

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент) другого (магістерського)
рівня вищої освіти, 2 курсу, групи ЕД-61,
спеціальності 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Пожидаєв Ярослав Олексійович

Керівник: доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу, менеджменту та
підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

Бабич Дмитро Володимирович

Рецензент: Професор, доктор економічних наук
«Харківського авіаційного інституту»

Доронін А.В

2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**
підпис прізвище, ініціали

«_____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Пожидасва Ярослава Олексійовича

1. Тема роботи ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, д.е.н., професор

затверджен наказом по університету від «05» листопада 2024 року №2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи 12. 12. 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Теоретичні основи управління ефективністю підприємства.
- 2) Аналіз стану управлєння ефективністю підприємства на прикладі ПРАТ «Carlsberg Ukraine».
- 3) Стратегії та інструменти удосконалення управління ефективністю підприємства ПРАТ «Carlsberg Ukraine».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розробка плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи магістра
3	Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи магістра
4	Написання проєктної частини кваліфікаційної роботи магістра
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи магістра та внесення змін до неї керівником
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи магістра у системі «Антиплагіат»
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра
8	Подання Голові екзаменаційної комісії до захисту кваліфікаційної роботи магістра

5. Дата видачі завдання 08.10.2024 року

Студент**Я.О.Пожидаєв**

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи**Бабич Д.В.**

підпис

ініціали, прізвище

Анотація

Іваненко Іван Іванович «Дослідження та удосконалення управління ефективністю підприємства» (керівник: к.е.н., доцент Петров Петро Петрович) на прикладі ПрАТ «Carlsberg Ukraine». – Рукопис. Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 202_ р.

Робота аналізує чинники, що впливають на ефективність управління підприємством, та пропонує рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи персоналу для підвищення продуктивності.

Ключові слова: управління ефективністю, мотивація персоналу, продуктивність, Carlsberg Ukraine.

Summary

Ivanenko Ivan Ivanovych, "Research and Improvement of Enterprise Performance Management" (supervisor: PhD in Economics, Associate Professor Petro Petrovych Petrov) on the example of PJSC "Carlsberg Ukraine". – Manuscript. Research for obtaining the second (master's) level of higher education under the educational and professional program "Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities". V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 202_.

The study analyzes factors affecting enterprise performance management and offers recommendations for improving the personnel motivation system to enhance productivity.

Keywords: performance management, personnel motivation, productivity, Carlsberg Ukraine.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 97 сторінок, 10 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 81 найменувань, 4 додатки.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мета кваліфікаційної роботи магістра розробити та обґрунтувати заходи з удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» на основі комплексного економічного аналізу його виробничо-господарської та фінансової діяльності.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність ПрАТ «Carlsberg Ukraine» у сфері забезпечення ефективності виробництва та фінансової діяльності.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Завданням дослідження є вивчити теоретичні основи управління ефективністю підприємства в умовах ринкових відносин; провести аналіз показників економічної та соціальної ефективності діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine»; оцінити фінансовий стан підприємства та його динаміку за останні роки; ідентифікувати резерви підвищення економічної ефективності на основі виявлених проблем та їх причин; розробити конкретні заходи з удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Базою дослідження є ПрАТ «Carlsberg Ukraine».

Рік захисту кваліфікаційної роботи магістра 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення управління ефективністю підприємства	10
1.2. Основні принципи та методи оптимізації управління ефективності персоналу	16
1.3. Роль управлінського консультування в удосконаленні управління ефективністю підприємства... ..	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «CARLSBERG UKRAINE»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління ефективністю на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»	26
2.2. Оцінка ефективності поточних підходів до управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»	38
2.3. Аналіз логістичних процесів управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine».....	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «CARLSBERG UKRAINE».....	50
3.1. Розробка та впровадження стратегій удосконалення управління ефективністю підприємства.....	50
3.2. Інноваційні підходи та технології для підвищення ефективності управління підприємством	56
3.3. Формування системи мотивації персоналу ефективності управління підприємством	60
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та цифровізації економіки ефективне управління підприємством є ключовим фактором його успішного функціонування та розвитку. Для сучасного ринкового середовища особливо актуальним є забезпечення високої економічної ефективності діяльності підприємства як засобу досягнення стійкого розвитку. Дослідження і удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є вкрай важливим завданням. Як один із провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції та високої динаміки ринку. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення систем управління для досягнення стійкої рентабельності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Дуже важливими були внески у дослідження розвитку підприємств такі вчені як О. Грішнова [13], Г. Щокін [68], Н. Том [64], Л.В. Балабанова [63], О.В. Крушельницька [30].

Ступінь розробленості проблеми. Проблеми управління ефективністю підприємства широко висвітлені в економічній науці. Відомі підходи до визначення та оцінки економічної ефективності ґрунтуються на комплексному аналізі виробничих, фінансових та організаційних процесів. Однак специфіка функціонування таких великих підприємств, як ПрАТ «Carlsberg Ukraine», вимагає адаптації цих методик до умов динамічних ринків, змін у споживчих уподобаннях та технологічного прогресу. На практиці є потреба у поглибленому аналізі конкретних аспектів діяльності компанії для розробки ефективних управлінських рішень.

Мета дослідження – розробити та обґрунтувати заходи з удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» на основі комплексного економічного аналізу його виробничо-господарської та фінансової діяльності.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи управління ефективністю підприємства в умовах ринкових відносин.
2. Провести аналіз показників економічної та соціальної ефективності діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine».
3. Оцінити фінансовий стан підприємства та його динаміку за останні роки.
4. Ідентифікувати резерви підвищення економічної ефективності на основі виявлених проблем та їх причин.
5. Розробити конкретні заходи з удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність ПрАТ «Carlsberg Ukraine» у сфері забезпечення ефективності виробництва та фінансової діяльності.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

База дослідження. Дослідження базується на даних ПрАТ «Carlsberg Ukraine», включаючи фінансову та статистичну звітність підприємства, результати внутрішнього аудиту, а також аналітичну інформацію щодо ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні.

У роботі застосовано комплекс сучасних наукових **методів**:

- 1) Емпіричні методи: збір і обробка статистичних даних підприємства.
- 2) Аналіз і синтез: дослідження взаємозв'язків між економічними показниками.
- 3) Порівняльний аналіз: оцінка діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» у порівнянні з іншими гравцями галузі.
- 4) Факторний аналіз: ідентифікація основних чинників, що впливають на економічну ефективність.
- 5) Прогнозування: оцінка перспектив впровадження розроблених заходів.

Науковий та практичний результат роботи. Науковий внесок роботи полягає в розробці підходів до оцінки ефективності діяльності великих підприємств у галузі харчової промисловості. Практичний результат полягає у запропонованих рекомендаціях для вдосконалення системи управління ПрАТ

«Carlsberg Ukraine», які спрямовані на підвищення рентабельності, зменшення витрат та покращення конкурентних позицій на ринку.

Особистий внесок студента. Автором проведено аналіз ключових показників діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine», ідентифіковано основні проблеми управління ефективністю, а також розроблено рекомендації щодо їх вирішення.

Апробація результатів. Основні результати роботи були апробовані під час участі у студентських наукових конференціях, а також у вигляді практичних рекомендацій, які були частково впроваджені у діяльність ПрАТ «Carlsberg Ukraine». Проведене дослідження сприятиме вирішенню актуальних проблем управління ефективністю діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine», що має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління ефективністю підприємства

Управління ефективністю підприємства є одним із ключових чинників його успішного функціонування та розвитку в умовах сучасної ринкової економіки. Сутність оптимізації системи управління персоналом полягає у вдосконаленні процесів та методів роботи з кадрами, а також в ефективному використанні ресурсів, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Процес базується на аналізі існуючих підходів до управління персоналом, ідентифікації можливостей для покращення та впровадженні нововведень, які можуть підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

Оптимізація системи управління ефективністю підприємства — це не разова дія, а постійний процес, що потребує регулярного перегляду підходів і стратегій, а також впровадження нових технологічних рішень для управління ресурсами й процесами.

Ефективна робота будь-якого підприємства залежить від рівня навчання, розвитку персоналу та раціонального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. У швидкозмінному бізнес-середовищі важливо, щоб організації інвестували у підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних та особистісних компетенцій. Розвиток персоналу охоплює економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти, що підвищують ефективність управління підприємством [9, с. 16-28].

Сутність управління ефективністю полягає у систематичному підході до оцінки, планування, реалізації та моніторингу діяльності підприємства. Ефективність підприємства визначається як співвідношення між результатами діяльності та використаними ресурсами. Підприємства мають забезпечувати гармонійний розвиток усіх компонентів своєї діяльності: виробничих, фінансових, організаційних та соціальних.

Основними елементами ефективного управління є:

1. Планування – визначення цілей і шляхів їх досягнення.
2. Організація – оптимізація внутрішніх процесів і ресурсів.
3. Мотивація – стимулювання працівників для досягнення високих результатів.
4. Контроль і аналіз – оцінка виконання планів і виявлення резервів для покращення.

Важливим аспектом управління ефективністю є розвиток персоналу. Процес, який включає заходи з підготовки та адаптації працівників до виконання нових завдань, підвищення кваліфікації та формування резерву керівників. До основних інструментів розвитку персоналу відносяться оцінка, атестація, планування кар'єри та система мотивації [13, с. 243-247].

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу організації на ринку. У сучасних умовах підприємства мають активно впроваджувати інновації, удосконалювати методи роботи з кадрами та розробляти довгострокові стратегії розвитку персоналу (рис. 1.1).

Управління ефективністю є багатогранним процесом, який включає організаційно-економічні, соціальні та психологічні аспекти. Його метою є досягнення високих результатів при раціональному використанні ресурсів, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [30, с. 209-213].

