МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Цінова політика міжнародного бренду на локальному ринку (на прикладі ПАТ «Карлсберг Україна»)»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Шкабарня Назар Васильович
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Шкабарня Назар Васильович

1. Тема роботи «Цінова політика міжнародного бренду на локальному ринку (на прикладі ПАТ «Карлсберг Україна»)»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні основи формування цінової політики міжнародного бренду на локальному ринку
2 Аналіз цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» на пивному ринку України та напрямки її вдосконалення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Н. В. Шкабарня
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 45 стор., 9 табл., 4 рис., 35 джерел.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації цінової політики міжнародного бренду Carlsberg на українському пивному ринку.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління цінами ПРАТ «Карлсберг Україна» на локальному ринку, включаючи взаємозв’язок цінової політики з фінансовими результатами й конкурентними позиціями компанії.

Методи дослідження – аналіз і синтез, індукція та дедукція, фінансово-економічний аналіз, маркетинговий аналіз та інструменти стратегічної діагностики.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення цінової політики міжнародного бренду на локальному ринку на прикладі ПРАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням впливу зовнішнього середовища та оцінкою економічної ефективності запропонованих заходів.

У межах теоретичного аналізу узагальнено сутність ціни як грошового вираження вартості товару та ключового координатора економічних рішень. Визначено функції ціни (облікову, розподільчу, стимулюючу, інформаційну, балансуючу), а також специфічну іміджеву функцію для міжнародних брендів. Обґрунтовано дилему стандартизації та адаптації цін у міжнародній діяльності та роль багаторівневої цінової архітектури портфеля.

Під час аналізу практичної діяльності встановлено, що ПРАТ «Карлсберг Україна» демонструє високу фінансову стійкість в умовах воєнного стану: у 2024 році чистий дохід зріс до 12,49 млрд грн, а чистий прибуток досяг 2,18 млрд грн. Компанія забезпечує понад 2,1 млрд грн прибутку, що становить більшу частину сукупного прибутку всієї пивоварної галузі України. Рентабельність продажів стабільно утримується на рівні 17,5% завдяки ефективній стратегії преміалізації та адаптації асортименту.

За результатами оцінки ефективності за методом SPACE визначено агресивну позицію підприємства, що передбачає активне використання цінових інструментів разом з інвестиціями для нарощування частки ринку. Виявлено, що основним драйвером зростання доходу є цінові та асортиментні рішення, а не кількісне розширення штату.

Практична значущість роботи полягає у розробці заходів щодо поглиблення диференціації цінової архітектури, розвитку цінової стратегії у безалкогольному сегменті (зокрема для бренду «Квас Тарас») та оптимізації системи промоцій. Очікуваний економічний ефект від помірного підвищення цін на 3% може забезпечити додатковий чистий прибуток у розмірі близько 65 млн грн на рік.

ЦІНОВА ПОЛІТИКА, МІЖНАРОДНИЙ БРЕНД, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПИВОВАРНА ГАЛУЗЬ, ПРЕМІАЛІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 45 pages, 9 tables, 4 figures, 35 sources.

The object of the study is the process of forming and implementing the pricing policy of the international Carlsberg brand on the Ukrainian beer market.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of price management of PRJSC "Carlsberg Ukraine" on the local market, including the relationship of pricing policy with the financial results and competitive positions of the company.

Research methods are analysis and synthesis, induction and deduction, financial and economic analysis, marketing analysis and strategic diagnostics tools.

The purpose of the study is theoretical justification and practical improvement of the pricing policy of an international brand on the local market using the example of PRJSC "Carlsberg Ukraine" taking into account the influence of the external environment and assessing the economic efficiency of the proposed measures.

Within the framework of the theoretical analysis, the essence of the price as a monetary expression of the value of the product and a key coordinator of economic decisions is summarized. The functions of price (accounting, distribution, incentive, information, balancing), as well as a specific image function for international brands, are determined. The dilemma of standardization and adaptation of prices in international activities and the role of multi-level portfolio price architecture are substantiated.

During the analysis of practical activities, it was established that PRJSC "Carlsberg Ukraine" demonstrates high financial stability in martial law conditions: in 2024, net income increased to UAH 12.49 billion, and net profit reached UAH 2.18 billion. The company provides more than UAH 2.1 billion in profit, which is the majority of the total profit of the entire brewing industry in Ukraine. Sales profitability is stably maintained at 17.5% due to an effective strategy of premiumization and assortment adaptation.

According to the results of the efficiency assessment using the SPACE method, an aggressive position of the enterprise was determined, which involves the active use of pricing tools together with investments to increase market share. It was found that the main driver of revenue growth is pricing and assortment decisions, and not quantitative staff expansion.

The practical significance of the work lies in the development of measures to deepen the differentiation of the pricing architecture, develop a pricing strategy in the non-alcoholic segment (in particular for the Kvas Taras brand) and optimize the promotion system. The expected economic effect of a moderate price increase of 3% can provide additional net profit of about 65 million UAH per year.

PRICING POLICY, INTERNATIONAL BRAND, EFFICIENCY, BREWERY INDUSTRY, PREMIUMIZATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
Розділ 1 Теоретичні основи формування цінової політики міжнародного бренду на локальному ринку 11
1.1 Економічна сутність ціни та цінової політики підприємства 11
1.2. Особливості цінової політики міжнародних брендів на локальних ринках . 13
1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності цінової політики 15
Розділ 2 Аналіз цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» на пивному ринку України та напрямки її вдосконалення 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Карлсберг Україна» та стратегічні орієнтири 20
2.2 Цінова політика ПРАТ «Карлсберг Україна» та її ефективність на роздрібному ринку 23
2.3 Оцінка ефективності цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» 26
2.4 Напрями вдосконалення цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» 34
Висновки 38
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 40

ВСТУП

Сучасний розвиток ринкових відносин характеризується посиленням конкуренції, зростанням інфляційних очікувань, нестабільністю валютних курсів та зміною споживчих пріоритетів. Для підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварних компаній, цінова політика стає одним з ключових інструментів забезпечення прибутковості й утримання ринкової частки. В умовах повномасштабної війни, скорочення платоспроможного попиту та посилення податкового навантаження значення виваженого управління ціною лише зростає. На українському пивному ринку особливе місце займають міжнародні бренди, які працюють через локальні дочірні компанії та змушені поєднувати глобальні корпоративні стандарти з вимогами місцевого ринку.

ПРАТ «Карлсберг Україна» входить до складу Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп світу, є одним із найбільших данських інвесторів в Україні та володіє трьома заводами в Запоріжжі, Києві та Львові. Компанія забезпечує понад 1300–1350 робочих місць, а портфель брендів охоплює «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Warsteiner, Grimbergen та інші. За підсумками 2021 року частка Carlsberg Ukraine на ринку пива України становила 31,3 % у натуральному вираженні, що підтверджує її лідерські позиції в галузі. До початку повномасштабної агресії частка компанії на українському ринку оцінювалася близько 30 %, що співвідноситься з оцінками Euromonitor щодо структури ринку.

Актуальність теми зумовлена необхідністю глибокого переосмислення цінової політики міжнародних брендів у контексті різкого зростання виробничих витрат, підвищення ставок акцизного податку, жорстких обмежень реклами алкогольних напоїв, а також змін у поведінці споживачів, які все активніше звертаються до продукції преміум-сегменту та безалкогольних

напоїв. Український ринок пива у 2022 році зазнав істотного падіння обсягів виробництва через воєнні дії, однак у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення: виробництво пива в Україні у 2023 році зросло приблизно на 7,8–9 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 4,8 %, хоча довоєнного рівня ринок поки не досяг. За даними аналітичних досліджень, обсяг ринку пива та сидру у 2023 році оцінювався у понад 82 млрд грн, що підкреслює його значущість для національної економіки.

Теоретичний фундамент дослідження базується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які всебічно розглядають механізми ціноутворення та управління конкурентоспроможністю підприємств. Зокрема, концептуальні засади формування цінових стратегій як інструменту забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки висвітлено у дослідженнях В. В. Бобиля, І. Г. Аберніхіної та О. В. Пікуліної [3]. Питання інтеграції ціноутворення у загальну систему маркетингового менеджменту та його роль у підвищенні ефективності управління підприємством детально розкрито у працях С. Касьянчука [10], Г. С. Кукеля та В. Г. Мазура [11].

Окрему увагу в сучасній літературі приділено трансформації методичних підходів до ціноутворення в умовах цифрової економіки. Вплив інноваційних технологій на маркетингову стратегію та використання цифрових інструментів для підвищення результативності діяльності досліджують М. Багорка, Н. Юрченко [1] та Л. С. Ларка [12]. Процеси адаптації маркетингових стратегій до умов невизначеності та динамічної зміни споживчої поведінки висвітлені у працях Т. Сак, Ю. Ляміної [27] та Н. І. Сарай [28].

