації в єдиному контурі управління, що сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень і зменшенню інформаційних розривів між підрозділами. Удосконалення CAPA-процедури підсилює профілактичну спрямованість системи, оскільки дозволяє не лише усувати наслідки відхилень, а й знижувати імовірність їх повторення. Рейтингова модель оцінювання постачальників доповнює внутрішній контроль якості зовнішнім контуром, що є особливо важливим для підприємства з високою залежністю від стабільності сировини та матеріалів. Процесний контроль критичних параметрів забезпечує стабільність виробничих режимів і дозволяє виявляти ризики на ранніх стадіях технологічного циклу. Водночас міжфункціональна

координація сприяє узгодженості управлінських дій і зменшує ймовірність затримок у реагуванні на відхилення. Система внутрішніх KPI формує кількісну основу оцінювання результативності, а регулярний перегляд показників забезпечує адаптацію системи до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [19, 20].

Отже, підвищення результативності системи управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно забезпечити через комплекс організаційних та процесних заходів, спрямованих на зміцнення оперативності контролю, профілактики відхилень, стабільності постачальницького контуру, точності виробничого моніторингу та міжфункціональної узгодженості рішень. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і безпосередньо пов'язані з тими проблемами, які були виявлені в процесі діагностики чинної системи управління якістю. Їх реалізація дозволить посилити керованість системи, підвищити стабільність процесів і сформувані кращі умови для безперервного поліпшення в межах підприємства.

3.3 Результати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»

Результати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» слід оцінювати з урахуванням фінансового ефекту, організаційних умов реалізації та часової динаміки досягнення цільових показників. Для великого виробничого підприємства повна віддача від удосконалення системи якості формується поступово, оскільки реалізація заходів охоплює етап упровадження, адаптацію персоналу, пілотування окремих рішень, їх подальше коригування та послідовне досягнення планових KPI. Саме тому розрахунок ефективності має відображати не лише потенційний річний ефект після стабілізації системи, а й фактичний результат першого року, коли частина ресурсів спрямовується на запуск, навчання, налаштування внутрішньої взаємодії та

супровід процесу. Базою для розрахунків є фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2025 р. Чистий дохід від реалізації становив 12167,57 млн грн, собівартість реалізованої продукції – 6616,24 млн грн, фінансовий результат від операційної діяльності – 1787,31 млн грн, а операційна рентабельність продажу – 14,69%. Саме ці величини покладено в основу прогнозування, оскільки вони відображають поточний стан підприємства на момент розроблення заходів. Для оцінювання результативності спершу необхідно визначити загальний обсяг витрат на впровадження. До їх складу входять не лише витрати на запуск основних інструментів, а й супровідні витрати, пов'язані з навчанням, пілотуванням і доопрацюванням рішень. Розрахунок наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Орієнтовні витрати на впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна»*

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, млн грн.
1	Цифрова панель моніторингу якості	інтеграція даних, налаштування інтерфейсу, внутрішнє тестування	5,20
2	Оновлення САРА-процедури	регламентація маршрутів реагування, підготовка форм контролю	1,50
3	Рейтингова система оцінювання постачальників	розроблення критеріїв, шкали балів, бази оцінювання	2,10
4	Процесний контроль критичних параметрів	контрольні карти, апробація, коригування процедур	3,40
5	Навчання та адаптація персоналу	навчальні сесії, методичний супровід, повторне інструктування	1,70
6	Система внутрішніх КРІ	розроблення показників, шаблонів звітності та перегляду	1,20
7	Пілотування і доопрацювання	тестове впровадження, усунення виявлених недоліків	0,80
8	Додаткові супровідні витрати	технічна підтримка, внутрішнє адміністрування, коригування налаштувань	0,80
	Разом		16,70

Примітка. *Побудовано автором.

Загальний обсяг інвестицій у впровадження сучасних інструментів управління якістю становить шістнадцять мільйонів сімсот тисяч гривень. Найбільша частка витрат припадає на цифрову панель моніторингу та

процесний контроль критичних параметрів, оскільки саме ці елементи потребують технічної інтеграції, тестування і подальшого налаштування. Водночас помітною є й частка витрат на адаптацію персоналу, що цілком закономірно для підприємства з кількома виробничими майданчиками, значною чисельністю працівників і складною системою внутрішньої взаємодії. Урахування пілотування та супровідних витрат робить розрахунок більш переконливим, оскільки відображає реальні умови впровадження, а не лише формальну вартість запуску інструментів.

Поряд із визначенням витрат необхідно врахувати чинники, які впливають на формування ефекту в перший рік. Їх наявність пояснює, чому фінансова віддача не може розглядатися як миттєва. Основні чинники наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Чинники, що впливають на формування результатів у перший рік впровадження*

№	Чинник	Вплив на результат
1	Поетапне впровадження	повний ефект формується не з початку року, а поступово
2	Адаптація персоналу	частина часу витрачається на опанування нових процедур і правил взаємодії
3	Пілотування рішень	на старті окремі інструменти працюють у тестовому режимі
4	Доопрацювання процесів	після апробації потрібне коригування регламентів і цифрових налаштувань
5	Поступове досягнення КРІ	планові значення показників досягаються поетапно
6	Супровідні витрати	частина ефекту компенсується витратами підтримки та налаштування

Примітка. *Побудовано автором.