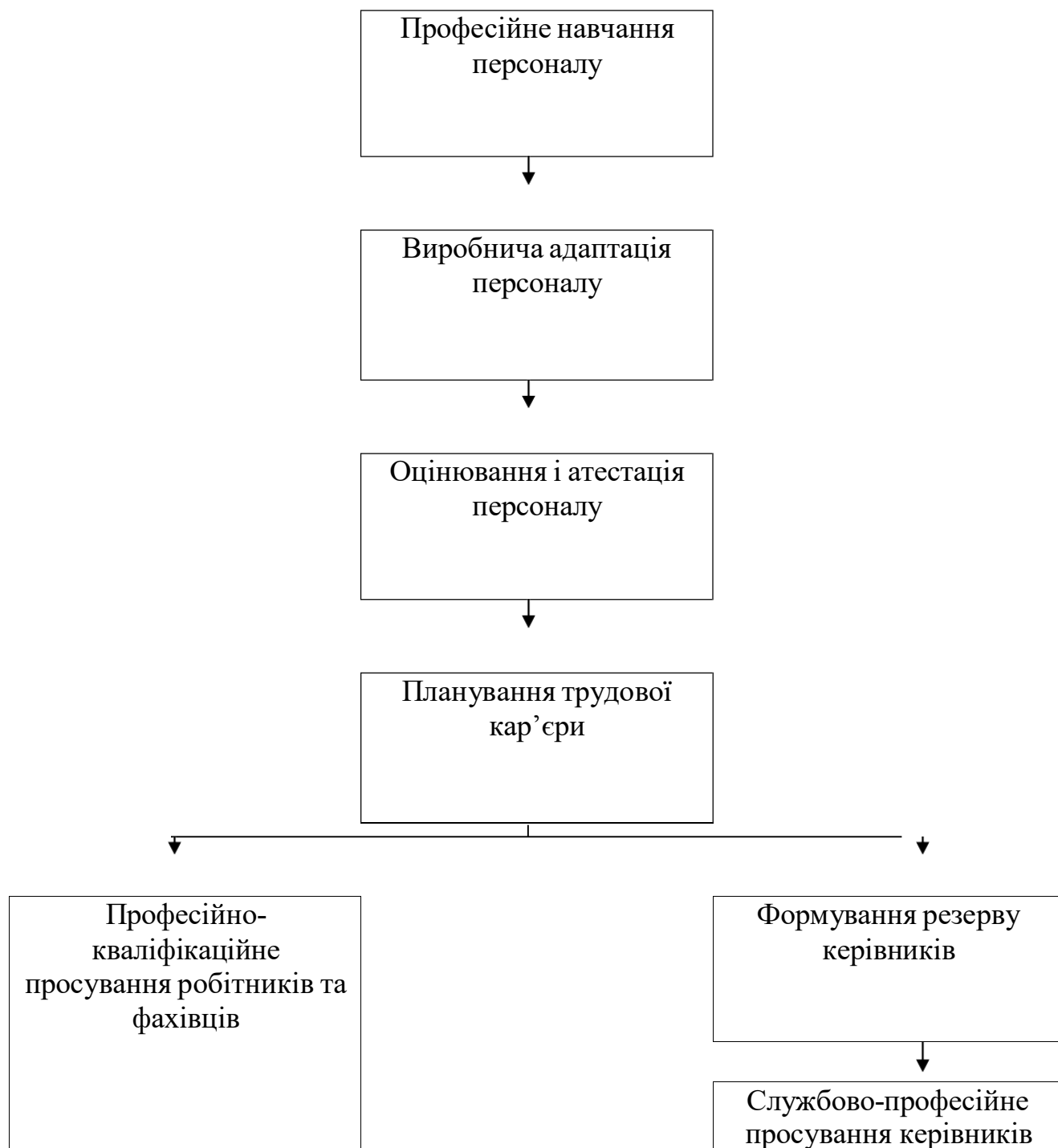


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі джерела [19]

Управління ефективністю підприємства є основою його успішного функціонування та розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективність визначається як здатність організації досягати поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів і з урахуванням зовнішніх та внутрішніх викликів. У цьому контексті важливу роль відіграє оптимізація всіх компонентів управління, включаючи управління персоналом, адже людський фактор залишається одним із ключових у забезпеченні стійкого зростання.

Однією з важливих складових управління ефективністю підприємства є розвиток персоналу. Цей процес спрямований на вдосконалення професійних, особистісних та організаційних компетенцій працівників. Він включає [2, с. 83-85]:

- Профорієнтаційну роботу, яка дозволяє залучати до роботи кваліфікованих працівників, готових до виконання професійних завдань.
- Інноваційні підходи до розвитку персоналу, зокрема впровадження нових методів і технологій навчання, що сприяють зростанню кількості винахідницьких ідей.

Ключовим елементом є система мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Система сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, що є важливим фактором підвищення ефективності підприємства.

Розвиток персоналу та професійний розвиток є взаємопов'язаними, але мають певні відмінності. Розвиток персоналу здійснюється в межах організації, зосереджуючи увагу на досягненні цілей підприємства. Професійний розвиток особистості, навпаки, може виходити за межі організаційного середовища, включаючи індивідуальне навчання працівника поза робочим часом.

У межах організації професійний розвиток персоналу спрямований на системне навчання працівників протягом усього їхнього професійного життя, яке дозволяє підприємству [22, с. 118-122]:

1. Підвищувати кваліфікацію працівників.
2. Забезпечувати підготовку до виконання складніших завдань.

3. Максимально використовувати здібності працівників для досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління підприємством значною мірою залежить від таких складових, як освіта, професійне навчання та кар'єрне просування персоналу:

1. Освіта є основою для подальшого професійного навчання, підготовки до праці та інтеграції в колектив. Рівень освіти працівників має відповідати вимогам виробництва, технологій і суспільним запитам, забезпечуючи належний рівень їхньої професійної компетентності.
2. Професійне навчання. Професійне навчання персоналу передбачає:
 - Первинну підготовку, що дозволяє працівникам отримати базові навички для виконання професійних завдань.
 - Перепідготовку, яка забезпечує освоєння нових професій чи спеціалізацій відповідно до змін у виробництві чи на ринку.
 - Підвищення кваліфікації, що дозволяє удосконалювати існуючі знання і навички для досягнення нових стандартів ефективності.
3. Кар'єрне просування. Професійно-кваліфікаційне просування дозволяє працівникам реалізовувати свої здібності, розвивати лідерські навички та підвищувати рівень відповідальності і сприяє не лише задоволенню працівників, але й забезпечує підприємству кадровий резерв для виконання стратегічних завдань.

Організаційне професійне вдосконалення забезпечує постійне розширення теоретичного фундаменту й практичних навичок співробітників відповідно до потреб бізнесу і включає впровадження навчальних програм, тренінгів та інших методів, спрямованих на підвищення професійної конкурентоспроможності працівників. Цей процес є важливим у швидкозмінних умовах ринку, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи максимальну продуктивність і стійкий розвиток.

Розвиток персоналу та професійне вдосконалення є важливими складовими управління ефективністю підприємства. Вони сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищенню продуктивності, забезпеченню

конкурентоспроможності та створенню умов для довгострокового розвитку підприємства [58, с. 123-128].

Управління ефективністю підприємства є одним із ключових елементів сучасного менеджменту, оскільки воно забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. В основі цього процесу лежить оптимізація всіх складових діяльності підприємства, включаючи розвиток і управління персоналом, що є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу, підвищує соціальну та професійну мобільність, допомагає у підготовці працівників до структурних і технологічних змін у галузях економіки, яке позитивно впливає на фінансові результати організації, сприяє її адаптації до змін зовнішнього середовища та дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Розвиток персоналу забезпечує працівникам можливість здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію та відкривати нові кар'єрні перспективи, включаючи участь у підприємницькій діяльності [50, с. 406-414].

У сучасному ринку висококваліфіковані працівники все більше звертають увагу на можливості професійного розвитку при виборі місця роботи та сприяє підвищенню якості робочої сили, стабілізації кадрового складу та покращенню морального клімату в організації. Працівники, які отримують можливості для навчання та розвитку, демонструють вищий рівень відданості компанії, що сприяє зменшенню плинності кадрів. Важливим аспектом є також вплив управління розвитком персоналу на економічний прогрес і науково-технічний розвиток. Професійний розвиток працівників дозволяє підприємствам впроваджувати інновації, адаптуватися до нових технологій та збільшувати загальну ефективність діяльності. Зростання рівня компетенцій працівників сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стимулює інноваційну активність та забезпечує економічну стабільність.

Управління розвитком персоналу є не лише інструментом внутрішнього розвитку підприємства, а й вагомим чинником розвитку економіки загалом. Сприяє підготовці кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити структурні зміни, ефективну роботу підприємств та зміцнення їх позицій на міжнародному ринку. Інвестиції у професійний розвиток працівників дають можливість підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та збільшувати фінансові результати підприємств [43, с. 64-69].

Отже, управління ефективністю підприємства, яке включає розвиток персоналу, є важливим чинником підвищення продуктивності, забезпечення конкурентоспроможності та формування умов для довгострокового розвитку організації в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Основні принципи та методи оптимізації управління ефективності персоналу

У зв'язку зі швидким розвитком ринкових відносин в Україні, підприємства потребують нових управлінських методів та стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Для досягнення цих цілей важливо розробляти чітку стратегію, яка є основою стратегічного управління підприємством.

Згідно з науковими джерелами, стратегічне управління визнається як форма управління, що базується на ресурсах людського потенціалу, орієнтована на вимоги споживачів та спроможна здійснювати гнучке регулювання та зміни для виживання підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливо враховувати, що успіх стратегії залежить від ефективного використання трудового потенціалу підприємства, і персонал виступає ключовим фактором у розвитку підприємства в перспективі [3, с. 30-45].

Стратегія управління персоналом є важливою функціональною стратегією підприємства, яка допомагає відповідати на виклики управління

персоналом, забезпечуючи формування і використання трудового потенціалу та інші аспекти управління персоналом [23, с. 28].

Будь-які процеси, пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не лише нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [69, с. 97-103].

Управління персоналом виступає як ключова стратегічна діяльність, яка включає розробку стратегії кадрової політики, відбір працівників відповідно до корпоративних цінностей, підтримку спільних ініціатив для розвитку персоналу, мотивацію з урахуванням результативності праці, зниження трудових витрат і формування сприятливого соціально-психологічного атмосфери на роботі. З цього випливає, що сучасне управління персоналом має бути стратегічно орієнтованим на ефективне використання людських ресурсів організації, адаптоване до зовнішніх і внутрішніх умов, і спрямоване на досягнення довгострокового успіху.