Специфіка функціонування міжнародних брендів та доцільність глобалізації брендів у сучасному маркетинговому середовищі аналізується у роботах О. Решетнікової, В. Даниленко та Т. Дядик [35]. Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій, питання адаптації цінової політики міжнародних пивоварних компаній до специфічних умов локального ринку України, що функціонує в умовах воєнного стану та значних регуляторних обмежень, потребують додаткового поглибленого вивчення.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення цінової політики міжнародного бренду на локальному ринку на прикладі ПРАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та оцінкою економічної ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності ціни та цінової політики підприємства, виявити функції та принципи управління цінам;

- проаналізувати особливості формування цінової політики міжнародних брендів на локальних ринках та окреслити специфіку пивоварної галузі;

- дослідити методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності цінової політики, зокрема інструменти фінансово-економічного й стратегічного аналіз;

- здійснити організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Карлсберг Україна» та проаналізувати його фінансові результати за останні роки;

- провести дослідження зовнішнього середовища підприємства, конкурентів та споживачів для обґрунтування стратегічних альтернатив у сфері ціноутворення;

- виявити недоліки чинної цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» та запропонувати напрями її вдосконалення із розрахунком економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації цінової політики міжнародного бренду Carlsberg на українському пивному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління цінами ПРАТ «Карлсберг Україна» на локальному ринку, включаючи взаємозв'язок цінової політики з фінансовими результатами й конкурентними позиціями компанії.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння й узагальнення, а також спеціальні методи економічних досліджень: фінансово-економічний аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний), економіко-статистичні методи,

маркетинговий аналіз та стратегічна діагностика, елементи економіко-математичного моделювання (оцінка впливу зміни цін на виручку та прибуток), графічні методи візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова звітність ПРАТ «Карлсберг Україна», зокрема звіти про фінансові результати, звіти зі сталого розвитку Carlsberg Ukraine, офіційні матеріали Carlsberg Group, статистичні дані професійних асоціацій та аналітичних агентств щодо ринку пива, а також дані відкритих інтернет-джерел про рівень роздрібних цін на основні бренди пива та безалкогольних напоїв.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

1.1 Економічна сутність ціни та цінової політики підприємства

У ринковій економіці ціна виступає грошовим вираженням вартості товару, результатом взаємодії попиту і пропозиції та ключовим координатором економічних рішень виробників і споживачів. Для підприємства ціна є одночасно джерелом формування виручки, інструментом покриття витрат, засобом конкурентної боротьби й елементом позиціонування бренду. Цінова політика підприємства розуміється як система принципів, методів і практичних рішень щодо встановлення, зміни та диференціації цін залежно від життєвого циклу товару, особливостей попиту, дій конкурентів, державного регулювання та стратегічних цілей бізнесу [2, 6].

У науковій літературі виділяють функції ціни: облікову, розподільчу, стимулюючу, інформаційну та балансуючу. Для міжнародних компаній додається ще іміджева функція ціни, коли рівень ціни сигналізує про клас бренду та рівень якості. Узагальнення функцій доцільно подати в табличній формі.

Таблиця 1.1 – Основні функції ціни в ринковій економіці [8, 13, 14, 23]

Функція	Зміст
Облікова	Відображає витрати виробництва й обігу, слугує базою для обліку
Розподільча	Забезпечує перерозподіл доходів між суб’єктами ринку
Стимулююча	Впливає на інтенсивність виробництва, інновації, споживання
Інформаційна	Передає учасникам ринку сигнали про дефіцит, надлишок і якість товару
Балансуюча	Урівноважує попит і пропозицію на ринку
Іміджева	Формує сприйняття бренду як економ, стандартного чи преміального

У таблиці 1.1 визначено, що для міжнародних брендів, зокрема пивних, іміджева функція ціни відіграє особливу роль, оскільки саме через ціновий рівень споживач відрізняє масовий продукт від преміального.

У контексті сучасного менеджменту цінову стратегію слід розглядати не лише як інструмент збуту, а як фундаментальний елемент фінансової стійкості підприємства. Вона має базуватися на принципах соціальної відповідальності, що особливо важливо для великих корпорацій [6, 17].

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників, що визначають цінову політику міжнародного бренду

Група чинників	Зміст та вплив на ціноутворення
Логістичні	Вплив структури ланцюгів постачання на формування маркетингової ціни та собівартості [4]
Цифрові	Використання інструментів електронного маркетингу для динамічного коригування цін [12]
Регуляторні	Вплив трансфертного ціноутворення та податкового законодавства на внутрішньокорпоративні розрахунки [10]
Брендові	Ступінь глобалізації бренду та його сприйняття на локальному ринку як чинник цінової премії [9]

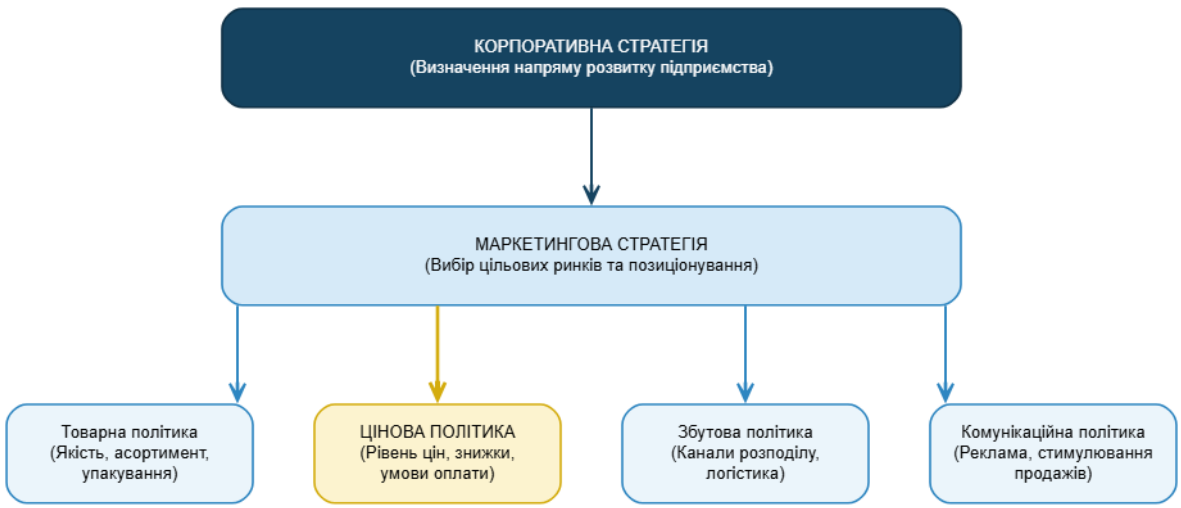


Рисунок 1.1 – Місце цінової політики в загальній маркетинговій стратегії

Цінова політика включає вибір загального рівня цін, їх структуру в межах асортименту, використання системи знижок та бонусів, кредитних умов і

платіжних відстрочок, а також порядок коригування цін у відповідь на зміну витрат, попиту й конкуренції. У пивоварній галузі важливими є також сезонні коливання попиту, залежність від температурного режиму, наявність акцизного податку та жорсткі законодавчі обмеження реклами алкоголю, що опосередковано впливають на цінові рішення.

1.2. Особливості цінової політики міжнародних брендів на локальних ринках

Міжнародні бренди, що працюють на багатьох ринках, стикаються з дилемою стандартизації та адаптації цін. З одного боку, глобальні компанії прагнуть забезпечити єдині принципи позиціонування бренду в різних країнах, зберегти порівнянність цін і запобігти паралельному імпорту. З іншого боку, значні відмінності у рівні доходів населення, силі місцевих конкурентів, податковому навантаженні, валютних ризиках та законодавчих обмеженнях примушують адаптувати цінову політику до умов конкретного локального ринку [19, 21].



Рисунок 1.2 – Система факторів впливу на цінову політику підприємства

У пивоварній галузі міжнародні корпорації (Carlsberg Group, AB InBev, Heineken тощо) зазвичай використовують багаторівневу цінову архітектуру, коли в портфелі присутні локальні бренди в економ- та стандарт-сегменті,

глобальні бренди середнього цінового рівня та преміальні продукції. У стратегії Carlsberg Group важлива роль відводиться «premiumisation» та зростанню портфеля безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, що забезпечує збільшення виручки на гектолітр [18, 20].