Оцінювання результатів повинно здійснюватися у двох часових вимірах. Перший відображає ефект стартового року, коли система ще перебуває в стадії стабілізації. Другий характеризує ефект після виходу на повний режим функціонування. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» подібний підхід має принципове значення, оскільки підприємство працює у складному виробничому середовищі, де результативність системи якості залежить від

узгодженої роботи виробництва, лабораторії, служби якості, закупівель, логістики та IT-підтримки.

З урахуванням фінансової бази 2025 р. і наведених чинників доцільно сформулювати три сценарії розвитку – консервативний, базовий та оптимістичний. У кожному з них враховується приріст доходу, скорочення собівартості, зниження операційних втрат та частка реалізації повного ефекту в перший рік. Розрахункові припущення наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Сценарні припущення щодо результатів впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю*

№	Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
1	Орієнтовний приріст чистого доходу, %	0,4	0,8	1,2
2	Орієнтовне скорочення собівартості, %	0,15	0,25	0,40
3	Орієнтовне зниження операційних втрат, % від доходу	0,05	0,08	0,12
4	Частка реалізації повного ефекту в перший рік, %	45	55	70

Примітка. *Побудовано автором.

Приріст чистого доходу обмежений помірними значеннями, оскільки вплив поліпшення якості на продажі проявляється через стабільність брендів, зменшення рекламаций і посилення споживчої довіри, а не через миттєве розширення ринку. Скорочення собівартості та операційних втрат також визначено на обережному рівні, що відповідає характеру управлінських заходів, спрямованих на зниження браку, прискорення реагування та підвищення дисципліни процесів. Саме показник частки реалізації ефекту в перший рік дозволяє зробити модель більш наближеною до реальної виробничої практики. Розрахунок ефекту виконано за такими формулами:

– додатковий чистий дохід = чистий дохід 2025 р. × прогнозний приріст доходу;

– додатковий операційний результат від приросту доходу = додатковий чистий дохід × операційна рентабельність продажу 2025 р.;

– економія від скорочення собівартості = собівартість 2025 р. × прогнозне скорочення собівартості;

– економія від зниження операційних втрат = чистий дохід 2025 р. × прогнозне зниження операційних втрат.

На основі цих залежностей визначено повний потенційний річний ефект після стабілізації системи та фактичний ефект першого року (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Розрахунок повного річного ефекту та ефекту першого року від впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю*

Показник	Консервативний, млн грн.	Базовий, млн грн.	Оптимістичний , млн грн.
Додатковий чистий дохід	48,67	97,34	146,01
Додатковий операційний результат від приросту доходу	7,15	14,30	21,45
Економія за рахунок скорочення собівартості	9,92	16,54	26,47
Економія за рахунок зниження операційних втрат	6,08	9,73	14,60
Повний річний ефект після стабілізації	23,16	40,57	62,51
Частка реалізації ефекту в перший рік, %	45	55	70
Ефект першого року	10,42	22,31	43,76

Примітка. *Побудовано автором.

Для відображення впливу на основні фінансові результати доцільно подати прогноз зміни чистого доходу, операційного результату та операційної рентабельності в перший рік після впровадження. Результати наведено в табл. 3.17 та рис. 3.3. Розрахунок базується на фактичних даних 2025 р. підприємства та розрахованих сценарних приростах. Розрахунки свідчать, що вже у перший рік після впровадження можливе поступове поліпшення фінансової результативності підприємства. Приріст операційної рентабельності не є різким, що робить модель більш переконливою для практичного обґрунтування. За базового сценарію операційна рентабельність продажу підвищується до 14,75 %, а за оптимістичного – до 14,87 %. Подібна динаміка підтверджує, що заходи у сфері управління якістю працюють насамперед через зниження втрат і посилення процесної дисципліни.

Таблиця 3.17

**Прогноз зміни фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна»
в перший рік після впровадження заходів**

№	Показник	Консервативний, млн грн.	Базовий, млн грн.	Оптимістичний, млн грн.
1	Додатковий чистий дохід	48,67	97,34	146,01
2	Додатковий операційний результат від приросту доходу	7,15	14,30	21,45
3	Економія за рахунок скорочення собівартості	9,92	16,54	26,47
4	Економія за рахунок зниження операційних втрат	6,08	9,73	14,60
5	Повний річний ефект після стабілізації	23,16	40,57	62,51
6	Частка реалізації ефекту в перший рік, %	45	55	70
7	Ефект першого року	10,42	22,31	43,76

Примітка. *Побудовано автором.