В академічній літературі аспекти стратегічного управління персоналом досліджені не повністю. Наприклад, В. Маслов акцентує увагу на важливості розвитку організації та персоналу, наголошуючи, що стратегічне управління персоналом включає набір, оцінку, мотивацію і професійний розвиток працівників, що мають відповідати стратегічним цілям організації. Інші дослідження також вказують на управління формуванням конкурентоспроможних робочих ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, спрямованих на забезпечення виживання, розвитку та досягнення довготривалих цілей організації [25, с. 109-110].

На нашу думку, більш точне розуміння передбачає розглядання всього трудового потенціалу підприємства, динаміки його розвитку, використання, структури, політики щодо персоналу, а також необхідних технологій і методів управління, які спираються на принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством.

Центральне значення в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки і реалізації стратегії управління персоналом. Від того, наскільки успішно обирається і втілюється ця стратегія, залежить успішне функціонування підприємства в цілому [6, с. 74-81].

В науковій літературі існують різні погляди на сутність поняття «стратегія управління персоналом». Але найточніше це поняття визначається так: стратегія управління персоналом - це докладно обдуманий і розроблений напрямок дій, який є пріоритетним і визначається керівництвом організації для досягнення довгострокових цілей створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу. Така стратегія враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості.

Отже, процес розробки і реалізації стратегії управління персоналом повинен відповідати реальним умовам функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку і, завдяки постійному моніторингу зовнішнього середовища, ефективно використовувати власні конкурентні переваги та реагувати на реальні загрози.

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища, можливих змін і результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки процес розробки та впровадження стратегії управління персоналом є частиною системи стратегічного управління персоналом, то можна виділити її основні елементи [4, с. 111-117]:

1. Планування персоналу: складання планів та прогнозів потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках і розробку автоматизованої системи управління персоналом.

2. Підбір та найм персоналу: аналіз інформації щодо персоналу, розробку посадових інструкцій, відбір і оцінку кандидатів, формування кваліфікованого штату працівників.

3. Профорієнтація та адаптація персоналу: створення належних умов для роботи і розвитку працівників та ознайомлення їх з системою цінностей підприємства.

4. Оцінка і атестація персоналу: розробку методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу, проведення атестації і оцінку результатів їхньої діяльності.

5. Формування кадрового потенціалу: аналіз якісного складу управлінських кадрів, роботу з молодими спеціалістами і розробку науково-практичних основ підбору і розстановки керівних кадрів.

6. Мотивація персоналу: розробка системи мотивації, аналіз потреб працівників і удосконалення форм матеріального і морального стимулювання.

7. Розвиток персоналу: підготовка і контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, а також підтримку саморозвитку працівників.

8. Управління плинністю кадрів: розробка процедур підвищення, пониження, переведення і звільнення працівників.

9. Соціальний розвиток та організаційна культура: організація громадського харчування, медичного і житлово-побутового обслуговування, розвиток організаційної культури, охорону здоров'я і відпочинок, а також соціальне страхування.

Слід підкреслити, що реалізація стратегічного управління в організації вимагає велеструктурованої організації та здійснення професійних дій, що включають стратегічний аналіз, розробку, реалізацію і моніторинг стратегій, націлених на виконання основних місій та цілей компанії. У контексті стратегічного управління часто застосовують систему збалансованих показників, яка служить інтегрованим засобом для моніторингу критичних показників, спрямованих на досягнення стратегічних задач [1].

Стратегічне управління персоналом можна визначити як багатовимірний, комплексний процес, який орієнтується на визначення довготривалих стратегічних напрямків у кадровій політиці та досягнення стратегічних цілей, що включають формування, розвиток та ефективне використання людських

ресурсів організації. Політика інвестицій в людський капітал та його інноваційне посилення підкреслює важливість стратегій управління персоналом у структурі сучасного управління підприємством. Розвиток та підтримка конкурентного потенціалу персоналу надають компанії можливість гнучко відповідати на зовнішні зміни, успішно досягати встановлених стратегічних цілей і стабільно функціонувати на ринку.

Сьогодні людський капітал визнається як ключовий елемент, що сприяє гнучкості, прибутковості та адаптивності організації, що є основною конкурентною перевагою в динамічному бізнес-середовищі [66, с. 72-76].

Управління персоналом та його розвиток є нерозривною частиною стратегії підприємства і повинні бути визначені та втілені як стратегічні процеси. Свідомість щодо стратегічної важливості розвитку персоналу стає очевидною, коли потенціал працівників стає ключовим стратегічним ресурсом і основною статтею витрат підприємства.

Основні завдання стратегічного розвитку персоналу включають [18, с. 73-83]:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, включаючи визначення потреби в навчанні, особистісний розвиток і самонавчання працівників, підтримку індивідуального навчання через консультування, наставництво, навчальні центри та тренінгові програми.
- удосконалення організаційного навчання та створення підприємства, яке самостійно навчається, спрямоване на розвиток ресурсних можливостей підприємства і формування чіткого стратегічного бачення серед працівників.
- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності та розвиток інноваційних якостей працівників.
- управління знаннями, де знання вважаються головним ресурсом і сприяють обміну інформацією для навчання.

- формування інтелектуального капіталу, що ґрунтується на інформації про можливості та майбутні потреби для розвитку навичок працівників.

- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності та «емоційної культури» для створення позитивного клімату та уникнення конфліктів в колективі [11].

Отже, загальна стратегія встановлює пріоритети та визначає напрями розвитку підприємства на майбутнє, а стратегія розвитку персоналу визначає потреби підприємства щодо персоналу, включаючи їхні професійно-кваліфікаційні рівні та кількість, необхідну для досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці виникає ряд труднощів при визначенні рівня розвитку працівників в конкретних умовах.

1.3. Роль управлінського консультування в удосконаленні управління ефективністю підприємства

Управлінське консультування відіграє важливу роль у вдосконаленні систем управління ефективністю підприємства, сприяючи оптимізації процесів, впровадженню сучасних підходів і підвищенню компетенцій керівників та спеціалістів. Консультаційна діяльність охоплює широкий спектр послуг, зокрема аналіз стану організації, оцінювання її внутрішніх і зовнішніх процесів, проведення тренінгів для співробітників, а також впровадження новітніх управлінських інструментів і технологій [70].

Основою консультування є здатність консультантів проводити ретельний аналіз інформації, визначати ключові проблеми та пропонувати обґрунтовані рекомендації. Це передбачає вміння правильно інтерпретувати аналітичні дані, зберігати об'єктивність оцінок і враховувати специфіку кожного підприємства.

Управлінське консультування має також науковий характер, оскільки використовує методи й інструменти, засновані на дослідженнях у галузях менеджменту, психології, соціології, економіки та інших наук. Консультанти застосовують комплексний підхід, що включає визначення цілей, об'єкта та

предмета дослідження, а також використання специфічних методик і технік для досягнення бажаних результатів.

Ключовою складовою управлінського консультування є розробка типології консультаційних послуг, яка дозволяє класифікувати різноманітні форми цієї діяльності. Така класифікація дає змогу підприємствам обирати найбільш релевантні види консалтингових послуг залежно від своїх потреб, зокрема [67, с. 222-226]:

- ✓ Стратегічне консультування, що сприяє розробці довгострокових планів і визначенню ключових напрямів розвитку підприємства.
- ✓ Оперативне консультування, яке фокусується на вирішенні конкретних проблем і оптимізації внутрішніх процесів.
- ✓ Технологічне консультування, орієнтоване на впровадження інновацій та сучасних інформаційних систем управління.

Роль управлінського консультування полягає в наданні підприємству необхідної підтримки для підвищення його ефективності (табл. 1.1). Це включає:

1. Виявлення проблемних зон в управлінні та розробку шляхів їх вирішення.
2. Вдосконалення внутрішніх процесів через впровадження новітніх методів управління.
3. Розвиток персоналу завдяки тренінгам і навчальним програмам, які підвищують професійний рівень працівників.
4. Сприяння впровадженню змін, що забезпечують адаптацію підприємства до ринкових викликів і сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Класифікація управлінського консультування

Категорія	Типи управлінського консультування
за результатами на виході	продуктове УК, забезпечуюче УК
за радикальністю	революційне УК, косметичне УК, звичайне УК
за цілями	цільове УК, багатоцільове УК
за видами завдань, що вирішуються	оперативне УК, стратегічне УК

за механізмом реалізації	об'єктивне УК, поліоб'єктивне УК
за ступенем завершеності	завершене УК, етапне УК
за місцем застосування	внутрішньофірмове УК, зовнішнє УК
за терміном дії на об'єкті	короткострокове УК, середньострокове УК, довгострокове УК
за прикладними функціями	науково-дослідницьке УК, практичне УК
за ступенем впливу	шокове УК, повзуче УК
за кількістю об'єктів	індивідуальне УК, колективне УК
за рівнями та сферами управління	фірмове УК, галузеве УК, муніципальне УК, державне УК
за масштабами організації	мікроконсультування, макроконсультування
за методами навчання	активне УК, рутинне УК, взаємонавчальне УК
за видами управлінської діяльності	науково-технічне УК, соціально-економічне УК, правове УК
за методом самооцінки керівником	рефлексивне УК, критичне УК

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8]

Управлінське консультування є важливим інструментом для вдосконалення управління ефективністю підприємства. Воно охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на вирішення стратегічних, тактичних і операційних завдань, що дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, підвищувати продуктивність і зміцнювати конкурентні позиції.

Консультаційна діяльність у сфері управління може бути поділена на два основні типи: освітнє консультування та процесне консультування. Освітнє консультування полягає у передачі консультантом знань клієнту. Дані знання можуть бути загальнодоступними або результатом власних досліджень та досвіду консультанта. Процесне консультування передбачає спільну роботу консультанта та клієнта над створенням інтелектуального продукту, де обидві сторони роблять рівнозначний внесок.