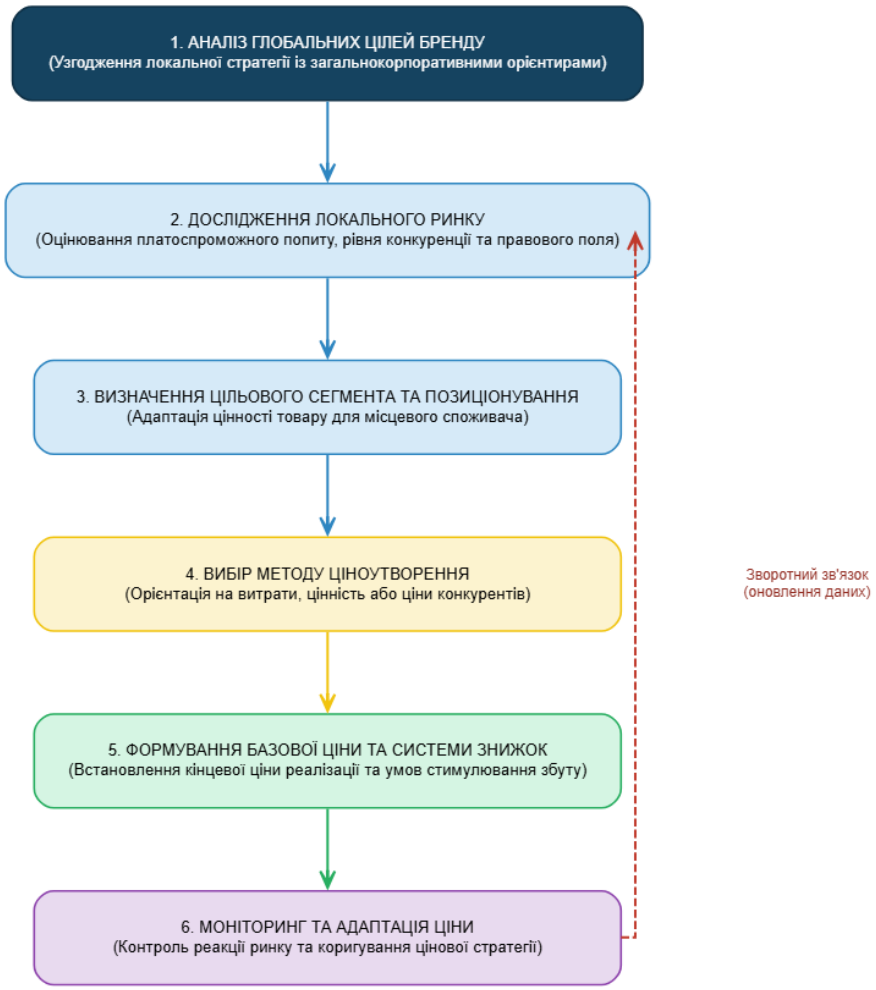


Рисунок 1.3 – Алгоритм формування цінової стратегії міжнародного бренду на локальному ринку [31, 34]

Порівняння підходів до стандартизації та адаптації цін доцільно подати у вигляді узагальненої таблиці 1.3.

Для ПРАТ «Карлсберг Україна» характерною є стратегія глибокої локалізації, що проявляється у використанні локальних брендів («Львівське», «Арсенал», «Квас Тарас») для масового сегмента, поєднанні їх з міжнародними брендами Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Somersby для преміум-та вище

середнього сегментів. Така архітектура дозволяє поєднати ефекти глобального позиціонування та локальної адаптації цін.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки стандартизованої та адаптованої цінової політики [5, 15, 22, 24, 25, 30]

Підхід	Переваги	Недоліки
Стандартизована ціна	Спрощення управління, єдиний імідж бренду, економія на аналізі	Недостатній облік платоспроможності, податків, локальної конкуренції
Адаптована ціна	Врахування локальних умов, підвищення конкурентоспроможності, можливість гнучкого промо	Ускладнення управління, ризик «сірого» імпорту, відмінності сприйняття бренду

Реалізація стратегії міжнародного бренду на локальних ринках вимагає застосування адаптивного підходу, який інтегрується в загальну систему стратегічного управління. Це передбачає поєднання глобальної ідентичності бренду з гнучкими ціновими рішеннями, що відповідають поведінковим особливостям місцевих споживачів [21, 23].

Особливого значення набуває системно-динамічне моделювання маркетингових інновацій, що дозволяє бренду зберігати конкурентні переваги в умовах міжнародного середовища. При цьому цінова стратегія має бути тісно пов'язана з процесами брендингу, оскільки саме сприйняття торгової марки дозволяє обґрунтувати рівень цінової премії.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності цінової політики

Сучасна методологія оцінювання цінових рішень міжнародного бренду базується на комплексному поєднанні фінансових, маркетингових та стратегічних інструментів діагностики. Пріоритетним напрямом аналізу виступає фінансово-економічний підхід, у межах якого визначається прямий вплив ціни на результативність бізнесу через показники маржинального доходу та розрахунок точки беззбитковості. Важливим елементом цієї групи методів є стратегічне картування фінансової стійкості, де ціна та собівартість

розглядаються як взаємозалежні інструменти зміцнення економічної безпеки підприємства, що підтверджується у працях О. В. Леги та А. М. Пешкова [13-14]. Інтегральна ефективність ціноутворення оцінюється через динаміку рентабельності продажів (ROS), активів (ROA) та власного капіталу (ROE), що дозволяє з'ясувати ступінь окупності інвестицій у розвиток бренду.

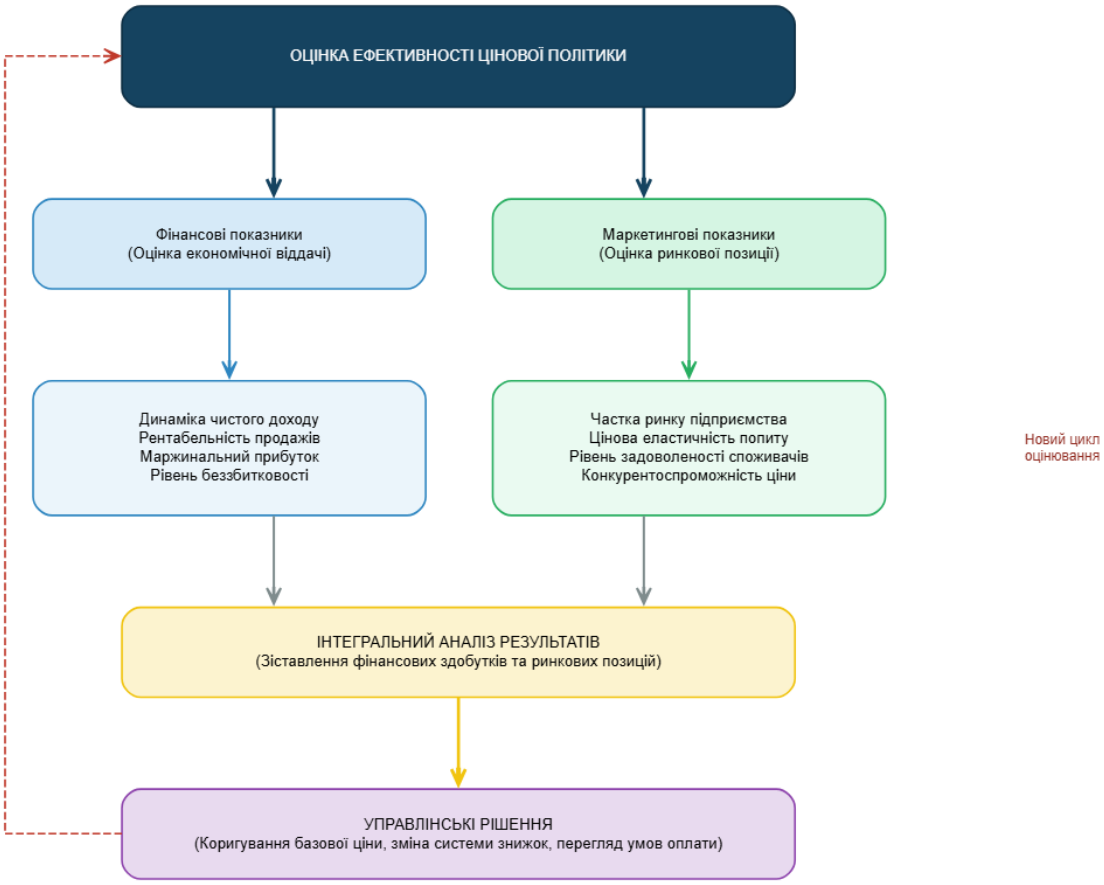


Рисунок 1.4 – Узагальнена методика оцінки ефективності цінової політики

Маркетинговий підхід до аналізу зосереджений на дослідженні реакції ринку та споживчої поведінки у відповідь на цінові стимули. Ключове місце тут посідає кількісна оцінка цінової еластичності попиту, яка дає змогу прогнозувати зміну виручки при коригуванні відпускних цін. Окрім того, значна увага приділяється методам ринкового ціноутворення, орієнтованим на умови конкуренції та сприйняту цінність продукту, що детально обґрунтовано Г. Мельничуком [16]. Психологічні аспекти сприйняття вартості бренду, зокрема

особливості поведінки споживачів в інтернет-середовищі, стають об’єктом дослідження у роботах С. Хрупович [32], тоді як С. С. Пархомчук [20] наголошує на важливості оцінки бренд-капіталу як здатності генерувати цінову премію.

Стратегічний рівень аналізу передбачає використання матричних інструментів для визначення довгострокових напрямів розвитку. Зокрема, SPACE-аналіз дозволяє діагностувати стратегічне положення компанії та обрати між агресивною чи консервативною ціновою політикою. Портфельний аналіз за матрицями McKinsey або BCG спрямований на оцінку привабливості різних сегментів асортименту — від економ-класу до преміальних позицій. При цьому І. В. Перевозова [21] наголошує на необхідності впровадження адаптивного підходу, який забезпечує гнучкість цінової стратегії у відповідь на трансформацію логістичних ланцюгів та зміни зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація економіки зумовлює появу інноваційних підходів до оцінки ефективності, що базуються на використанні аналітичних систем реального часу. Л. С. Ларка вказує на високу результативність застосування діджитал-інструментів для моніторингу цін конкурентів та проведення маркетингових досліджень [12]. Прогнозування наслідків впровадження нових цінових моделей здійснюється за допомогою системно-динамічного моделювання, яке описує Д. Пазій [19], а Н. Микитюк підкреслює роль креативних рішень та технологічних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності цінової політики [17]. Таким чином, поєднання зазначених методів дозволяє сформувати цілісну систему оцінювання, що враховує як внутрішні фінансові обмеження, так і динамічні зміни ринкової кон’юнктури.