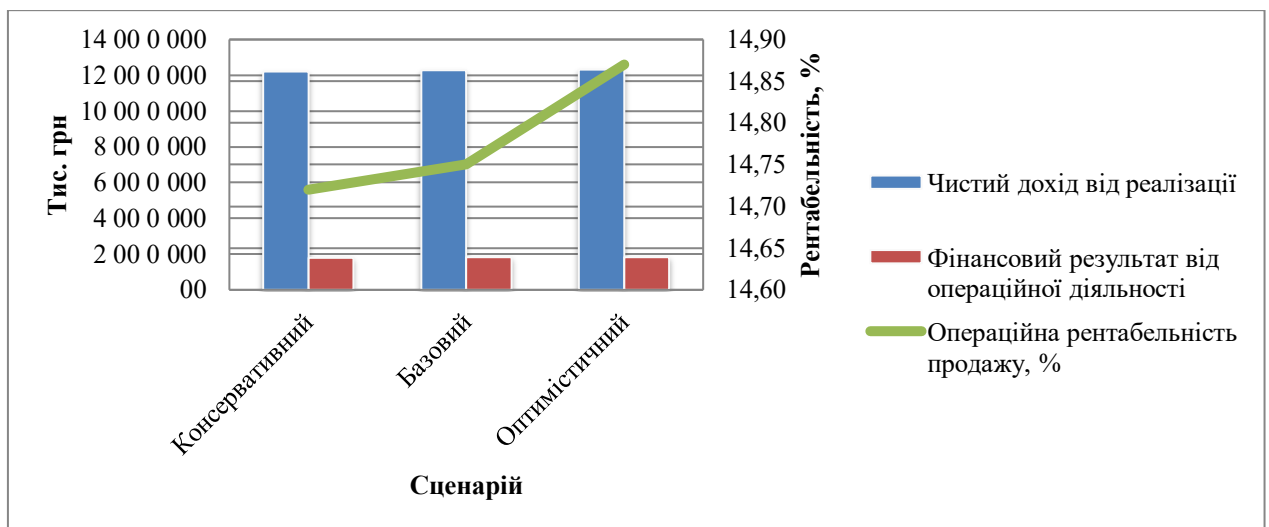


Рис. 2.3. Прогноз зміни фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» в перший рік після впровадження заходів*

Примітка. *Побудовано автором.

Для підсумкового оцінювання необхідно визначити чистий ефект, ROI та строк окупності на основі ефекту першого року. Результати наведено в табл. 3.18. Розрахунки строку окупності та ROI виконано на основі вартості проєкту 16 700,0 тис. грн і прогнозного ефекту першого року. Після

врахування поетапного впровадження, адаптації персоналу, пілотування та додаткових супровідних витрат строк окупності набуває більш реалістичних меж. За базового сценарію інвестиції повертаються приблизно за дев'ять місяців, що для великого виробничого підприємства є обґрунтованим показником. Консервативний сценарій відображає повільніше освоєння інструментів і відповідно довший строк повернення коштів. Оптимістичний сценарій демонструє суттєво вищу віддачу, проте його досягнення потребує швидкого виходу на планові КРІ та високої внутрішньої дисципліни реалізації.

Таблиця 3.18

**Показники ефективності впровадження сучасних методів управління
якістю з урахуванням реальних умов реалізації***

Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Загальні витрати на впровадження, млн грн.	16,70	16,70	16,70
Ефект першого року, млн грн	10,42	22,31	43,76
Чистий ефект першого року, млн грн.	-6,28	5,61	27,06
ROI першого року, %	-37,6	33,6	162,0
Термін окупності, років	1,60	0,75	0,38
Термін окупності, місяців	19,2	9,0	4,6

Примітка. *Побудовано автором.

Оскільки в перший рік ефект формується лише частково, доцільно окремо оцінити результативність після виходу системи на стабільний режим роботи. Це дозволяє визначити довгострокову віддачу від запропонованих рішень. Результати наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

**Показники ефективності після виходу системи на стабільний
режим функціонування***

№	Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
1	Загальні витрати на впровадження, млн грн	16,70	16,70	16,70
2	Повний річний ефект, млн грн	23,16	40,57	62,51
3	Чистий річний ефект, млн грн	6,46	23,87	45,81
4	ROI стабілізованого періоду, %	38,7	142,9	274,3

Примітка. *Побудовано автором.

Найбільший економічний результат формується після завершення адаптаційного періоду. За базового сценарію повний річний ефект після стабілізації перевищує 40,5 млн грн, а ROI зростає до 142,9 %. Це означає, що управління якістю в даному випадку виступає не разовим інструментом локального вдосконалення, а джерелом стійкого зниження втрат, покращення фінансової результативності та підвищення загальної керованості виробничого середовища.