Основна мета управлінського консультування полягає у застосуванні сучасних інструментів та підходів для підвищення ефективності управлінських процесів. Консультанти допомагають підприємствам вирішувати конкретні управлінські завдання та створювати інтегровані програми розвитку. До основних інструментів управлінського впливу належать [38, с. 521-533]:

- 1) Стратегічне управління. Допомогає визначати пріоритети, розподіляти ресурси та розробляти шляхи досягнення стратегічних цілей, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
- 2) Управлінський облік і бюджетування. Забезпечують прозорість фінансових і операційних процесів, дозволяючи контролювати діяльність усіх підрозділів і знижувати витрати.
- 3) Оптимізація організаційної структури. Сприяє відповідності сучасним вимогам ринку, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей і покращення управлінських процесів.
- 4) Логістика. Спрямована на ефективне управління матеріальними та інформаційними потоками з метою мінімізації витрат і максимізації прибутку.
- 5) Маркетинг. Визначає потреби ринку, планує обсяги виробництва, формує цінову та збутову політику для підвищення продажів.
- 6) Мотивація та оплата праці. Створюють мотивовану команду, здатну працювати на досягнення стратегічних цілей підприємства.
- 7) Розробка бізнес-плану. Включає аналіз можливих сценаріїв розвитку та оцінку перспектив підприємства.
- 8) Діагностика стану підприємства. Включає оцінку управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, оптимізацію запасів, мінімізацію витрат і виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства.

Управлінське консультування сприяє підвищенню ефективності підприємств завдяки впровадженню системного підходу до управління, модернізації організаційних процесів і вдосконаленню корпоративної культури, яке дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку, розширювати свої конкурентні переваги та досягати стійкого зростання. Управлінське консультування є потужним інструментом для вдосконалення управління ефективністю підприємства. Завдяки використанню сучасних методик, інструментів та залученню професійного досвіду консультантів,

підприємства можуть досягати нових висот у своїй діяльності [56, с. 138-144; 64, с. 42-57].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «CARLSBERG UKRAINE»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління ефективністю на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Carlsberg Group — компанія, яка володіє багатьма відомими брендами пива, безалкогольних і безалкогольних напоїв. «Карлсберг Україна» — українська філія компанії, яка є офіційним представником на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв. ПрАТ «Carlsberg Ukraine» спеціалізується на виробництві пива, квасу, сидру та інших безалкогольних напоїв. Підприємство активно впроваджує сучасні технології та інновації у виробництво, дотримуючись міжнародних стандартів якості. Асортимент продукції включає як відомі міжнародні бренди, так і локальні марки, адаптовані до уподобань українських споживачів.

Компанія приділяє значну увагу соціальній відповідальності, екологічності виробництва та ефективному використанню ресурсів. Впровадження політики сталого розвитку дозволяє підприємству зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище та підвищувати енергоефективність.

Організаційна структура ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є чітко регламентованою і спрямованою на забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів. Вона включає такі основні складові [12, с. 90-96]:

- виробничі підрозділи, які відповідають за виготовлення продукції;
- відділ маркетингу та продажів, що займається просуванням продукції на ринок;
- фінансовий відділ, який забезпечує управління ресурсами;
- кадровий підрозділ, відповідальний за підбір, навчання та розвиток персоналу.

Система управління ефективністю на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» базується на впровадженні сучасних методик і підходів до управління виробництвом, персоналом і фінансами. Основними компонентами цієї системи є [26]:

1. Планування та контроль. На підприємстві активно використовуються системи планування виробничих процесів, прогнозування попиту та управління ресурсами. Планування відбувається з урахуванням ринкових трендів, сезонних змін і попереднього досвіду продажів. Контроль забезпечується через регулярний моніторинг виконання планів, аналіз ключових показників ефективності (KPI) і оцінку результатів.
2. Фінансовий менеджмент. Управління фінансами на підприємстві передбачає чітке бюджетування, аналіз витрат та оптимізацію використання фінансових ресурсів. Це дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати стабільний прибуток.
3. Управління персоналом. Особлива увага приділяється розвитку персоналу. В компанії діє система навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє зростанню їх професійних компетенцій. Також реалізується програма мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.
4. Впровадження інновацій. Підприємство активно застосовує сучасні технології у виробництві та управлінні. Це включає автоматизацію виробничих процесів, використання інформаційних систем для обліку та аналізу даних, а також впровадження принципів бережливого виробництва (lean production).
5. Екологічність та сталий розвиток. Компанія реалізує заходи, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, включаючи зниження енергоспоживання, оптимізацію використання води та утилізацію відходів.

Незважаючи на значні досягнення, система управління ефективністю ПрАТ «Carlsberg Ukraine» стикається з певними викликами, такими як

необхідність подальшого впровадження цифрових технологій, посилення конкурентного тиску та адаптація до швидких змін у споживчих уподобаннях.

Резервами для удосконалення системи управління ефективністю є [77]:

- ✓ розвиток автоматизованих систем моніторингу та управління виробничими процесами;
- ✓ підвищення рівня інновацій у продуктах та виробничих технологіях;
- ✓ оптимізація логістичних процесів;
- ✓ впровадження нових програм мотивації для персоналу з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

Початок діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» бере свій відлік із 1970-х років, коли в межах радянської Програми економічного розвитку було прийнято рішення про будівництво Запорізького пивоварного заводу. Основною метою цього проекту було вирішення проблеми дефіциту пива в СРСР. У планах було спорудження понад 20 пивоварень із значними виробничими потужностями. У 1971 році стартувало будівництво першого заводу, що базувався на сучасних чеських технологіях, із річною продуктивністю 72 мільйони літрів, що стало рекордом для того часу. Чеські фахівці надавали технічну підтримку та навчали українських спеціалістів. Першу партію пива було виготовлено 12 грудня 1974 року, а розлив продукції у пляшки почався 15 січня 1975 року.

У 1976 році завод став частиною Запорізької спілки пивоварів. У 1980-х роках, незважаючи на економічні труднощі, викликані перебудовою, і обмеження виробництва пива через кампанію боротьби з алкоголізмом, завод продовжував свою діяльність. У 1998 році саме на базі цього заводу було створено торговельну марку «Славутич», яка швидко здобула популярність серед споживачів завдяки своїм інноваціям і новим продуктам [15, с. 67-83].

Сьогодні ПрАТ «Carlsberg Ukraine» входить до складу міжнародної Carlsberg Group і є однією з провідних компаній пивоварної галузі в Україні. Компанія має пивоварні заводи у Запоріжжі, Києві та Львові, забезпечуючи виробничу потужність до 400 мільйонів літрів пива на рік. Штат компанії

налічує понад 1 350 працівників, що є свідченням її значного впливу на ринок праці.

Місія компанії відображена у її слогані: «Варити пиво заради кращого сьогодні і завтра». Це не просто слова, а орієнтир, який визначає підходи до всіх бізнес-процесів. Однією з головних цінностей є підтримка національної економіки. Близько 95% сировини компанія закуповує у місцевих постачальників, сприяючи розвитку українського агросектору.

Carlsberg Ukraine також приділяє значну увагу сталому розвитку. Компанія реалізує екологічно відповідальну стратегію, спрямовану на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів і підтримку місцевих громад.

Асортимент компанії складається з національних брендів («Львівське», «Балтика», «Арсенал», «Хмільне», «Жигулівське Запоріжжя»), імпортованих марок («Carlsberg», «Tuborg», «Zatecky Gus», «Garage») та інших напоїв, таких як «Квас Тарас» і «Розмай».

Carlsberg Ukraine стала частиною глобальної ініціативи Carlsberg Group «Ціль 4 Нуль: разом до майбутнього», яка базується на чотирьох основних цілях [10, с. 3-7]:

- 1) Нульовий вуглецевий слід.
- 2) Нульові втрати води.
- 3) Нульове безвідповідальне споживання.
- 4) Нуль нещасних випадків на виробництві.

З 2022 року компанія посилила свою ESG-стратегію (екологічний, соціальний і управлінський компоненти), розширивши амбітні цілі у сфері сталого розвитку. ESG-програма спрямована на вирішення ключових екологічних і соціальних проблем, зокрема раціональне використання ресурсів, зменшення відходів та підтримку громад.

Carlsberg Ukraine активно співпрацює із різними зацікавленими сторонами, зокрема постачальниками, державними органами, бізнес-партнерами, медіа, неурядовими організаціями та місцевими громадами. Задля

ефективної взаємодії компанія створила команду, яка займається формуванням і підтримкою відносин зі стейкхолдерами. Дозволяє Carlsberg Ukraine реалізовувати не лише інвестиційні проєкти, спрямовані на збільшення прибутку, але й гуманітарні ініціативи та благодійні проєкти, сприяючи загальному розвитку суспільства.

У Carlsberg Group працює понад 42 000 співробітників по всьому світу. Продукція цієї компанії поставляється більш ніж в 150 країн світу. Тільки в 2020 році було продано близько 35 мільярдів пляшок пива. Українські підприємства Carlsberg знаходяться в Запоріжжі, Києві та Львові. У цих постановках задіяно понад 1500 осіб. Компанія виробляє алкогольні та безалкогольні напої під відомими брендами: «Львівське», Carlsberg, «Арсенал», Baltika, «Квас Тарас», «Хмільне», Seth&Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та багато інших [44, с. 64-69].

За даними видання «Бізнес», компанія Carlsberg Ukraine займає почесне місце в рейтингу «ТОП-100 платників податків України – 2020», а за даними 2020 року також є лідером у номінації «Репутаційна стабільність». Це один із найбільших іноземних інвесторів і роботодавців в Україні (статутний капітал компанії належить Данії) [48].

Історія компанії в Україні почалася в 1996 році, коли група ВВН, що належить фінській компанії Hartwall і промислового концерну Orkla, об'єдналася з ВАТ «Запорізький пивно-безалкогольний комбінат «Славутич», яке в свою чергу було створений на базі Запорізького пивзаводу № 2, побудованого в 1974 році. У 1996 році на заводі «Славутич» встановлено нове обладнання для виробництва продукції провідних компаній світової пивоварної промисловості. Компанія в Україні називалася ВВН Україна. Великі інвестиції дозволили ВВН Україна збільшити потужності будівництва Запорізької пивзаводу більш ніж удвічі, а головне – запропонувати любителям бурштинових напоїв у травні 1998 року пиво, яке за своїми якісними характеристиками не поступається продукції провідних пивоварень світу. У

серпні 1999 року між ВВН Україна та ТОВ «Львівська пивоварня» було підписано угоду про вхід Львівської пивоварні в групу.