Оцінювання цінової політики передбачає використання комплексу фінансових, маркетингових та стратегічних методів аналізу. На рівні операційних рішень застосовуються аналіз собівартості й маржинального доходу, розрахунок точки беззбитковості, аналіз цінової еластичності попиту. На стратегічному рівні актуальними є інструменти діагностики зовнішнього й

внутрішнього середовища (PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз), матриця «товар–ринок» Ансоффа для вибору напрямів зростання, а також портфельний аналіз (BCG, McKinsey) для оцінювання привабливості сегментів і конкурентних позицій брендів [7, 16, 29, 30, 32].

Узагальнення основних методів представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні методи аналізу та управління ціновою політикою [3, 7, 29, 33]

Група методів	Інструменти	Призначення
Фінансовий аналіз	Горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз звіту про фінрезультати	Оцінка впливу цінових рішень на виручку та прибуток
Аналіз витрат	Маржинальний аналіз, точка беззбитковості	Визначення мінімального рівня цін для покриття витрат
Маркетинговий аналіз	Оцінка еластичності попиту, аналіз цін конкурентів, моніторинг роздрібних цін	Встановлення оптимальних цін з урахуванням попиту
Стратегічний аналіз	PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз, матриця Ансоффа, матриця McKinsey	Вибір довгострокових цінових стратегій та пріоритетних сегментів

Теоретичне узагальнення сутності ціни та цінової політики дозволяє стверджувати, що в умовах ринкової трансформації ціна виступає не лише грошовим еквівалентом вартості, а й ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства. Для міжнародних брендів, що функціонують на локальних ринках, цінова політика набуває складнішої структури, оскільки повинна гармонізувати глобальні корпоративні стандарти з місцевими економічними реаліями, податковим навантаженням та купівельною спроможністю населення.

Аналіз особливостей формування стратегій міжнародних компаній засвідчує необхідність застосування адаптивного підходу, який є невід’ємним елементом системи стратегічного управління в умовах невизначеності. Важливим аспектом успішного позиціонування міжнародного бренду є використання цінової премії, що обґрунтовується через розвиток бренд-капіталу та системно-динамічне моделювання маркетингових інновацій. При цьому

встановлено, що ефективність управління цінами безпосередньо залежить від глибини сегментації портфеля та здатності компанії впроваджувати багаторівневу цінову архітектуру.

Методичний інструментарій оцінювання цінової політики в сучасних умовах трансформується у бік цифровізації та використання аналітичних систем реального часу. Застосування комплексного підходу, що поєднує маржинальний аналіз, стратегічне картування фінансових результатів та матричні методи діагностики, дозволяє сформувати об’єктивну базу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення цінових стратегій міжнародного бренду на локальному ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» НА ПИВНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Карлсберг Україна» та стратегічні орієнтири

ПРАТ «Карлсберг Україна» (колишнє ПАТ ПБК «Славутич») є дочірньою компанією Carlsberg Group та одним із найбільших виробників пива в Україні. Основними видами діяльності є виробництво й збут пива, сидру, квасу та безалкогольних напоїв. До складу компанії входять три пивоварні заводи: у Запоріжжі, Києві та Львові, загальна річна потужність яких перевищує 900 млн літрів пива. Компанія входить до переліку найбільших платників податків в Україні та має значний мультиплікативний ефект для суміжних галузей.

Корпоративна мета Carlsberg Group сформульована як «варимо пиво для кращого сьогодні та завтра». В Україні ця мета реалізується через поєднання бізнес-цілей із програмою сталого розвитку «Ціль 4 Нулі: разом заради майбутнього», що передбачає нульовий вуглецевий слід, нульові втрати води, нуль безвідповідального споживання та нуль нещасних випадків. Місія та цінності компанії відображаються у ставці на якість продукції, відповідальне споживання, інноваційні рішення у виробництві та упаковці, дотримання етичних стандартів [18].

Стратегічні цілі ПРАТ «Карлсберг Україна» узгоджуються зі стратегією Carlsberg Group Accelerate SAIL та передбачають зростання вартості бізнесу за рахунок поєднання розширення преміального сегмента, розвитку безалкогольних напоїв і підвищення операційної ефективності, включаючи оптимізацію асортименту й цінової політики.

Фінансова звітність компанії свідчить про стійку динаміку зростання виручки й прибутку, незважаючи на вплив війни. Згідно з консолідованим

звітом про фінансові результати за 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції становив близько 9,15 млрд грн, що перевищує показник 2021 року (близько 8,43 млрд грн). Чистий фінансовий результат у 2022 році становив приблизно 1,56 млрд грн проти 1,34 млрд грн у 2021 році. За даними рейтингових та аналітичних ресурсів, у 2023 році чистий дохід компанії досяг близько 10,81 млрд грн, а чистий прибуток – 1,83 млрд грн, тоді як у 2024 році виручка зросла до 12,49 млрд грн, а чистий прибуток – до 2,18 млрд грн [18].

Узагальнені показники динаміки фінансових результатів наведені у таблиці.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПРАТ «Карлсберг Україна» [18, 26]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, млн грн	8 428	9 150	10 812	12 488
Чистий прибуток, млн грн	1 338	1 558	1 827	2 182
Рентабельність продажів, %	15,9	17,0	16,9	17,5

З таблиці 2.1 видно, що навіть у складних умовах 2022 року компанія змогла не лише зберегти, а й наростити фінансові результати, що свідчить про ефективну комбінацію цінової політики, оптимізації витрат (включаючи енергозбереження та логістику) й адаптації асортименту. Зростання рентабельності продажів пояснюється як підвищенням цін у відповідь на інфляцію та зростання собівартості, так і зміною структури продажів на користь більш маржинальних брендів.

У структурі активів та капіталу, за даними консолідованого балансу, спостерігається зростання вартості необоротних активів, пов’язаних із реалізацією інвестиційних проєктів, зокрема запуском нової лінії розливу в Києві, на яку у 2023 році було спрямовано значні капіталовкладення. Carlsberg Group підтвердила інвестиції в обсязі 1,5 млрд грн у 2023 році, зокрема у виробництво консервованої продукції, що підвищило потужність лінії на 80 %. Це створює передумови для розширення присутності в преміальному та

експортному сегментах і розкриває потенціал подальшого перегляду цінової політики [18].

Політико-правове середовище для пивоварних компаній України визначається, насамперед, податковою політикою щодо акцизного податку та суворими обмеженнями реклами алкогольних напоїв. До 2024 року діяли тимчасові ставки акцизу на алкоголь, а з 2024–2025 років відбувається подальше підвищення ставок і деталізація вимог до підакцизних товарів. Реклама алкоголю в Україні фактично заборонена у більшості медіаканалів, дозволено лише обмежене спонсорство заходів та непряма комунікація через торговельні марки. Це посилює роль ціни як основного інструменту конкурентної боротьби та позиціонування бренду на полиці.

Економічне середовище характеризується високою інфляцією, падінням реальних доходів населення у 2022 році та поступовим відновленням у 2023–2024 роках, що відображається на споживчому попиті. За оцінками аналітиків, ринок пива у 2022 році скоротився приблизно на 27–28 % щодо 2021 року, однак у 2023 році виробництво зросло майже на 8–9 %, а у 2024 році – ще на 4,8 %. Зростання популярності крафтового пива та розширення безалкогольного сегмента також впливають на структуру попиту [18, 26].

Соціокультурні фактори включають зміну стилю життя, підвищення уваги до здоров’я, поширення практики помірного споживання алкоголю, а також популяризацію локальних брендів та регіональної ідентичності. Для Carlsberg Ukraine важливою перевагою є історична спадщина Львівської пивоварні, що дозволяє позиціонувати бренд «Львівське» як національний символ, а не лише як комерційний продукт.

Технологічні фактори пов’язані з модернізацією виробничих потужностей, впровадженням енергоефективних технологій, цифровізацією логістики та збуту, розвитком онлайн-каналів продажу. Інвестиції в нові лінії розливу та технології зниження споживання енергоресурсів дозволяють частково стримувати зростання собівартості, що посилює можливості компанії щодо гнучкого управління цінами.

У структурі конкурентного середовища основними гравцями є Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes Ukraine, корпорація «Оболонь» та численні регіональні й крафтові пивоварні. За даними Euromonitor, ще до війни частка Carlsberg на українському пивному ринку становила близько 30 %, AB InBev Efes – 25 %, «Оболонь» – 18 %. Воєнні дії та зупинка частини потужностей конкурентів змінили структуру ринку, але провідні позиції Carlsberg Ukraine збереглися, що створює додаткові можливості для реалізації активної цінової стратегії.