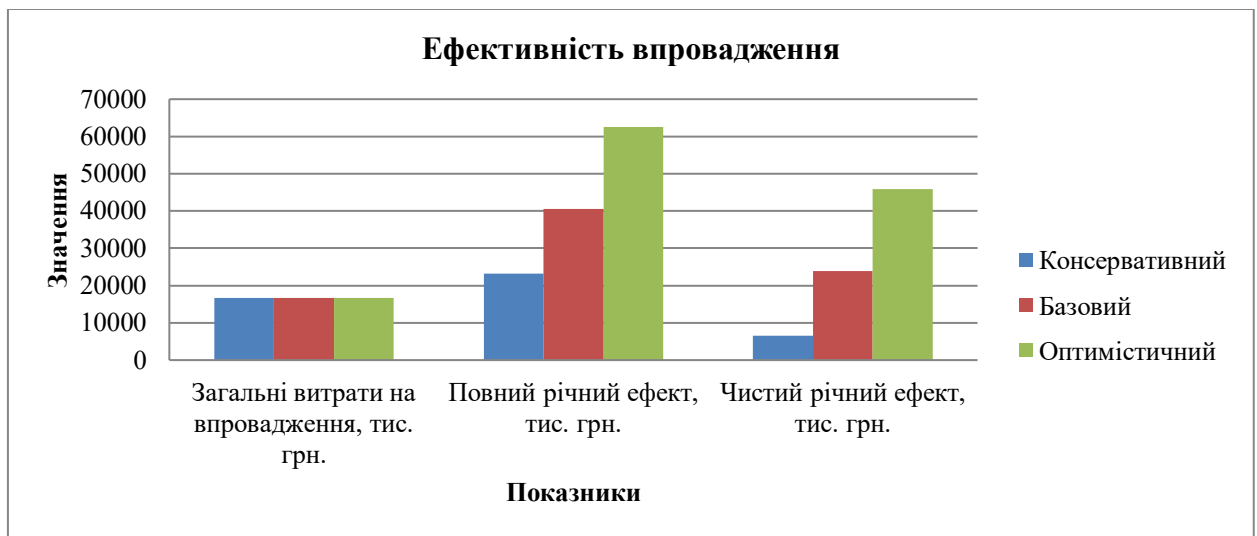


Рис. 3.4. Показники ефективності після виходу системи на стабільний режим функціонування*

Примітка. *Побудовано автором.

Отже, впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» є економічно доцільним навіть після врахування поетапного характеру реалізації, адаптації персоналу, пілотування, доопрацювання та супровідних витрат. Загальний обсяг інвестицій становить 16,70 млн грн. За базового сценарію ефект першого року досягає 22,31 млн грн, строк окупності становить близько 9 місяців, а після виходу системи на стабільний режим повний річний ефект зростає до 40,57 млн грн. Це свідчить про високу практичну доцільність модернізації системи управління якістю та її вагомий вплив на фінансову й операційну стійкість підприємства.

Таким чином, система управління якістю у ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень розвитку, оскільки базується на FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, контролі постачальників, аудиті, простежуваності та зворотному зв'язку зі споживачами. Водночас у 2025 р. виявлено проблеми з міжфункціональним узгодженням, кількісною деталізацією KPI та фінансовою віддачею: операційна рентабельність становила 14,69 %, ROA – 12,49 %, ROE – 18,76 %. Запропоновані заходи передбачають цифрову панель моніторингу, оновлення SAPA-процедури, рейтингову оцінку постачальників, процесний контроль критичних параметрів, міжфункціональну координацію та розширення внутрішніх KPI. Їх упровадження дасть змогу швидше виявляти відхилення, скорочувати повторні невідповідності, контролювати стабільність сировини, пакування, виробничих режимів і коригувальних дій. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність модернізації системи управління якістю: витрати становлять 16,70 млн грн, ефект першого року за базового сценарію – 22,31 млн грн, чистий ефект – 5,61 млн грн, ROI – 33,6 %, строк окупності – близько 9 місяців. Після стабілізації системи повний річний ефект зростає до 40,57 млн грн, чистий річний ефект – до 23,87 млн грн, ROI – до 142,9 %, що підтверджує результативність заходів для підвищення керованості процесів і прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі обґрунтовано теоретичні засади управління якістю та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. На основі цього можемо зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність дефініції «якість» та встановлено, що вона відображає рівень відповідності продукції, процесів і результатів діяльності вимогам споживачів, нормативним положенням, стандартам і внутрішнім регламентам підприємства. Якість у діяльності підприємства має управлінський, ринковий та операційний зміст, оскільки впливає на конкурентоспроможність, довіру споживачів, стабільність попиту, рівень витрат і здатність підприємства забезпечувати повторюваність результатів. Її значення проявляється через зниження втрат від браку, повернень і рекламаций та формування стійкої репутації підприємства.

2. Розкрито зміст системи управління якістю підприємства як упорядкованої сукупності цілей, процесів, ресурсів, відповідальності, документованої інформації, моніторингу, внутрішнього аудиту, коригувальних дій і постійного поліпшення. Встановлено, що результативність цієї системи залежить від узгодженості політики у сфері якості з вимірюваними показниками, чіткого розподілу відповідальності між працівниками, належного ресурсного забезпечення й регулярного контролю виконання вимог.

3. Проаналізовано нормативно-правове регулювання управління якістю в діяльності підприємства та визначено, що воно охоплює вимоги законодавства про стандартизацію, технічні регламенти, оцінку відповідності, метрологію, державний нагляд, захист прав споживачів і безпечність харчових продуктів. Стандарти Міжнародної організації зі стандартизації, прийняті як національні стандарти України, формують методичну основу для побудови внутрішніх процедур, проведення аудитів, документування вимог, управління ризиками й підтвердження відповідності продукції та процесів.

4. Надано загальну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна» як одного з провідних виробників пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв на українському ринку. Підприємство входить до складу міжнародної Carlsberg Group, має виробничі майданчики в Запоріжжі, Києві та Львові, розвинений брендований портфель, широку систему збуту й значну кадрову базу. Організаційна структура підприємства побудована за функціональними напрямками, що забезпечує розподіл відповідальності між виробництвом, фінансами, маркетингом, продажами, персоналом, правовим супроводом, операційною діяльністю, сервісом і безпекою.