За даними 2021 року, натуральна частка Carlsberg Ukraine на ринку продажу пива в Україні, складає 29,9%, а квасу – 43,9% (інформація надана незалежною компанією з рітейл – аудиту Nielsen) [36, с. 140-146].

Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме:

Українські бренди – «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне».

Закордонні бренди: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen.

Інші напої (непивні) ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

Акціонерне товариство «Carlsberg Ukraine» є офіційно зареєстрованою юридичною особою в Україні, яка має відокремлену форму власності, поточні та валютні рахунки в банках України та інших держав, а також консолідований самостійний баланс. ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є незалежним брендом, а це означає, що має право позначати свій продукт індивідуальним брендом. Також має печатку та штамп з офіційною назвою підприємства українською мовою.

ПрАТ «Carlsberg Ukraine» реагує на постійні зміни ринкової кон'юнктури та прагне до створення та підтримки системи безпечної роботи та мінімізації існуючих ризиків шляхом розширення масштабів власної діяльності в галузі.

Важливим аспектом питання про потенціал підвищення інноваційної конкурентоспроможності, крім посилення гнучкості, є врахування внутрішніх складових підприємства, зокрема аналіз існуючої системи управління, яка є комплексом взаємозалежних елементів управління. Організаційна система управління включає наявну кількість відповідних функціональних органів, систему їх зв'язку та перелік безпосередніх дій з детальним аналізом і прогнозом їх ефективності на підприємстві [31, с. 55-63].

Carlsberg Ukraine впроваджує нову програму "Разом до нуля і не тільки", яка спрямована на досягнення амбітних цілей сталого розвитку до 2030–2040

років у межах стратегії Carlsberg Group SAIL'27. Програма включає такі напрямки: зменшення вуглецевого сліду, мінімізація впливу сільського господарства, зменшення відходів упаковки, скорочення втрат води, боротьба з безвідповідальним споживанням та запобігання нещасним випадкам. Хоча слово "нуль" є символічним, воно відображає амбітність екологічних і соціальних зобов'язань компанії.

Carlsberg Ukraine також приділяє значну увагу захисту трудових прав та дотриманню гендерної рівності. У компанії діє колективний договір на 2019–2024 роки, який забезпечує додаткові соціальні гарантії. Політики включають рівні умови праці та оплати для чоловіків і жінок, гендерний баланс при наймі, зручний графік роботи та підтримку сімейних цінностей. З 2022 року компанія приєдналася до глобальної ініціативи ООН щодо розширення прав жінок і гендерної рівності [71].

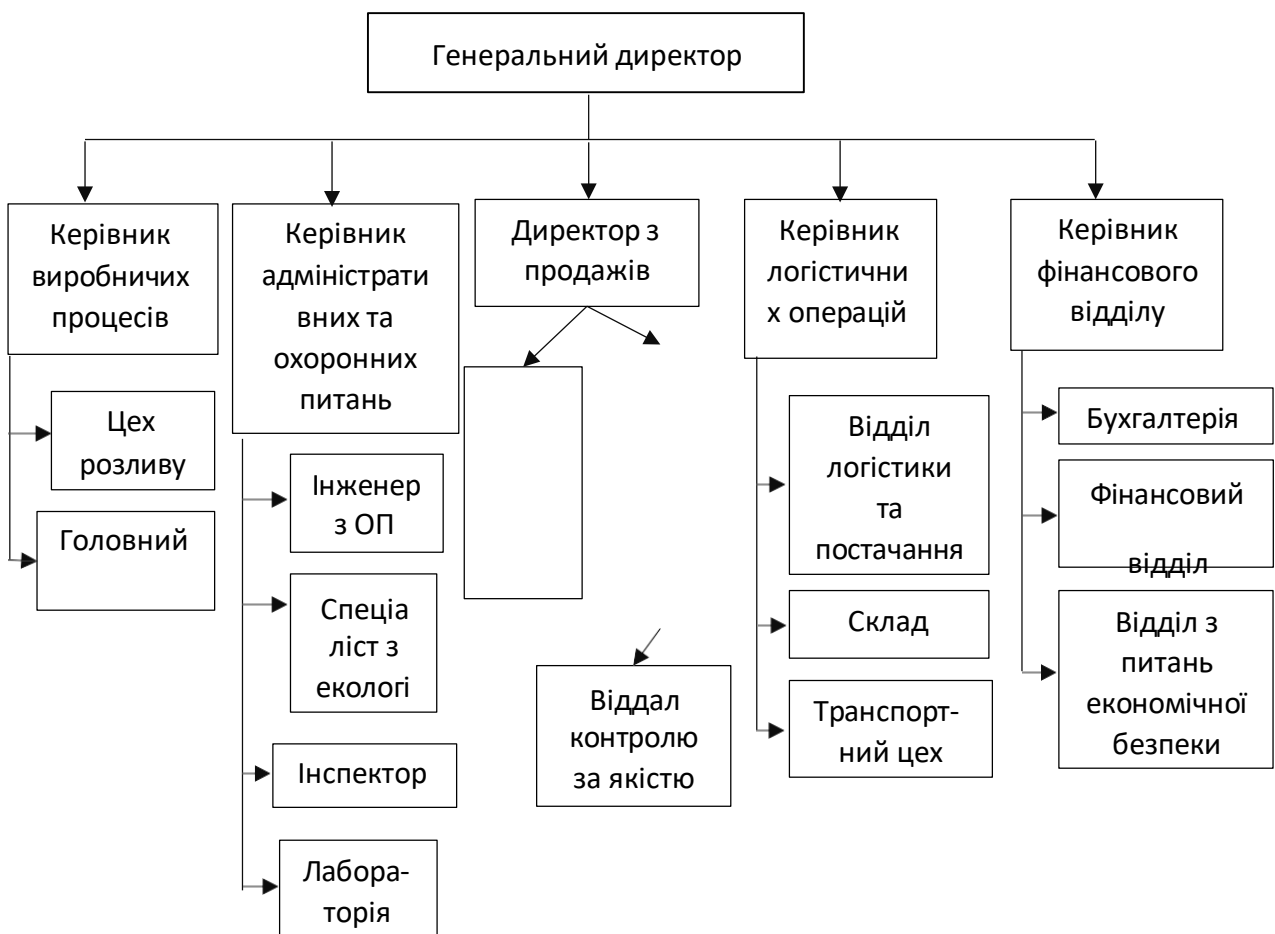


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Carlsberg Ukraine [20]

Досягнення Carlsberg Ukraine у цьому напрямі включають:

- 36% працівників – жінки;
- 10% штату – люди з інвалідністю;
- широкий віковий діапазон працівників – від 21 до 70 років;
- багатонаціональний колектив, який користується трьома мовами;
- соціальна підтримка та психологічна допомога для працівників.

Компанія також активно бореться з корупцією. Для цього було запроваджено навчальні електронні курси ABC eLearning, спрямовані на запобігання хабарництву та формування етичної культури серед працівників.

ПрАТ «Carlsberg Ukraine» характеризується лінійною організаційною системою з чітко вираженим підпорядкуванням вертикального типу, що є прямим делегуванням завдань керівником підпорядкованим структурам. Загальна чисельність працівників підприємства у 2023 році становить 433 особи, з них 72 особи працюють в адміністрації. Основним елементом управління, таким чином, є директор, наступною ієрархічною ланкою є його заступник, під керівництвом і контролем якого знаходиться виробничий цех [21].

Важливим аспектом для успішної роботи підприємства сьогодні є забезпечення основними ресурсами (табл. 2.1) та їх ефективне використання.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ПрАТ «Carlsberg Ukraine» за 2021-2023 рр.

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна тис. грн.		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 228 507	4 617 137	4 936 453	388 630	319 316	109,19	106,92
Валовий прибуток	3 788 885	3 723 840	4 096 613	-65 045	372 773	98,28	110,01
Інші операційні доходи	210 696	87 903	271 713	-122 793	183 810	-41,72	309,11
Витрати на збут	1 671 109	1 764 575	1 926 996	93 466	162 421	105,59	109,20
Інші операційні витрати	754	63 961	41 672	63 207	-22 289	8482,89	65,15

Інші фінансові доходи	35 921	92 584	27 946	56 663	-64 638	257,74	30,18
Інші доходи	22 299	13 389	9 559	-8 910	-3 830	60,04	71,39
Фінансові витрати	4 181	20 578	13 360	16 397	-7 218	492,18	64,92
Інші витрати	69 194	53 179	274 573	-16 015	221 394	76,85	516,32
Чистий прибуток (дохід)	8 017 392	8 340 977	9 033 066	323 585	692 089	104,04	108,30

** складено автором на основі звітності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» [додаток А-В]*

Аналіз основних економічних показників ПрАТ «Carlsberg Ukraine» свідчить про стабільну роботу компанії з позитивною динамікою зростання. Збільшення вартості товарів у 2022 році на 319 316 тис. грн. (6,92%) переважно за рахунок збільшення витрат на збут на 162 421 тис. грн. (9,20%).

Збільшення операційних витрат у 2023 році більш ніж у два рази не є достатньо позитивною тенденцією, але таке стрімке зростання можна розуміти як збільшення продажів, що в свою чергу сприяло збільшенню кількості працівників і, як наслідок, збільшення чисельності працівників [5, с. 44-50].

Чистий прибуток (дохід) у 2023 році склав 9 033 066 тис. грн, що становить 12,39% прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Компанія сплатила досить велику суму податку на дохід від звичайної діяльності, який становив понад 90% прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Збільшення валового прибутку у 2023 році на 372 773 тис. грн. (10,01%) у порівнянні з 2022 роком пов'язано з повномасштабним вторгненням росії в Україну, у період з 24 лютого 2022 року по квітень 2022 року робота підприємства була призупинена на території України, але більшість продукції (особливо зі Львівських складів) експортовано у Польщу та Німеччину.

Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка показників рентабельності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» за 2020-2022 рр.

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
		2021	2022	2023	Абс.	віднос не	Абс.	відно сне

Рентабельність активів	>0, збільш.	4,98	8,60	11,41	3,70	74,20	2,71	31,30
Рентабельність власного капіталу	>0, збільш.	17,32	26,37	29,51	9,05	48,41	3,11	11,50
Рентабельність продажу	>0, збільш.	3,17	5,54	7,11	2,31	73,2	1,69	28,50
Рентабельність оборотних активів	>0, збільш.	11,7	18,76	23,42	7,05	55,4	4,67	23,52
Фондовіддача	>0, збільш.	2,93	3,18	3,53	0,25	8,54	0,35	10,84

** розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» [додаток А-В]*

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно активи компанії використовуються для отримання прибутку. У 2023 році показник становитиме 11,41%, а у 2021 році – лише 4,98%. Рентабельність власного капіталу та рентабельність капіталу також зростає – на 11,50% та 48,41% відповідно [16, с. 138-142]. Підвищення фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів (рис.2.2).

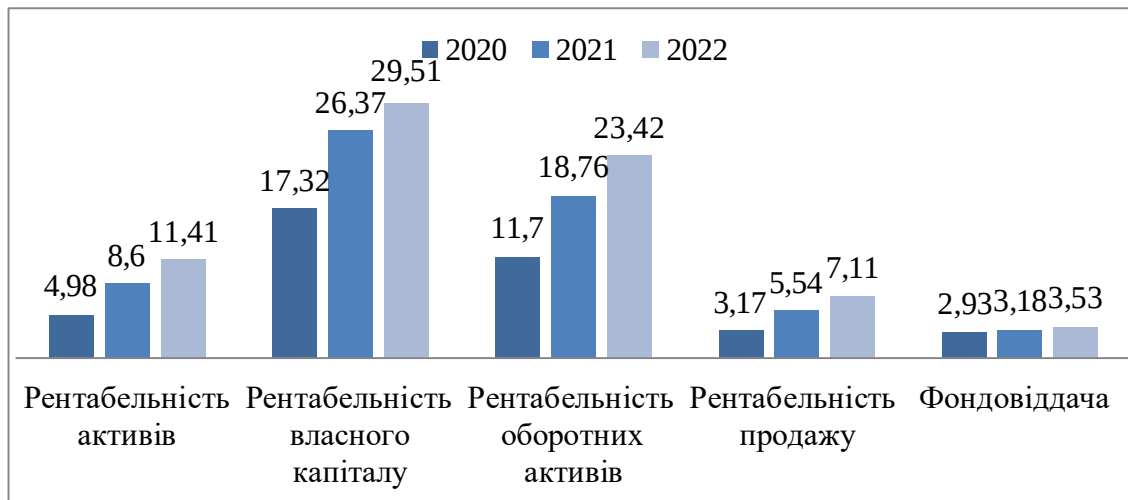


Рис. 2.2 Динаміка зміни показників рентабельності підприємства ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

** складено автором на основі звітності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» [додаток А-В]*

Коефіцієнти рентабельності продажів до чистого прибутку збільшення на 28,61% і рентабельності поточних активів – збільшення на 23,63% демонструють тенденцію до зростання (рис. 2.1).

Збільшення цих показників свідчить про безперервний прогрес підприємства в розвитку своєї діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та рентабельності оборотних коштів.

Також доцільно аналізувати показники ділової активності, які дають змогу оцінити ефективність використання активів підприємства, виробничих запасів та узгодженість політики управління запасами готової продукції (табл. 2.3) [28].

Таблиця 2.3

Оцінка показників ділової активності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» за 2020-2022
рр.

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
		2020	2021	2022	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Оборотність дебіторської заборгованості	Збільш	9,26	8,52	8,56	-0,75	-8,06	0,05	0,54
Оборотність кредиторської заборгованості	Збільш	13,16	12,34	15,05	-0,81	2,71	-6,22	21,0
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	До 45	37	41	41	3,40	8,75	-0,1	-0,54
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	До 45	26	28	23	1,71	6,55	-5,25	-17,0
Оборотність активів	Збільш	1,56	1,56	1,5	0,00	-	0,03	2,10
Оборотність чистих активів	Збільш	4,74	4,92	4,27	-0,81	-14,21	-0,61	-13,3
Оборотність товарноматеріальних запасів	Збільш	7,25	5,61	5,66	-1,65	0,04	-22,75	0,5
Період обороту товарно-матеріальних запасів	Зменш	48	63	62	13,54	28,42	-0,31	-0,48
Тривалість операційного циклу, днів	Зменш	87	105	104	16,95	19,34	-0,54	-0,51
Тривалість фінансового циклу	Зменш	59	76	80	15,13	15,12	70,25	6,11

* складено автором на основі звітності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» [додаток А-В]

Коефіцієнт ділової активності, розрахований в аналітичній таблиці. 2.3, швидкість оборотності дебіторської заборгованості майже стабільна (2022/2021 рр. - зменшення на 0,75, 2023/2022 рр. - збільшення на 0,05), швидкість оборотності кредиторської заборгованості зростає (2020-2022 рр. збільшення на 22%).

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською заборгованістю означає, що конгломерат використовує кошти кредиторів як джерело фінансування своїх боржників, а решта використовується компанією для фінансування власних активів. Термін виплати 2022 скорочено майже на 5 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів має негативну тенденцію до зниження, що свідчить про те, що підприємство припустилося помилок у формуванні виробничих запасів і запасів готової продукції. Обороти запасів залишалися стабільними (коливалися протягом 63 днів) [7, с. 93-97].

Також спостерігається тенденція до збільшення циклів операційного та фінансового циклів за останні 3 роки. Це негативний показник для підприємств, оскільки це означає, що пригнічується ефективність виробничої діяльності підприємств. Чим вони нижчі, тим краще працює компанія.

Загалом розраховані показники господарської діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» свідчать про те, що підприємство активно працює над нарощуванням виробництва та забезпеченням його ефективності, але до 2022 року ймовірно прискорене погашення боргів та стабільний рівень оборотності активів, що свідчить про потужності. використання Недостатні ставки, збільшення дебіторської заборгованості та резервів.

Отже, проаналізувавши організаційно-господарську діяльність підприємства, варто відзначити, що діяльність ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є однією з найефективніших у вітчизняній промисловості. Диверсифіковане позиціонування підприємства дозволяє розширити ринок збуту.

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine» свідчить про рентабельність виробництва, збільшення обсягу реалізації продукції та відповідно збільшення чистого прибутку. Недоліками господарської діяльності підприємства є залежність від позикових коштів, низька оборотність активів, нездатність підприємства вирішити проблему дебіторської заборгованості [62, с. 84-90].

2.2. Оцінка ефективності поточних підходів до управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

У сучасних коливних ринкових умовах, ефективне управління та організація праці є ключовими для забезпечення стійкої роботи підприємства. Особливо це стосується продуктивності праці, яка відображає обсяг продукції, виготовленої одним працівником. Аналізуючи цей показник, можна оцінити використання робочого часу та ідентифікувати можливості для підвищення продуктивності, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва. Такий аналіз був проведений для ПрАТ «Carlsberg Ukraine», яке є провідним гравцем на своєму ринку.

Методика аналізу продуктивності праці включає вартісний, натуральний і трудовий методи. Важливим аспектом у визначенні ефективності навчання та розвитку персоналу є зростання продуктивності праці працівників після навчання та оцінка співвідношення витрат до отриманих переваг. В ПрАТ «Carlsberg Ukraine» для оцінки ефективності професійного розвитку використовуються саме ці показники [54, с. 83-91].

Ефективність та продуктивність праці на підприємстві та його підрозділах визначаються за показниками прибутку або витрат. Оцінка повноти використання робочої сили проводиться через кількість відпрацьованих днів і годин на працівника за аналізований період, а також за ступенем використання робочого часу.

Ефективне управління робочим часом є ключовим фактором для зростання обсягів виробництва, покращення продуктивності праці та зниження вартості продукції, при цьому не потребуючи додаткових капіталовкладень. Інформація про кількість фактично відпрацьованих людино-годин та людино- днів збирається через аналіз даних, отриманих з табельного обліку.

За умови, що робітник відпрацював менше днів та годин, ніж передбачено планом, ідентифікуються незаплановані втрати робочого часу, які можуть бути як цілодобові, так і в межах зміни. На наступному етапі аналізуються причини виникнення цих втрат. Потім здійснюється оцінка

невиробничих затрат праці, що включають приховані втрати, для чого виконуються додаткові розрахунки. При аналізі фінансових показників, які відображають продуктивність праці в компанії, можна зробити відповідні висновки (додаток Г) [27].

На підприємстві спостерігається тренд до скорочення обсягів виробництва та зменшення кількості працівників. Це є результатом ефективнішого управління виробництвом та зниженням попиту на продукцію на ринку. Щодо продуктивності праці в компанії, вона також зазнає зниження, обумовленого багатьма факторами. Серед них - падіння попиту через економічні труднощі в країні, конкуренція від нових гравців на ринку та відносно високі витрати на виробництво. За результатами дослідження, значний вплив на продуктивність має зміна обсягів виробництва, яка тісно пов'язана з попитом, а також кількість працюючих.

Іншим важливим показником є трудомісткість продукції, яка вимірює час, витрачений на виробництво одиниці продукції або загального обсягу виробленої продукції. Існують два види трудомісткості: питома та технологічна. Трудомісткість є обернено пропорційною до продуктивності праці – зі зниженням трудомісткості, продуктивність зростає, і навпаки. Погодинна продуктивність праці постійно піддається впливу інтенсивних чинників, які сприяють зниженню трудомісткості виробництва і досягненню заданих норм виробітку.

У ході аналізу трудомісткості в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» досліджується її динаміка, фактори, що впливають на зміну її рівня, і як це впливає на продуктивність праці. Зміна трудомісткості та її вплив на продуктивність працівників виявляються через аналіз показника питомої трудомісткості на 1000 грн. виробленої продукції [17, с. 28-31].