2.2 Цінова політика ПРАТ «Карлсберг Україна» та її ефективність на роздрібному ринку

Споживачі пива в Україні демонструють сегментовану поведінку, яку умовно можна поділити на економічний, стандартний, преміальний та безалкогольний сегменти. Воєнні події спричинили тимчасове зміщення попиту в бік більш доступних брендів, однак загальносвітова тенденція до переходу від обсягів до вартості (value over volume) проявляється і на українському ринку: зростає частка преміальних і спеціальних сортів пива, сидру, слабоалкогольних міксів та безалкогольного пива.

Carlsberg Ukraine активно працює у всіх зазначених сегментах: «Львівське» охоплює економ- та стандартний сегменти, Tuborg і Kronenbourg 1664 позиціонуються як міжнародні преміальні бренди, Somersby – як модний сидр для молодіжної аудиторії, «Квас Тарас» – як масовий безалкогольний напій з національною ідентичністю. Для поглибленого аналізу доцільно передбачити проведення опитування споживачів щодо чинників вибору бренду (ціна, смак, національність бренду, акції в магазинах, упаковка), однак у цій роботі спираємось на вторинні дані й логіку сегментування.

Для характеристики цінової політики доцільно порівняти роздрібні ціни на ключові бренди Carlsberg Ukraine та основних конкурентів у мережевих супермаркетах. За даними онлайн-сервісів (станом на осінь 2025 року) стандартне світле пиво «Львівське» 0,5 л продається за ціною близько 31–33

грн, зокрема 31,59 грн у інтернет-магазині METRO та 32,99 грн у мережі NOVUS. У тому ж ціновому сегменті аналогічне пиво «Чернігівське» 0,5 л реалізується за ціною близько 37 грн, тоді як преміальний бренд Stella Artois 0,5 л коштує близько 61 грн. Сидр Somersby 0,5 л має ціну близько 41–45 грн. Квас «Тарас» 2 л реалізується за ціною близько 77,5 грн.

Узагальнені дані можна подати у таблиці, що демонструє позиціонування компанії в основних сегментах.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика роздрібних цін на окремі напої [18, 26]

Напій	Виробник	Об’єм, л	Орієнтовна ціна, грн	Сегмент
Пиво «Львівське Світле»	Carlsberg Ukraine	0,5	31–33	стандарт
Пиво «Чернігівське Світле»	AB InBev Efes	0,5	≈37	стандарт
Пиво Stella Artois	AB InBev	0,5	≈61	преміальний
Пиво «Львівське 1715»	Carlsberg Ukraine	0,5	≈36–38	стандарт+
Сидр Somersby	Carlsberg Ukraine	0,5	41–45	преміальний сидр
Квас «Тарас»	Carlsberg Ukraine	2,0	≈77	безалкогольний

На основі таблиці 2.2 можна констатувати, що Carlsberg Ukraine утримує бренди «Львівське» у середньому ціновому сегменті трохи нижче преміальних міжнародних брендів, забезпечуючи при цьому конкурентну перевагу за співвідношенням «ціна–якість», тоді як Somersby позиціонується у преміальному сегменті сидру. Відносно невеликий відрив у ціні між «Львівським» та аналогічними національними брендами конкурентів свідчить про прагнення компанії уникати цінової війни й спиратися на бренд-капітал, традиції та маркетингові активності.

У межах цієї підсекції доцільно додатково проаналізувати структуру акційних цін і промо-знижок, ступінь диференціації цін за каналами збуту (сучасна роздрібна торгівля, традиційна роздрібна торгівля, HoReCa) та

сезонність попиту, однак такі дані потребують окремого маркетингового дослідження.

На основі попередніх підрозділів можна сформувати узагальнену SWOT-матрицю щодо цінової політики підприємства.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПРАТ «Карлсберг Україна» у контексті цінової політики [18, 26]

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Лідерські ринкові позиції та висока частка ринку; широкий портфель брендів у різних цінових сегментах; модернізовані виробничі потужності й ефективна собівартість; стабільне фінансове становище й зростання рентабельності	Обмежена можливість агресивної цінової конкуренції через імідж міжнародного бренду; залежність від сировини та імпортних компонентів; складна структура знижок і бонусів у каналах збуту
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Відновлення ринку після падіння 2022 року; зростання попиту на преміальне та безалкогольне пиво; розвиток онлайн-каналів продажу; збільшення експорту до країн ЄС	Підвищення акцизних ставок і податкового навантаження; посилення конкуренції з боку крафтових пивоварень й імпортних брендів; падіння купівельної спроможності населення; регуляторні обмеження реклами алкоголю

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія має потенціал для реалізації агресивної стратегії зростання з акцентом на преміалізацію портфеля й розвиток безалкогольних напоїв, але змушена враховувати високі регуляторні ризики й чутливість споживачів до ціни.

SPACE-аналіз дає змогу уточнити тип загальної стратегії. Високі значення фінансових показників (рентабельність продажів близько 17–18 %, стабільне зростання прибутку), сильні конкурентні позиції (лідер ринку, широкий портфель, інвестиції в потужності) поєднуються з помірним рівнем галузевої привабливості (високе податкове навантаження, регуляція реклами, повільні темпи зростання) та помірною стабільністю середовища. За якісною оцінкою координат SPACE-матриці ПРАТ «Карлсберг Україна» розташовується у квадранті агресивної стратегії, що передбачає активне використання цінових інструментів разом з інвестиціями та маркетингом для нарощування частки ринку [18].

Матриця Ансоффа «товар–ринок» для Carlsberg Ukraine дозволяє виділити кілька напрямів зростання. Розвиток ринку – це розширення географії збуту та збільшення долі преміальних брендів у регіонах, де домінують економ-бренди. Розвиток продукту – запуск нових сортів пива, безалкогольних напоїв, крафтових лімітованих серій. Стратегія проникнення на ринок – посилення промоактивностей і цінових стимулів для підвищення частоти споживання існуючої продукції. Диверсифікація може реалізовуватися через розширення асортименту безалкогольних напоїв та участь у партнерських проєктах з іншими брендами.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey доцільно проводити, використовуючи стратегічні господарські одиниці: масові бренди пива («Львівське», «Арсенал»), міжнародні преміальні бренди (Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664), сидр та безалкогольні напої (Somersby, «Квас Тарас», безалкогольне пиво). Масові бренди пива характеризуються високою привабливістю ринку, але середньою конкурентною позицією, що обумовлює стратегію вибіркового інвестування та утримання частки. Преміальні бренди пива та сидр мають високу привабливість і високі конкурентні позиції, що відповідає стратегії інтенсивного зростання з акцентом на цінову премію. Сегмент безалкогольних напоїв демонструє зростаючу привабливість і потенціал для активної стратегії розвитку.

2.3 Оцінка ефективності цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»

Оцінювання ефективності цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» доцільно здійснювати через аналіз взаємозв’язку між динамікою цінових рішень, фінансовими результатами та ринковими позиціями підприємства.

Для ілюстрації механізму формування відпускної ціни продукції ПРАТ «Карлсберг Україна» розглянемо приклад розрахунку оптово-відпускної ціни на пляшку пива «Львівське Світле» об’ємом 0,5 л. При цьому виходимо з того, що компанія дотримується стратегії підтримання помірної преміальної націнки над

середнім ринковим рівнем, забезпечуючи стабільну рентабельність продажів і водночас доступність бренду для масового споживача.

Відпускна ціна підприємства формується на основі повної собівартості одиниці продукції з урахуванням планової норми прибутку та обов'язкових непрямих податків. Узагальнено цю залежність можна подати у вигляді формули

$$Ц_{відп} = (С_{вир} + С_{адм+збут}) \cdot (1 + r) + А, \quad (2.1)$$

де $Ц_{відп}$– відпускна ціна без податку на додану вартість; $С_{вир}$– виробнича собівартість одиниці продукції; $С_{адм+збут}$– адміністративні та збутові витрати в розрахунку на одиницю продукції; r– планова норма прибутку (рентабельність повної собівартості, частка одиниці); $А$– сума акцизного податку в розрахунку на одиницю продукції.

Кінцева відпускна ціна з урахуванням податку на додану вартість визначається як

$$Ц_{відп\ з\ ПДВ} = Ц_{відп} \cdot (1 + t_{пдв}), \quad (2.2)$$

де $t_{пдв}$– ставка податку на додану вартість у частках одиниці.