5. Здійснено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки та встановлено збереження значного масштабу діяльності за одночасного послаблення окремих фінансових результатів у 2025 році. Чистий дохід зменшився з 12 488,23 млн. грн. у 2024 році до 12 167,57 млн. грн. у 2025 році, операційний результат скоротився на 570,38 млн. грн., чистий фінансовий результат знизився на 374,06 млн. грн., а операційна рентабельність продажу зменшилася до 14,69 %. Динаміка показників свідчить про потребу в посиленні контролю витрат, підвищенні ефективності внутрішніх процесів, кращому управлінні оборотними активами й пошуку резервів зростання економічної віддачі.

6. Оцінено ефективність функціонування системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначено, що підприємство має достатньо високий рівень організації процедур якості й безпечності харчової продукції. У діяльності підприємства застосовуються сертифіковані підходи до контролю якості, внутрішні та зовнішні аудити, перевірка постачальників, контроль виробничих параметрів і орієнтація на вимоги споживачів. Водночас виявлено обмежене розкриття кількісних показників щодо рекламацій, дефектності, втрат, швидкості реагування на відхилення та результативності коригувальних дій, що ускладнює повну оцінку економічної віддачі системи управління якістю.

7. Визначено проблеми та перспективи розвитку системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна». Основними проблемами є недостатня оперативність міжфункціонального узгодження, потреба у ширшій цифровізації контролю якості, обмежена деталізація відкритих показників якості, ризики зовнішніх поставок, зростання дебіторської заборгованості та зниження економічної віддачі у 2025 році. Перспективи розвитку пов'язані з впровадженням єдиного цифрового середовища даних, розширенням переліку показників якості, посиленням роботи з постачальниками, використанням превентивної аналітики та кращим поєднанням контролю якості з фінансовими результатами підприємства.

8. Обґрунтовано заходи з підвищення результативності системи управління якістю ПрАТ «Карлсберг Україна», які передбачають впровадження цифрового модуля моніторингу якості, оновлення процедури коригувальних і запобіжних дій, рейтингову оцінку постачальників, процесний контроль критичних параметрів, посилення міжфункціональної координації та розширення внутрішніх показників якості. Реалізація цих заходів орієнтована на швидше виявлення відхилень, зменшення повторних невідповідностей, підвищення стабільності виробничих режимів, посилення контролю постачальницьких ризиків і формування більш точного інформаційного забезпечення управлінських рішень.

9. Оцінено результати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю на підприємстві. Загальні витрати на реалізацію запропонованих рішень становлять 16,70 млн. грн., а за базовим сценарієм ефект першого року може досягти 22,31 млн. грн., чистий ефект – 5,61 млн. грн., ROI першого року – 33,6 %, строк окупності – 9,0 місяців. Після виходу системи на стабільний режим функціонування повний річний ефект за базовим сценарієм становитиме 40,57 млн. грн., чистий річний ефект – 23,87 млн. грн., а ROI стабілізованого періоду – 142,9 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132–135. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1475> (дата звернення: 23.02.2026).
2. Баєва О.І. Про еволюцію підходів до управління якістю. *Управління якістю у фармації: матеріали XVI наук.-практ. конф.*, м. Харків, 20 травня 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 15–18.
3. Балковська В.В. Сертифікація продукції як один з основних способів підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4(09). С. 81–86
4. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посібник. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Чернівці : ПБКФ "Технодрук", 2017. 174 с.
5. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
6. Бойчик І.М., Собко О.М., Спаяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 118–123.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
8. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. Випуск 12. С. 171-175. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 24.02.2026).
9. Грицюк Н. О., Конюх І. М. Методи управління якістю продукції на підприємстві/ *Економіка та суспільство*. 2016. № 6. С. 387–392. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/18.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.

11. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємств торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 169–175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175> (дата звернення: 10.04.2026).

12. Деменко В. Г. Система управління якістю для забезпечення продукції. *Науковий журнал Львівщини*. 2023. С. 78–84. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/986> (дата звернення: 23.02.2026).

13. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (дата звернення: 26.02.2026).

14. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015 (дата звернення: 26.02.2026).

15. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_22000_2019.pdf (дата звернення: 26.02.2026).

16. ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосовування. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88004 (дата звернення: 26.02.2026).

17. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030 (дата звернення: 26.02.2026).
18. Дончак, Л. Г., Добіжа, В. В., & Шкварук, Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, 2020. (154), С. 104-108.
19. Єрмоленко М. М., Гольцев Д. Г. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С. 89–92.
20. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси : ЧНУ, 2017. 438 с
21. Коленда Н. В., Дитина О. М. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378> (дата звернення: 27.02.2026)
22. Коцюбенко Г. А., Каницька І. В. Системи управління якістю: курс лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2020. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9507/1/sistemi-upravlinnya-yakistyu-kurs-lekcij.pdf> (дата звернення: 27.02.2026)
23. Козакова Н. В. Метрологічне забезпечення якості. Харків : НТУ «ХП», 2017. 11 с.
24. Лук'яненко В. М., Галич І. В., Афанасьєва О. В. Інтегровані системи менеджменту. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 67–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/yakiet_2011_2_14 (дата звернення: 26.02.2026).
25. Лучишина К. Л. Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 56–60.
26. Лаптева В. В., «Формування механізму управління якістю на торговельних підприємствах», *Ринк. економіка: сучас. теорія і практика упр.*, 2020. Т. 19, Вип. 1(44), С. 204–222