Аналіз в ТОВ ПрАТ «Carlsberg Ukraine» показує зниження питомої трудомісткості на 21,6%, що свідчить про ріст годинної продуктивності праці. Одним з ключових факторів, що впливає на продуктивність праці в компанії, є ефективне використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу та

його нераціонального використання сприяє підвищенню продуктивності праці і оптимальному використанню трудових ресурсів без додаткових зусиль і витрат.

Тривалість робочого дня в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» визначена і задокументована. Показники, що відображають використання робочого часу в компанії, детально представлені в додаткових матеріалах.

У ПрАТ «Carlsberg Ukraine» оцінка повного використання робочої сили ґрунтується на кількості відпрацьованих днів і годин кожним працівником за звітний період, а також на інтенсивності використання робочого часу. Аналіз продуктивності праці включає вивчення її рівня, динаміки та оцінки виконання планів.

Підприємство не може функціонувати ізольовано, оскільки його діяльність залежить від впливу мінливого та невизначеного зовнішнього середовища. Розуміння цього середовища є ключовим для успіху бізнесу, оскільки дозволяє керівникам своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються як поза компанією, так і всередині неї.

Контроль зовнішнього середовища допомагає адаптуватися до зовнішніх викликів і впливати на корпоративну культуру. Формування організаційної культури — це тривалий і складний процес, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Деякі з цих факторів знаходяться поза контролем компанії, але вони суттєво впливають на її діяльність. У наступних розділах ці фактори будуть розглянуті детальніше [60].

За офіційною інформацією, у ПрАТ «Carlsberg Ukraine» спостерігається зниження продуктивності праці. Тому при плануванні та організації виробництва важливо враховувати можливі втрати робочого часу, які можуть включати повний день, частину зміни або невиробничі перерви.

Для підвищення продуктивності праці в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» можуть бути застосовані різні методи, включаючи технічні фактори (скорочення часу виконання операцій), технологічні фактори (мінімізація втрат робочого часу) та економічні фактори (зменшення чисельності управлінського та допоміжного персоналу, посилення мотивації персоналу).

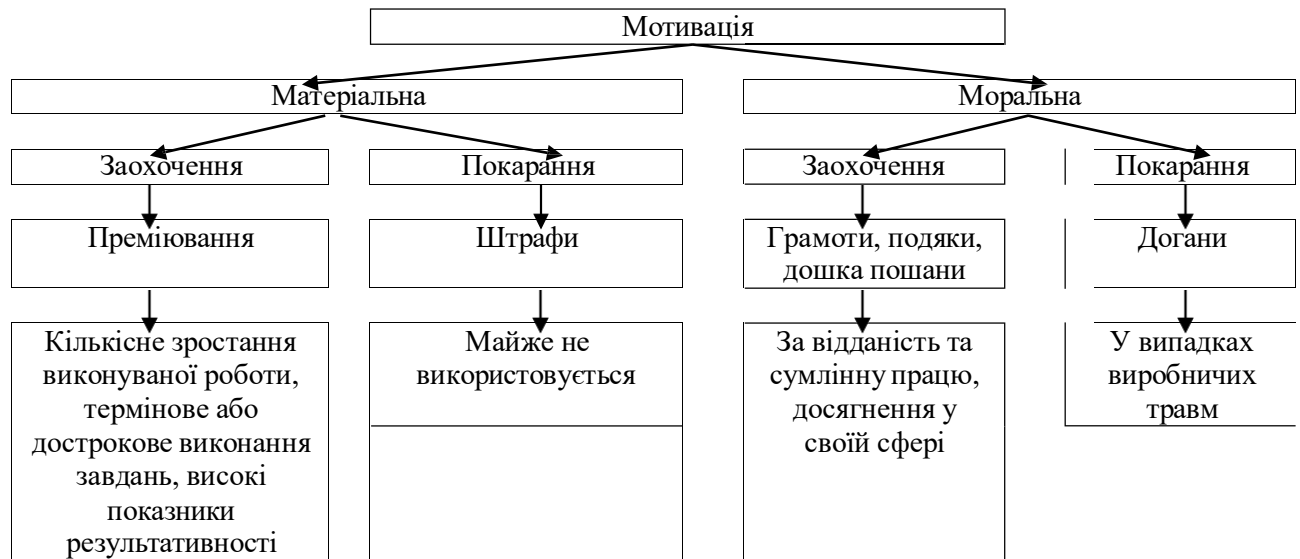


Рис. 2.3. Види мотиваційних заходів, які діють на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

* складено автором на основі даних по підприємству ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Ключовим чинником для розвитку персоналу є їх мотивація. У ПрАТ «Carlsberg Ukraine» мотивація працівників до розвитку включає матеріальне стимулювання, доплати до посадового окладу за професійну майстерність, а також за визначені досягнення [72].

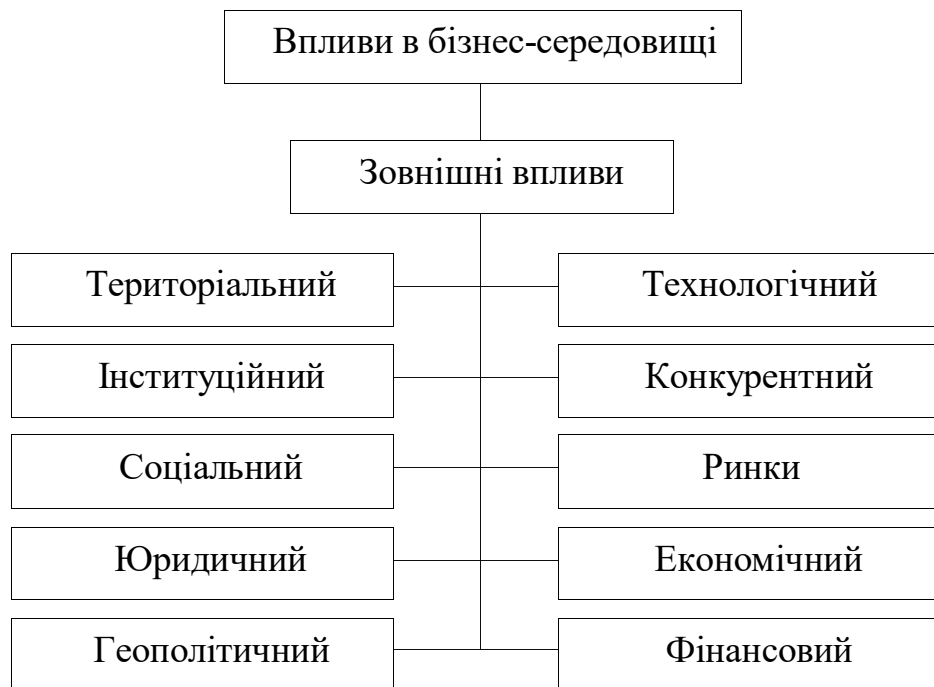


Рисунок 2.4 – Фактори зовнішнього середовища

У ПрАТ «Carlsberg Ukraine» розмір премій знижується в залежності від порушень: на 20% за догану, на 50% за порушення правил техніки безпеки та до 100% за порушення трудової та виконавчої дисципліни. Наявність премій, надбавок та доплат мотивує працівників до належного та своєчасного виконання виробничих завдань.

В ПрАТ «Carlsberg Ukraine» мотивація працівників також здійснюється через надання можливостей для кар'єрного росту. Розвиток персоналу має велике значення для діяльності та розвитку самої компанії. Поліпшення системи управління персоналом в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» може бути досягнуто через удосконалення стратегій щодо підвищення кваліфікації працівників та ефективного фінансування усіх форм навчання [81].

Для оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на корпоративну культуру необхідно визначити найважливіші з них, враховуючи галузь діяльності, ринкові умови, конкурентну позицію та очікування. Оцінка ступеня їх впливу здійснюється шляхом експертного опитування керівників і працівників, а результати аналізуються для виявлення ключових напрямків покращення корпоративної культури.

24 грудня 2022 року Carlsberg Ukraine зазнала суттєвих змін через повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що вплинуло на політичне, соціальне та економічне середовище. Зокрема, введені обмеження на рекламу алкогольних напоїв згідно із Законом України «Про рекламу» вплинули на маркетингову стратегію компанії. Заборони стосуються реклами на радіо і телебаченні в певний час, у друкованих виданнях (окрім спеціалізованих), на транспорті та за допомогою зовнішніх рекламних засобів.

В умовах війни Carlsberg Ukraine посилила антикризовий менеджмент. Було розширено антикризовий комітет, який відповідає за стабільне функціонування підприємства. Комітет включає представників різних підрозділів, розробляє стратегії запобігання кризам і реагування на несприятливі події. Він забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, постійно аналізує ризики та їхній вплив на діяльність компанії.

Carlsberg Ukraine продовжує дотримуватись стратегії сталого розвитку, звертаючи увагу на здоров'я суспільства, екологічність та антиризикове управління, адаптуючись до нових викликів та підтримуючи стабільність операційної діяльності [14, с. 30-38].

Carlsberg Ukraine активно працює над підтримкою економічного розвитку України, співпрацюючи з урядом для досягнення спільних цілей. Генеральний директор Carlsberg Group відвідав Україну з офіційним візитом у квітні 2024 року, підкреслюючи важливість данської підтримки у цей складний час. Під час зустрічі з Президентом України обговорювали подальший розвиток співпраці на основі взаємної поваги та спільних цінностей. Генеральний директор також відвідав завод Carlsberg Ukraine в Києві, де відзначив нову виробничу лінію і подякував українським працівникам за їх відданість і професіоналізм у час війни. Це сприяло укріпленню іміджу компанії на міжнародному рівні.

Завдяки активній співпраці з Міністерством економіки України, Carlsberg Ukraine підкреслює важливість таких принципів корпоративної культури, як відкритість, прозорість і взаємодія з зацікавленими сторонами, що допомагає створювати сприятливе бізнес-середовище. Візит Генерального директора став важливим кроком у зміцненні стратегічного партнерства між Україною та Данією, що сприятиме розвитку економічних і соціальних відносин.

Для детальнішого аналізу зовнішніх факторів, які впливають на зміну корпоративної культури Carlsberg Ukraine, буде використано PEST-аналіз. Цей інструмент допоможе оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що визначають зовнішньоекономічну ситуацію компанії [23].