За результатами калькулювання витрат на виробництво і збут однієї пляшки пива «Львівське Світле» 0,5 л отримано такі узагальнені показники. Виробнича собівартість (вартість солоду, хмелю, допоміжних матеріалів, скляної тари, енергоносіїв, заробітної плати виробничого персоналу та амортизації обладнання) становить 11,0 грн на пляшку. Адміністративні та збутові витрати, віднесені на одиницю продукції, становлять 2,5 грн. У цьому разі повна собівартість дорівнює

$$С_{повн} = С_{вир} + С_{адм+збут} = 11{,}0 + 2{,}5 = 13{,}5 \text{ грн.}$$

Керуючись ціновою політикою, підприємство приймає цільову норму прибутку на рівні 25 відсотків до повної собівартості. Планований прибуток у розрахунку на одну пляшку становитиме

$$П_{план} = С_{повн} \cdot r = 13{,}5 \cdot 0{,}25 = 3{,}375 \text{ грн.}$$

Тоді базова ціна без урахування непрямих податків дорівнює

$$Ц_{баз} = С_{повн} + П_{план} = 13,5 + 3,375 = 16,875 \text{ грн.}$$

Далі до базової ціни додається сума акцизного податку. Для спрощення розрахунків припустимо, що на одиницю продукції об’ємом 0,5 л акциз становить 2,20 грн. Тоді відпускна ціна без податку на додану вартість дорівнюватиме

$$Ц_{відп} = Ц_{баз} + А = 16,875 + 2,20 = 19,075 \text{ грн.}$$

Після нарахування податку на додану вартість за ставкою 20 відсотків відпускна ціна підприємства з податком на додану вартість становитиме

$$Ц_{відп\ з\ ПДВ} = 19,075 \cdot 1,20 = 22,89 \text{ грн,}$$

що після округлення дає 22,90 грн за пляшку. Саме за цією ціною продукція передається торговельним посередникам.

Якщо припустити, що роздрібна мережа застосовує до відпускної ціни підприємства середню торговельну надбавку на рівні 40 відсотків, роздрібна ціна для кінцевого споживача становитиме

$$Ц_{роздр} = 22,89 \cdot 1,40 = 32,046 \text{ грн,}$$

тобто приблизно 32,05 грн за пляшку. Отриманий результат відповідає фактичному діапазону ринкових цін у сегменті пива середнього цінового рівня та узгоджується зі стратегією ПРАТ «Карлсберг Україна» щодо позиціонування бренду «Львівське Світле» як якісного національного продукту з помірною преміальною надбавкою над дешевшими економічними марками.

Такий розрахунок демонструє, як у межах цінової політики компанії узгоджуються витратна база, цільова рентабельність, податкове навантаження й ринкові обмеження щодо прийнятної для споживача роздрібної ціни. Отримана структура відпускної ціни може бути використана для подальшого моделювання впливу зміни собівартості, акцизних ставок або планової норми прибутку на кінцеву роздрібну ціну та показники прибутковості ПРАТ «Карлсберг Україна».

Для кількісної оцінки ефективності цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» доцільно проаналізувати динаміку фінансових показників компанії за 2020–2024 роки, використовуючи офіційні дані щодо доходу, чистого прибутку, активів та зобов’язань підприємства. Такий підхід дає змогу встановити,

наскільки обрана цінова стратегія забезпечує зростання виручки, підтримання цільового рівня прибутковості та рентабельності капіталу в умовах високої інфляції, податкового навантаження й зниження купівельної спроможності населення.

У таблиці 2.4 наведено узагальнені дані про фінансові результати ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових показників ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2024 рр., млн грн [18, 26]

Рік	Чистий дохід від реалізації	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Власний капітал
2020	8 017,4	1 635,4	5 294,5	2 115,3	3 179,1
2021	8 341,0	1 341,5	5 643,4	2 391,9	3 251,5
2022	9 033,1	1 528,9	7 237,4	2 447,6	4 789,8
2023	10 812,1	1 827,5	10 397,2	3 787,1	6 610,1
2024	12 488,2	2 181,7	13 840,4	5 110,9	8 729,5

З даних таблиці 2.4 видно, що за п'ятирічний період чистий дохід підприємства зріс з 8 017,4 млн грн у 2020 році до 12 488,2 млн грн у 2024 році, тобто приблизно на 55,8 %. За цей самий час чистий прибуток збільшився з 1 635,4 до 2 181,7 млн грн, що становить зростання на 33,4 %. Провідним чинником такого випереджального зростання виручки порівняно з прибутком є активна цінова політика компанії в умовах інфляції та подорожчання сировини, коли виробник вимушений поступово підвищувати відпускні ціни, аби компенсувати зростання витрат та зберегти маржу. На рівні галузі аналогічні тенденції підтверджуються тим, що загальний дохід пивоварної промисловості у 2024 році зріс на 17,5 % порівняно з 2023 роком, а за два роки – на 53 %, що свідчить про суттєве подорожчання продукції та відновлення споживчого попиту [18].

Загальний темп зростання виручки підприємства за період доцільно оцінити через показник річних темпів приросту, який визначається як відношення зміни доходу до його базового рівня:

$$T_D = \frac{D_t - D_{t-1}}{D_{t-1}} \cdot 100\%, \tag{2.3}$$

де T_D– темп приросту чистого доходу від реалізації у році t; D_t– чистий дохід від реалізації у році t; D_{t-1}– чистий дохід від реалізації у попередньому році.

Розрахунок за формулою 2.3 показує, що у 2021 році приріст доходу становив близько 4,0 % порівняно з 2020 роком, у 2022 році – 8,3 %, у 2023 році – 19,7 %, а у 2024 році – 15,5 %. Найвищі темпи зростання виручки зафіксовано у 2023–2024 роках, коли компанія вже працювала в умовах повномасштабної війни, підвищеної волатильності собівартості та високого податкового навантаження. Це свідчить про здатність підприємства гнучко змінювати рівень відпускних цін і зберігати обсяги реалізації на достатньому рівні, незважаючи на зниження платоспроможності населення.

Ключовим інтегральним показником ефективності цінової політики є рентабельність продажів, що відображає, яку частку у кожній гривні виручки становить чистий прибуток. Вона розраховується за формулою

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{D} \cdot 100\%, \tag{2.4}$$

де $R_{\text{прод}}$– рентабельність продажів; $\Pi_{\text{ч}}$– чистий прибуток підприємства; D– чистий дохід від реалізації.

На підставі даних таблиці 2.4 рентабельність продажів ПРАТ «Карлсберг Україна» у 2020 році становила 20,4 %, у 2021 році – 16,1 %, у 2022 та 2023 роках – по 16,9 %, а у 2024 році – 17,5 %. Отже, попри різке зростання витрат у воєнний період, підприємство зберігає стабільно високий рівень прибутковості реалізації: приблизно 16–18 копійок чистого прибутку на 1 грн доходу. Зниження рентабельності у 2021 році порівняно з 2020 роком пояснюється випереджальним зростанням собівартості та податкових платежів, тоді як можливості коригування цін були обмежені жорсткою конкуренцією та

чутливістю споживачів до ціни. В подальші роки, у 2022–2024 рр., компанії вдалося частково компенсувати інфляційний тиск завдяки поетапному підвищенню відпускних цін, що відобразилося у стабілізації та подальшому зростанні рентабельності продажів.

Оцінка ефективності цінової політики лише за показником маржі є недостатньою, тому доцільно проаналізувати рентабельність активів та власного капіталу, що дає змогу з'ясувати, наскільки ціноутворення сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства. Рентабельність активів визначається як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів:

$$R_{\text{активів}} = \frac{\text{П}_\text{ч}}{\text{А}} \cdot 100\%, \tag{2.5}$$

де $R_{\text{активів}}$– рентабельність активів; А– вартість активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу розраховується за формулою

$$R_{\text{власн}} = \frac{\text{П}_\text{ч}}{\text{К}_{\text{власн}}} \cdot 100\%, \tag{2.6}$$

де $R_{\text{власн}}$– рентабельність власного капіталу; $\text{К}_{\text{власн}}$– величина власного капіталу.

Узагальнені результати розрахунків подамо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2024 рр. [18, 26]

Рік	Рентабельність продажів, %	Рентабельність активів, %	Рентабельність власного капіталу, %	Темп приросту доходу, % до попер. року	Темп приросту чистого прибутку, % до попер. року
2020	20,4	30,9	51,4	–	–
2021	16,1	23,8	41,3	4,0	−18,0
2022	16,9	21,1	31,9	8,3	14,0
2023	16,9	17,6	27,6	19,7	19,5
2024	17,5	15,8	25,0	15,5	19,4

Дані таблиці 2.5 демонструють поступове зниження рентабельності активів та власного капіталу при одночасному відновленні й стабілізації рентабельності продажів. У 2020 році, тобто до масштабних воєнних та

енергетичних шоків, показники рентабельності активів і власного капіталу були надзвичайно високими (30,9 % та 51,4 % відповідно), що свідчило про дуже ефективне використання виробничої бази в умовах стабільнішого ринку. У 2021–2024 роках рентабельність активів знизилася до 15,8 %, а рентабельність власного капіталу – до 25,0 %, однак ці значення залишаються значно вищими за середньогалузеві орієнтири для харчової промисловості, що вказує на збереження високої інвестиційної привабливості бізнесу.

Певне зниження рентабельності активів та капіталу є логічним результатом розширення активів підприємства (з 5 294,5 млн грн у 2020 році до 13 840,4 млн грн у 2024 році), необхідного для підтримання операційної діяльності в умовах воєнного стану, диверсифікації логістичних каналів та модернізації виробничих потужностей. За таких умов компанія свідомо жертвує частиною відносної дохідності активів, проте за рахунок правильно вибудованої цінової стратегії забезпечує стале зростання абсолютних обсягів виручки й прибутку.