27. Лінгур Л. М., Мартинюк О. А., Єсіна О. Г. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1(107). С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-2> (дата звернення: 26.02.2026).
28. Лозова, Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 30-38. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1297> (дата звернення: 26.02.2026).
29. Лозова Т. М., Сирохман І. В. Управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 436 с.
30. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2016. № 1(20). С. 27–34.
31. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах. *Вінницький національний технічний ун-т*. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.
32. Менеджмент якості: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент підприємств та організацій» першого (бакалаврського) рівня; уклад. В.В. Сисоєв. Харків : НТУ «ХП», 2018. 102 с.
33. Підвишенна Н. В., Кубишина Н. С. Управління якістю продукції на промислових підприємствах. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 12 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6d404554-1d3b-48ad-82ca-9801754f8d24/content> (дата звернення: 24.02.2026).
34. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311–316.
35. Попик О. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. № 66 (8 (741), 61–

77. URL: <https://nasuperiodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/975/2023-08-4> (дата звернення: 26.02.2026).
36. Проскурніна Н. В., Білоусько В. І. Тенденції управління якістю для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 209–214. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2023_5_0_209_214 (дата звернення: 23.02.2026).
37. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18> (дата звернення: 24.02.2026).
38. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19> (дата звернення: 24.02.2026);
39. Про метрологію та метрологічну діяльність : Закон України від 05.06.2014 № 1314-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1314-18> (дата звернення: 24.02.2026)
40. Про акредитацію органів з оцінки відповідності : Закон України від 17.05.2001 № 2407-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2407-14> (дата звернення: 24.02.2026);
41. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/877-16> (дата звернення: 24.02.2026);
42. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> (дата звернення: 24.02.2026)
43. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 24.02.2026)
44. Ревунов О., Рижакова Г., Малихіна О., Предун К., Приходько Д., Орленко І. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 161–169.

45. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Сучасний менеджмент як база формування системи управління якістю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. С. 65–72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf (дата звернення: 24.02.2026).
46. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2021-31-39> (дата звернення: 26.02.2026).
47. Русавська В. А. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157181> (дата звернення: 24.02.2026).
48. Світлична К. С., Братішко Ю. С. Основні тенденції та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 421–426.
49. Системи управління якістю : курс лекцій для здобувачів вищої освіти СВО «магістр» спеціальності 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка» / уклад. : Г. А. Коцюбенко, І. В. Каницька. Миколаїв: МНАУ. 2020. –226 с.
50. Свен Г., Геррманн Й. Управління якістю / пер. з нім. М. Н. Терьохіної. К. : СмартБук, 2010. 128 с.
51. Управління якістю / Д. П. Лойко, О. В. Вотченкова, О. П. Удовиченко, М. А. Котляр. Львів : “Магнолія 2006”, 2017. 336 с.
52. Управління якістю / І. В. Сирохман, Т. М. Лозова, О. Я. Давидович, М. В. Калимон. Львів : Видавництво “Растр-7”, 2015. 428 с.
53. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна*

економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення: 24.02.2026).

54. Тегерляк Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. Вип. 3(65). 2018. С. 712–715.

55. Чиркова Ю. Л., Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г. Проблеми формування системи менеджменту якості на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2020. № 40. С. 41–45.

56. Шереметинська О. В. Захарченко А.А. Формування системи управління якістю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 140–145. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

57. Ярмола О. С., Ратушняк О. Г. Управління якістю на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42023/19223.pdf?isAllowed=y&sequence=3> (дата звернення: 24.02.2026).

58. Carlsberg Ukraine – офіційний сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 24.03.2026).

59. Opendatabot/ Офіційна інформація про ПрАТ «Карлсберг Україна» <https://opendatabot.ua/c/00377511> (дата звернення: 26.03.2026).

60. Youcontrol. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/ (дата звернення: 25.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік

Підприємство
 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
 Дата та час подачі звіту
 23.04.2024 15:28
 Керівник
 Хайдакін Олег Ігорович
 Головний бухгалтер
 Байрак Вікторія Анатоліївна
 Вид економічної діяльності
 11.05 Виробництво пива
 Телефон
 2204393
 КАТОТТГ
 UA23060070010618511
 Середня кількість працівників
 1 333
 Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	82 893	94 137
Первісна вартість	1001	237 368	274 624
Накопичена амортизація	1002	154 475	180 487
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291 993	485 542
Основні засоби	1010	1 695 992	2 270 078
Первісна вартість	1011	6 350 127	7 263 541
Знос	1012	4 654 135	4 993 463
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
Інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 663	4 445
Відстрочені податкові активи	1045	338 194	450 808
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	2 443 669	3 326 944
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	847 564	1 075 845
виробничі запаси	1101	384 435	513 511

незавершене виробництво	1102	95 384	84 732
готова продукція	1103	361 011	385 269
Товари	1104	6 734	92 333
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	453 229	748 376
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	512 219	101 933
З бюджетом	1135	0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9 246	7 659
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 970 234	5 135 363
Готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1 080	929
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	112	115
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	4 793 684	7 070 220
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	7 237 353	10 397 164

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 489 969	5 317 420
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	4 720 388	6 547 839
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	69 407	62 275
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			

резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	69 407	62 275
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	47 027	42 249
Товари, роботи, послуги	1615	1 347 052	2 387 102
Розрахунками з бюджетом	1620	365 342	291 731
У тому числі з податку на прибуток	1621	103 305	84 732
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	97 200	109 243
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 499	5 208
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	487 421	821 394
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	100 017	130 123
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	2 447 558	3 787 050
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	7 237 353	10 397 164

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 812 093	9 033 066
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 112 613	5 125 335
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	4 699 480	3 907 731
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0

зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	120 566	352 983
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	493 355	365 997
Витрати на збут	2150	2 102 123	1 972 788
Інші операційні витрати	2180	112 468	76 055
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 112 100	1 845 874
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	262 070	92 584
Інші доходи	2240	15 900	9 559
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 063	13 360
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	143 915	67 664
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 245 092	1 866 993
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-417 641	-338 115
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 827 451	1 528 878
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	1 827 451	1 528 878

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 456 909	4 569 419
Витрати на оплату праці	2505	881 283	745 726
Відрахування на соціальні заходи	2510	156 520	131 394
Амортизація	2515	554 777	705 299
Інші операційні витрати	2520	1 674 182	1 503 261
Разом	2550	8 723 671	7 655 099

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
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	2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2	2
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	14 681 795	13 319 082
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	90	57
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	5 208	3 499
Надходження від повернення авансів	3020	-	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	216 099	52 536
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	1 082	567
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	-	3 053
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(7 566 306)	(7 480 996)
Праці	3105	(735 286)	(601 934)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(179 513)	(145 113)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 882 139)	(2 878 850)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(548 828)	(430 628)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(901 680)	(958 634)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 431 631)	(1 489 588)
Витрачання на оплату авансів	3135	(101 933)	(512 219)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(224 507)	(70 159)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 214 590	1 689 523
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	16 966	10 241
Відсотків	3215	-	0
Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(1 151 385)	(691 321)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 134 419	-681 080
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(2)	(110)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(33 264)	(41 520)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-33 266	-41 630
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 046 905	966 813
Залишок коштів на початок року	3405	2 970 234	1 627 770
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	118 224	375 651
Залишок коштів на кінець року	3415	5 135 363	2 970 234

Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

Дата та час подачі звіту

15.05.2025 15:52

Керівник

Хайдакін Олег Ігорович

Головний бухгалтер

Байрак Вікторія Анатоліївна

Вид економічної діяльності

11.05 Виробництво пива

Телефон

2204393

КАТОТТГ

UA23060070010618511

Середня кількість працівників 1 310

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	94 137	134 307
Первісна вартість	1001	274 624	353 496
Накопичена амортизація	1002	180 487	219 189
Незавершені капітальні інвестиції	1005	485 542	165 241
Основні засоби	1010	2 270 078	2 528 410
Первісна вартість	1011	7 263 541	7 667 003
Знос	1012	4 993 463	5 138 593
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
Інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 445	634
Відстрочені податкові активи	1045	450 808	571 734
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 326 944	3 422 260
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 075 845	1 284 186
виробничі запаси	1101	513 511	598 795
незавершене виробництво	1102	84 732	71 524
готова продукція	1103	385 269	534 653

Товари	1104	92 333	79 214
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	748 376	945 251
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	101 933	174 941
З бюджетом	1135	0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	7 659	17 466
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	50 758
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 135 363	7 944 276
Готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	929	1 193
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	115	117
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	7 070 220	10 418 188
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	10 397 164	13 840 448

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 317 420	7 499 111
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	6 547 839	8 729 530
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62 275	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	62 275	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 249	24 315
Товари, роботи, послуги	1615	2 387 102	3 282 357
Розрахунками з бюджетом	1620	291 731	246 694
У тому числі з податку на прибуток	1621	84 732	71 256
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	109 243	253 153
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 208	4 689
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	821 394	1 202 547
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	130 123	97 163
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	3 787 050	5 110 918
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	10 397 164	13 840 448

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік
Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 488 230	10 812 093
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 850 533	6 112 613
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	5 637 697	4 699 480
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	139 418	120 566
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і	2122	-	0

сільськогосподарської продукції			
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	638 026	493 355
Витрати на збут	2150	2 708 342	2 102 123
Інші операційні витрати	2180	73 059	112 468
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 357 688	2 112 100
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	447 494	262 070
Інші доходи	2240	15 774	15 900
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	36 140	1 063
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	110 761	143 915
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 674 055	2 245 092
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-492 364	-417 641
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	2 181 691	1 827 451
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2 181 691	1 827 451

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 126 165	5 456 909
Витрати на оплату праці	2505	1 093 840	881 283
Відрахування на соціальні заходи	2510	195 922	156 520
Амортизація	2515	642 820	554 777
Інші операційні витрати	2520	2 147 094	1 674 182
Разом	2550	10 205 841	8 723 671