Окремою ознакою ефективності цінової політики є зростання доходу в розрахунку на одного працівника, що відображає поєднання цінових рішень і підвищення продуктивності. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало близько 6,2 млн грн виручки, то у 2024 році – вже близько 9,5 млн грн, тобто приріст становив приблизно 53 %. При цьому чисельність персоналу залишалася відносно стабільною (1310–1341 осіб), що підтверджує, що основним драйвером зростання доходу були саме цінові й асортиментні рішення, а не розширення штату.

На рівні галузі у 2024 році лише дві пивоварні компанії отримали понад 1 млрд грн чистого прибутку, при цьому ПРАТ «Карлсберг Україна» забезпечило понад 2,1 млрд грн прибутку, що становить більшу частину сукупного прибутку галузі (близько 2,5 млрд грн). Така концентрація прибутковості свідчить, що цінова політика компанії є суттєво ефективнішою порівняно із середньогалузевим рівнем та дозволяє не лише компенсувати зростання витрат, а й формувати фінансовий ресурс для інвестицій і подальшого розвитку брендів.

Слід також враховувати, що на рівні групи Carlsberg у 2022 році органічне зростання виручки пояснюється саме підвищенням цін як відповіддю на зростання вартості сировини та енергоносіїв. Це дає підстави зробити висновок, що український підрозділ діє у руслі корпоративної стратегії: акцент робиться не стільки на агресивному нарощуванні обсягів виробництва, скільки на оптимізації цін, активному просуванні преміальних та середньоцінових брендів і використанні гнучких знижок у роботі з торговельними мережами. Водночас Carlsberg утримує другу позицію на українському пивному ринку за обсягами, працюючи на трьох пивоварнях у Києві, Львові та Запоріжжі, що підтверджує конкурентоспроможність його цінової та брендової стратегії.

Отже, проведені розрахунки дозволяють узагальнити, що цінова політика ПРАТ «Карлсберг Україна» є ефективною за такими ключовими критеріями: по-перше, забезпечується стале зростання виручки, яке випереджає інфляцію та відповідає динаміці галузі; по-друге, підприємство зберігає високий рівень рентабельності продажів на рівні 16–18 % навіть в умовах воєнного часу; по-третє, рентабельність активів і власного капіталу, хоча й знижується, все одно суттєво перевищує типовий рівень для харчової промисловості. Це свідчить, що поточна цінова стратегія забезпечує баланс між доступністю продукції для споживача й досягненням цільових показників прибутковості та створює надійну фінансову основу для реалізації запропонованих у наступному підрозділі напрямів удосконалення цінової політики.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що цінова політика ПРАТ «Карлсберг Україна» загалом є ефективною, оскільки забезпечує стале зростання виручки, збереження або підвищення рентабельності продажів та підтримання лідерських позицій на ринку. Водночас виявлені диспропорції, пов’язані з високою часткою реалізації за акційними цінами та нерівномірною диференціацією цінових рівнів усередині портфеля, свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності. Саме ці резерви стають підґрунтям для формування напрямів удосконалення цінової політики, які розглядаються в наступному підрозділі.

2.4 Напрями вдосконалення цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»

Розробка напрямів удосконалення цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» ґрунтується на виявлених у попередньому підрозділі сильних і слабких сторонах чинної системи ціноутворення. З одного боку, компанія досягає вагомих фінансових результатів та утримує провідні позиції на пивному ринку України; з іншого – значна залежність від глибоких промоцій, нерівномірна диференціація цінових рівнів та недостатньо повне використання потенціалу преміальних і безалкогольних напоїв обмежують можливості подальшого зростання прибутковості. Тому головною метою запропонованих заходів є підвищення ефективності цінової політики за рахунок кращого балансу між рівнем цін, обсягом реалізації та структурою портфеля.

Одним із ключових напрямів удосконалення є поглиблення цінової сегментації асортименту. Для бренду «Львівське», який вже сприймається споживачами як національний пивний лідер, доцільно закріпити позиції у верхній межі середнього сегмента, поступово підвищуючи відпускні ціни у помірних межах. Такий крок дозволить підсилити іміджеву складову бренду та збільшити валовий дохід на одиницю продукції без різкої втрати лояльності споживачів. Преміальні бренди міжнародного походження можуть мати вищу цінову надбавку порівняно з масовими сортами, що компенсує додаткові витрати на маркетинг і підтримку іміджу. Для економ-сегмента, навпаки, важливо утримувати конкурентоспроможний рівень цін, забезпечуючи широку присутність у традиційній роздрібній торгівлі та регіонах з нижчим рівнем доходів населення[18].

На основі аналізу історичних даних про результати акційних кампаній доцільно виокремити ті види промоцій, які дійсно забезпечують суттєве збільшення обсягів реалізації та валового доходу, і зменшити частоту або глибину менш ефективних заходів. Особливу увагу слід приділити переходу від масових знижок для всіх покупців до більш таргетованих стимулів,

зорієнтованих на постійних клієнтів, окремі торговельні мережі та ключові формати торгівлі. Це дозволить знизити середню величину відсотка знижки по портфелю та підвищити фактичний рівень відпускних цін без прямого формального перегляду прейскуранта. Додатковим результатом стане формування більш передбачуваної і прозорої промоційної політики для партнерів у торговельних мережах.

Попит на безалкогольне пиво, квас, сидр та інші напої поступово зростає, а чутливість споживачів до ціни тут дещо нижча, ніж у традиційному пивному сегменті. Це створює можливість формувати ціну не лише на основі витрат, але й на основі сприйнятої цінності продукту. Для таких брендів, як квас на основі натурального бродіння або сидр з вираженими смаковими характеристиками, доцільно встановлювати ціну на рівні, що відображає їхню особливу якість, природність інгредієнтів та емоційні переваги. Це дозволить компанії підвищити середню виручку на одиницю продукції, одночасно зміцнюючи позиції у важливому перспективному сегменті[18].

На підставі даних про зміну обсягів продажу у відповідь на запроваджені коливання цін у різних каналах збуту й регіонах можна оцінити граничний рівень підвищення цін, який не призводитиме до непропорційного падіння попиту. Регулярне оновлення таких оцінок дасть змогу приймати більш обґрунтовані цінові рішення, уникати надмірно різких підвищень, які можуть зруйнувати лояльність споживачів, і, навпаки, впевненіше реалізовувати помірні коригування цін там, де попит є відносно нееластичним.

Економічну ефективність запропонованих заходів доцільно продемонструвати на основі сценарних розрахунків. Якщо взяти за базу чистий дохід компанії за останній звітний рік і змоделювати ситуацію, у якій середня відпускна ціна зростає приблизно на три відсотки за рахунок цінової диференціації та скорочення глибоких знижок, а обсяги реалізації залишаються незмінними, додатковий чистий дохід становитиме кілька сотень мільйонів гривень. За умови збереження поточної рентабельності продажів це призведе до зростання чистого прибутку, яке суттєво перевищить витрати на проведення

маркетингових досліджень, розробку нових цінових коридорів, модернізацію інформаційних систем та оновлення промоційних програм. У тексті можна окремо навести розрахунок строку окупності таких інвестицій, показавши, що більша частина витрат відшкодовується вже протягом першого року реалізації стратегії.

Підсумовуючи, варто наголосити, що запропонований комплекс заходів спрямований не стільки на одноразове підвищення цін, скільки на побудову більш збалансованої та стійкої у довгостроковій перспективі цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна». Її вдосконалення на основі глибшої сегментації, більш виваженої промоційної активності, розвитку безалкогольного сегмента та систематичного аналізу еластичності попиту дозволить підприємству одночасно підвищити фінансові результати, посилити брендовий капітал та зберегти лояльність споживачів в умовах високої конкурентної напруги на пивному ринку України[18].

Враховуючи результати аналізу, доцільно запропонувати комплекс заходів удосконалення цінової політики ПРАТ «Карлсберг Україна» за такими ключовими напрямами. Поглиблення диференціації цінової архітектури портфеля. Це означає чіткіше розмежування цінових рівнів для економ-, стандарт-, преміальних і спеціальних сортів. Бренд «Львівське» доцільно позиціонувати у верхній частині стандартного сегмента, поступово збільшуючи середню ціну на 2–3 % на рік з урахуванням сприйняття бренду як національного лідера. Преміальні бренди Tuborg і Kronenbourg 1664 можуть мати ще вищу цінову премію щодо масового сегмента, компенсуючи зростання витрат на імпортну сировину та маркетинг.

Розвиток цінової стратегії у безалкогольному сегменті. Зростання попиту на безалкогольне пиво й квас створює можливість для формування цін, що відображають додану цінність продукту (натуральність інгредієнтів, користь для здоров’я, національну ідентичність), а не лише його собівартість. Для «Квасу Тарас» можна обґрунтувати поступове наближення ціни до верхнього діапазону безалкогольних напоїв, посилюючи бренд-комунікацію.

Доцільно скоротити частку глибоких знижок у масових акційних кампаніях, замінюючи їх більш таргетованими промо з використанням цифрових інструментів (персоналізовані купони, програми лояльності, крос-промо з іншими брендами групи). Це дозволить зменшити ефект «звикання» споживачів до низьких акційних цін і стабілізувати середню відпускну ціну.