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
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	2,1	1,8
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,1	1,8
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	17 181 943	14 681 795
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	52	90
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	4 689	5 208
Надходження від повернення авансів	3020	9 460	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	342 780	216 099
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	976	0
Надходження від операційної оренди	3040	909	1 082
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	-	0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(9 029 142)	(7 566 306)
Праці	3105	(807 129)	(735 286)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(209 101)	(179 513)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(3 181 213)	(2 882 139)
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	(1 063 656)	(901 680)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 490 791)	(1 431 631)
Витрачання на оплату авансів	3135	(174 941)	(101 933)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(13 733)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(265 225)	(224 507)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 860 325	3 214 590
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	1 831 102	0
необоротних активів	3205	16 337	16 966
Відсотків	3215	-	0

Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(1 816 850)	(0)
необоротних активів	3260	(1 097 903)	(1 151 385)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 067 314	-1 134 419
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(2)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(52 998)	(33 264)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-52 998	-33 266
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 740 013	2 046 905
Залишок коштів на початок року	3405	5 135 363	2 970 234
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	68 900	118 224
Залишок коштів на кінець року	3415	7 944 276	5 135 363

Додаток В

Фінансова звітність за 2025 рік

Підприємство
 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
 Дата та час подачі звіту
 03.03.2026 12:35
 Керівник
 Хайдакін Олег Ігорович
 Головний бухгалтер
 Байрак Вікторія Анатоліївна
 Вид економічної діяльності
 11.05 Виробництво пива
 Телефон
 2204393
 КАТОТТГ
 UA23060070010618511
 Середня кількість працівників
 1 429
 Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	134 307	150 346
Первісна вартість	1001	353 496	409 831
Накопичена амортизація	1002	219 189	259 485
Незавершені капітальні інвестиції	1005	165 241	503 436
Основні засоби	1010	2 528 410	2 627 194
Первісна вартість	1011	7 667 003	8 055 096
Знос	1012	5 138 593	5 427 902
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
Інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	634	32 420
Відстрочені податкові активи	1045	571 734	631 883
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 422 260	3 967 213
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 284 186	1 267 324
виробничі запаси	1101	598 795	873 221
незавершене виробництво	1102	71 524	62 287
готова продукція	1103	534 653	325 847
Товари	1104	79 214	5 969

Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	945 251	1 052 967
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	174 941	115 366
З бюджетом	1135	0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	17 466	17 946
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50 758	106 407
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 944 276	8 585 382
Готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1 193	1 887
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	117	388
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	10 418 188	11 147 667
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	13 840 448	15 114 880

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 499 111	9 306 747
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	8 729 530	10 537 166
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	80 844
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-

інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	80 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	24 315	22 350
Товари, роботи, послуги	1615	3 282 357	2 367 227
Розрахунками з бюджетом	1620	246 694	220 414
У тому числі з податку на прибуток	1621	71 256	29 603
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	253 153	121 391
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4 689	2 912
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1 202 547	1 664 991
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	97 163	97 585
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	5 110 918	4 496 870
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	13 840 448	15 114 880

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік
Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 167 568	12 488 230
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 616 241	6 850 533
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	5 551 327	5 637 697
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	104 537	139 418
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	695 224	638 026

Витрати на збут	2150	3 003 313	2 708 342
Інші операційні витрати	2180	170 014	73 059
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 787 313	2 357 688
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	553 632	447 494
Інші доходи	2240	23 895	15 774
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	13 653	36 140
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	139 967	110 761
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 211 220	2 674 055
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-403 584	-492 364
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 807 636	2 181 691
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	1 807 636	2 181 691

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 433 997	6 126 165
Витрати на оплату праці	2505	1 160 340	1 093 840
Відрахування на соціальні заходи	2510	228 040	195 922
Амортизація	2515	606 198	642 820
Інші операційні витрати	2520	2 596 574	2 147 094
Разом	2550	10 025 149	10 205 841

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
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	2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2	2
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2025 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	16 988 166	17 181 943
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	59	52
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 912	4 689
Надходження від повернення авансів	3020	11 096	9 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	230 614	342 780
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	3 027	976
Надходження від операційної оренди	3040	1 009	909
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	-	0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(11 254 452)	(9 029 142)
Праці	3105	(1 047 513)	(807 129)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(318 975)	(209 101)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 926 557)	(3 181 213)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(505 386)	(626 766)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(938 795)	(1 063 656)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 482 376)	(1 490 791)
Витрачання на оплату авансів	3135	(115 366)	(174 941)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(47)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(16 466)	(13 733)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(468 106)	(265 225)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 089 401	3 860 325
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	8 758 115	1 831 102
необоротних активів	3205	21 059	16 337
Відсотків	3215	-	0
Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої	3235	-	0

господарської одиниці			
Інші надходження	3250	77 785	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(8 688 528)	(1 816 850)
необоротних активів	3260	(993 543)	(1 097 903)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-825 112	-1 067 314
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	27 285	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(52 998)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	27 285	-52 998
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	291 574	2 740 013
Залишок коштів на початок року	3405	7 944 276	5 135 363
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	349 532	68 900
Залишок коштів на кінець року	3415	8 585 382	7 944 276

*