Для кількісного обґрунтування ефективності можна змоделювати вплив помірного підвищення цін на фінансові результати компанії. Вихідними даними є чистий дохід ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік у розмірі 12,49 млрд грн та чистий прибуток 2,18 млрд грн, що забезпечує рентабельність продажів на рівні близько 17,5 % [18]. Припустимо, що внаслідок диференційованого підвищення цін на 3 % у середньому по портфелю та одночасної оптимізації промоцій обсяги продажів у натуральному вираженні залишаються стабільними (консервативний сценарій). У цьому разі очікуване зростання виручки становитиме: $\Delta\text{Виручка} = 12{,}49 \text{ млрд грн} \times 3\% \approx 0{,}375 \text{ млрд грн}.$

За умови збереження поточної рентабельності продажів (≈17,5 %) додатковий чистий прибуток складе близько 65 млн грн. Витрати на реалізацію заходів (маркетингові кампанії, аналітика, IT-інфраструктура для персоналізованих промоцій) можна орієнтовно оцінити у 40–50 млн грн на рік. Тоді чистий ефект у перший рік реалізації становитиме близько 15–25 млн грн, а строк окупності інвестицій – менше одного року. Такий розрахунок є орієнтовним, але демонструє економічну доцільність переходу до більш проактивної й структурованої цінової політики.

Доцільно посилити практику регулярного моніторингу цін конкурентів та еластичності попиту на ключові бренди, впровадивши внутрішню систему дашбордів для менеджменту. Це дозволить оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища й адаптувати відпускні ціни з урахуванням регіональних особливостей та поведінки споживачів.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні й прикладні аспекти формування цінової політики міжнародного бренду на локальному ринку на прикладі ПРАТ «Карлсберг Україна».

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності ціни та цінової політики підприємства, визначено її функції й принципи в умовах ринкової економіки. Показано, що для міжнародних брендів ціна виконує не лише облікову й розподільчу, а й важливу іміджеву функцію. Проаналізовано особливості цінової політики міжнародних компаній на локальних ринках, описано дилему стандартизації та адаптації цін, а також багаторівневу цінову архітектуру портфеля. Розглянуто методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності цінової політики, включаючи фінансовий, маркетинговий та стратегічний аналіз, і сформовано узагальнену таблицю інструментів.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Карлсберг Україна» як дочірньої компанії Carlsberg Group, наведено її стратегічні орієнтири, пов’язані з програмою сталого розвитку «Ціль 4 Нулі» та глобальною стратегією Accelerate SAIL. Фінансово-економічний аналіз показав стійке зростання чистого доходу й прибутку у 2021–2024 роках та підвищення рентабельності продажів, що свідчить про ефективне управління витратами і цінами. PEST-аналіз дозволив виявити ключові політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні фактори, що впливають на цінову політику пивоварних компаній. Показано, що Carlsberg Ukraine працює в умовах жорсткого регуляторного середовища та підвищеного податкового навантаження, але має переваги у вигляді модернізованих виробничих потужностей, сильної брендової позиції та підтримки міжнародної групи.

На основі аналізу споживачів встановлено, що компанія активна в усіх ключових сегментах ринку – від економічного до преміального та

безалкогольного. Дослідження роздрібних цін показало, що бренди «Львівське» позиціонуються в середньому сегменті з помірною ціновою премією над деякими конкурентами, тоді як Somersby займає преміальний сегмент сидру. SWOT-, SPACE- та портфельний аналізи засвідчили, що ПРАТ «Карлсберг Україна» має сильні конкурентні позиції та фінансову стійкість, що дозволяє реалізовувати агресивну стратегію зростання з акцентом на преміалізацію та розвиток безалкогольних напоїв.

У роботі запропоновано напрями удосконалення цінової політики компанії, серед яких поглиблення диференціації цінової архітектури, розвиток цінової стратегії у безалкогольному сегменті, оптимізація системи промоцій та впровадження регулярного моніторингу цін і еластичності попиту. На основі сценарного розрахунку показано, що помірне підвищення цін на 3 % за умови збереження обсягів продажів може забезпечити додатковий чистий прибуток близько 65 млн грн на рік, що перевищує орієнтовні витрати на впровадження відповідних заходів і забезпечує короткий строк окупності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Юрченко Н. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1 (дата звернення: 24.05.2026).

2. Благодушко А. В. ПРИРОДА ТА СУТНІСТЬ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 14–18. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-2 (дата звернення: 24.05.2026).

3. Бобиль В. В., Аберніхіна І. Г., Пікуліна О. В. ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.17 (дата звернення: 24.05.2026).

4. Вальковець А. С., Коханевич Т. П., Марценюк В. В. ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ НА МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Пріоритети соціально-економічного розвитку регіонів в умовах сьогодення*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-439-2-42 (дата звернення: 24.05.2026).

5. Голинський О., Князєва О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Т. 1, № 8. URL: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.04 (дата звернення: 24.05.2026).

6. Гуменюк А. Ф., Петрицька О. С. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 83–87. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.83 (дата звернення: 24.05.2026).

7. Дранус Л. С. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ

ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.79 (дата звернення: 24.05.2026).

8. Ерфан В. Й., Сингаєвський С. С., Мухомедьянов В. А. ЦІНА ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЛОГІСТИЦІ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 2(62). С. 102–106. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).102-106 (дата звернення: 24.05.2026).

9. Згурська О. М., Нечитайло Б. С. Консалтинг як інструмент оптимізації ціноутворення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-04 (дата звернення: 24.05.2026).

10. Касьянчук С. ЦІНА І ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 2(24). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-915-927 (дата звернення: 24.05.2026).

11. Кукель Г. С., Мазур В. Г. ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.40 (дата звернення: 24.05.2026).

12. Ларка Л. С. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК РЕЗЕРВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.65 (дата звернення: 24.05.2026).

13. Лега О. В., Пешков А. М. ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ І СОБІВАРТІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ КАРТУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 3. С. 195–203. URL: https://doi.org/10.60022/2(3)-24s (дата звернення: 24.05.2026).

14. Лега О. В., Пешков А. М. ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ І СОБІВАРТІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 332–338. URL: https://doi.org/10.32782/dees.17-54 (дата звернення: 24.05.2026).

15. Лишенко М., Бородай Д., Чайка М. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 4 (104). С. 57–65. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.4.9 (дата звернення: 24.05.2026).

16. Мельничук Г. МЕТОДИ РИНКОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 1, № 1. С. 117–121. URL: https://doi.org/10.32835/2786-619x.2021.1.1.117-121 (дата звернення: 24.05.2026).

17. Микитюк Н., Чайковський А. ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1148-1157 (дата звернення: 24.05.2026).

18. Офіційний сайт ПРАТ «Карлсберг Україна» URL: https://carlsbergukraine.com/ (дата звернення: 24.05.2026).

19. Пазій Д. СИСТЕМНО-ДИНАМІЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-87 (дата звернення: 24.05.2026).

20. Пархомчук С. С. МІСЦЕ БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 347–352. URL: https://doi.org/10.32782/dees.17-56 (дата звернення: 24.05.2026).

21. Перевозова І. В. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 10. С. 9–16. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.9 (дата звернення: 24.05.2026).

22. Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф., Булуй О. Г. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 1. С. 69–77. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.69 (дата звернення: 24.05.2026).

23. Попко О. В., Твардовський Ю. В. ЦІНОВА ПОЛІТИКА ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.28 (дата звернення: 24.05.2026).

24. Решітко Н. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-120 (дата звернення: 24.05.2026).

25. Рішняк О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 9(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-436-445 (дата звернення: 24.05.2026).

26. Сайт ПРАТ «Карлсберг Україна» URL: https://opendatabot.ua/c/00377511(дата звернення: 24.05.2026).

27. Сак Т., Ляміна Ю. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕЗВИНАЧЕНОСТІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2026. Т. 4, № 44. С. 169–175. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-169-175 (дата звернення: 24.05.2026).

28. Сарай Н. І. ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 90–93. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14 (дата звернення: 24.05.2026).

29. Сержанов В. В., Моленда А. Р. МОТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 1(61). С. 121–127. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).121-127 (дата звернення: 24.05.2026).

30. Тодощук А., Гадик В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПОРТНО-МАРКЕТИНГОВОЇ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-87 (дата звернення: 24.05.2026).

31. Фімяр С. В., Попик Н. В. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96 (дата звернення: 24.05.2026).

32. ХРУПОВИЧ С., ІВАНЕЧКО Н., НАМІСНЯК П. ПОБУДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В ІНТЕРНЕТ СЕРЕДОВИЩІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 484–488. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-76 (дата звернення: 24.05.2026).

33. Четербух О. Ю. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУБ'ЄКТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 6. С. 36–42. URL: https://doi.org/10.60022/2(6)-4s (дата звернення: 24.05.2026).

34. Шуляр Н., Мельник Б. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У МЕЖАХ ЗАГАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ. *Via*

Economica. 2025. № 10. С. 165–172. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-23 (дата звернення: 24.05.2026).

35. Reshetnikova O., Danylenko V., Diadyk T. EXPEDIENCY OF BRAND GLOBALIZATION FORMATION IN THE MODERN INTERNATIONAL MARKETING ENVIRONMENT. *Economic scope*. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1 (date of access: 24.05.2026).