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз Carlsberg Ukraine

Політичні фактори: – війна між Україною та РФ; – регулювання реклами контролю алкогольних напоїв; – вихід з ринку Росії та Білорусі – участь у лобіюванні та взаємодія з урядовими органами в сфері алкогольної промисловості; – нестабільна політична ситуація; – скорочення попиту на Сході України; – політика захисту навколишнього середовища.	Економічні фактори: – різкий рост цін на матеріали виробництва (хміль, солод, ячмінь тощо); – підвищення цін на енергоносії; – зростання інфляції національної валюти; – скорочення доходів від скасування експорту з ринку Росії та Білорусі; – активний розвиток конкурентів призводить до адаптації та більших витрат.
Соціальні фактори: – зміна у споживачах уподобань та стилі життя; – збільшення уваги до питань рівності, включаючи гендерну та соціальну рівність; – велика демографічна проблема, яка пов'язана з військовим конфліктом; – зміна пріоритетів та потреб стейкхолдерів;	Технологічні фактори: – розвиток технологій дозволяючий цифровізувати управління та спілкування в організації; – високі стандарти виробництва стимулюють компанію до інвестування в інновації та технології;

Попри складні економічні та соціальні умови, Carlsberg Ukraine успішно адаптується до нових реалій, розвиваючи корпоративну культуру за допомогою необхідних інструментів і переваг. У ситуації економічного тиску та невизначеності компанія постійно аналізує зовнішні фактори, зберігаючи

гнучкість і інноваційність. Завдяки мультиактивності, Carlsberg Ukraine знаходить нові можливості та залишається конкурентоспроможною на динамічному ринку, зберігаючи лідерство на українському ринку пива, незважаючи на труднощі [29, с. 137-141].

2.3. Аналіз логістичних процесів управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Аналіз логістичних процесів управління на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» показує, що діяльність компанії не обмежується лише економічними аспектами, але також охоплює соціальні, етичні та політичні виміри. Формування корпоративної культури підприємства визначається набором цінностей, норм і підходів до організації виробничих процесів, зокрема у сфері логістики. Важливим аспектом є політичний вимір взаємодії компанії з державними органами, оскільки кожне управлінське рішення має вплив на різні аспекти функціонування держави та економіки.

Carlsberg Ukraine, як одна з найбільших пивоварних компаній в Україні, має значні ресурси для підтримки країни під час війни. В умовах повномасштабного вторгнення російських військ компанія, як і багато інших українських підприємств, була змушена адаптувати свої логістичні та виробничі процеси до нових реалій. У січні 2023 року понад 80% українських бізнесів активно допомагали Збройним Силам України (ЗСУ), надаючи волонтерську допомогу, підтримуючи гуманітарні ініціативи та сприяючи забезпеченню потреб армії [68, с. 165-167].

Згідно з результатами дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах війни», майже 90% підприємств продовжують надавати підтримку, що підкреслює високий рівень соціальної відповідальності українського бізнесу, зокрема і Carlsberg Ukraine. Таке прагнення допомогти армії та громадським організаціям свідчить про здатність компанії до гнучкої адаптації в умовах війни та підтримки національної безпеки. Тісна взаємодія між бізнесом, громадськістю та урядом сприяє зміцненню соціального клімату та

стабільності, що також відображається у логістичних процесах, які мають важливе значення для ефективного управління підприємством в умовах кризи.

Аналіз логістичних процесів управління на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» показує, як компанія адаптувала свої операційні та логістичні стратегії в умовах війни, активно сприяючи реабілітації постраждалих від збройного конфлікту. Реалізація гуманітарних ініціатив, таких як підтримка Національного реабілітаційного центру «Незламні» та відновлення зруйнованої макарівської амбулаторії, є частиною стратегії компанії щодо допомоги українцям під час війни [24].

Компанія також взяла участь у створенні першої комплексної екосистеми реабілітації для жертв війни у Львові, підкріплюючи свою підтримку проектами, які сприяють соціальній та економічній реінтеграції осіб, постраждалих від війни. У межах цього проекту, Carlsberg Ukraine сприяла реалізації містечка для тимчасово переміщених осіб, зокрема через підтримку польського уряду та Львівської міської ради.

Водночас, компанія активно займалася фінансовою та гуманітарною підтримкою львівської громади та біженців через різноманітні благодійні ініціативи. Зокрема, частина коштів від продажу перепусток до музею «Львіварня» йшла на підтримку благодійних проектів, а під час матчів збірної України компанія проводила акцію, де кожен голос за «Лева матчу» перетворювався на пожертву для благодійних цілей.

Окрім того, на тлі збройного конфлікту компанія адаптувала логістичні процеси для забезпечення постраждалих регіонів водою. Заводи Carlsberg в Київській та Львівській областях налагодили виробництво питної води, яку було доставлено в найбільш постраждалі регіони України, такі як Ірпінь, Буча, Бородянка, Чернігівщина, Харківщина та Миколаївщина. Протягом 2022 року було вироблено та доставлено понад 3 мільйони літрів води. Демонструє ефективність логістичних процесів компанії в умовах гуманітарної кризи, а також її здатність швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати підтримку населення в надзвичайних ситуаціях [40, с. 238-246].

У контексті логістичних процесів управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» важливу роль відіграє не лише ефективність операційної діяльності, але й інтеграція соціально відповідальних ініціатив, що здійснюються в рамках сталого розвитку та екологічної відповідальності. Однією з таких ініціатив є співпраця з організацією «Батарейки, здавайся», яка забезпечує переробку батарей, встановлених у пунктах збору на заводах та регіональних представництвах Carlsberg Ukraine. Логістичні процеси, пов'язані з цією ініціативою, включають організацію збору та транспортування батарейок на заводи для подальшої переробки, що здійснюється на заводі GreenWEEE в Румунії. Це дозволяє зберігати природні ресурси, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Зокрема, у 2022 році компанія Carlsberg Ukraine зібрала 163 кг акумуляторів, що дозволило зберегти 13,04 га землі. Логістична складова цього процесу включала належне управління збірними пунктами, що розташовані на заводах та в регіональних представництвах, де кожен ящик може захистити до 8000 м² землі. Завдяки ефективному управлінню цими процесами компанія сприяє збереженню екосистеми, зменшуючи кількість токсичних відходів, що потрапляють в навколишнє середовище [73].

Важливим аспектом логістики є також підтримка гуманітарних ініціатив, таких як проект Vikes4Ukraine та «Протези для незламних», що потребують ефективної координації поставок, транспортування і доставки гуманітарних вантажів до тих регіонів, що постраждали від війни. Логістичні процеси включають розробку стратегій доставки, організацію транспорту та управління складськими запасами, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування гуманітарних ініціатив.

Ще однією важливою логістичною ініціативою стало виробництво та доставка питної води постраждалим регіонам, зокрема, після підриву Каховської ГЕС. Протягом 2022 року було вироблено і доставлено понад 3 мільйони літрів води для підтримки постраждалих. Для цього було організовано ефективну систему розподілу води через логістичні канали, що

забезпечили своєчасну допомогу в регіонах, таких як Ірпінь, Буча, Чернігівщина та інші.

Ефективність логістичних процесів на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» полягає не тільки в оптимізації внутрішніх операцій, але й в активній участі компанії у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Всі ці ініціативи відображають високий рівень організації логістичних процесів, спрямованих на підтримку сталого розвитку та допомогу в кризових ситуаціях [80].



Рисунок 2.5 – Схема цінностей Carlsberg Ukraine

Аналіз логістичних процесів управління підприємством на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» свідчить про те, що компанія активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, екологічності та інноваційності у своїх операціях. Логістичні процеси компанії орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та збереження природних ресурсів, що відображається у всіх аспектах її бізнесу. Зокрема, компанія активно працює над розвитком і підтримкою місцевих громад через різноманітні ініціативи, такі як переробка батарейок, а також здійснює впровадження інноваційних технологій у виробничі та логістичні процеси.

ПрАТ «Carlsberg Ukraine» створює сприятливу атмосферу для розвитку талантів своїх співробітників, надаючи їм можливість брати участь у інноваційних проектах, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів і якості продукції. Відповідно, компанія інвестує в удосконалення своїх логістичних стратегій, що включають оптимізацію постачання та розподілу продукції, управління складськими запасами і транспортними мережами [32, с. 169-172].

Інтегрований підхід до логістики дозволяє «Carlsberg Ukraine» реалізувати свої стратегічні цілі, досягаючи максимального ефекту у збереженні ресурсів, покращенні операційної ефективності та підтримці позитивного впливу на суспільство. Заходи підтверджують, що компанія орієнтується на сталий розвиток, підвищення ефективності виробничих процесів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через ефективне управління логістичними процесами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «CARLSBERG UKRAINE»

3.1. Розробка та впровадження стратегій удосконалення управління ефективністю підприємства

З 2016 року в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» успішно функціонує програма «Живемо за нашим компасом», яка є складовою глобальної стратегії SAIL'22. Основною метою цієї програми є створення культури переможців серед працівників, що сприяє підвищенню ефективності підприємства. Програма визначає загальні принципи етичної поведінки, які є обов'язковими для всіх співробітників компанії. Вона ґрунтується на переконанні, що кожен працівник має діяти відповідно до спільного етичного компасу, що стає основою для формування внутрішніх стосунків із колегами та зовнішніх взаємодій із партнерами і клієнтами.

Запровадження цієї програми стало важливим елементом стратегії удосконалення управління ефективністю підприємства. Вона сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожен працівник може розраховувати на чіткі етичні стандарти та рекомендації у всіх аспектах діяльності компанії. Це, в свою чергу, підвищує рівень довіри серед співробітників та зовнішніх партнерів, що має прямий вплив на покращення корпоративної культури та іміджу компанії на ринку [61].

Для ефективного втілення головних принципів корпоративної культури та удосконалення управлінських процесів необхідно залучити весь потенціал підприємства та управлінську структуру на всіх рівнях. Створення чіткої стратегії та плану дій, що включає етичні принципи та стандарти, дозволяє забезпечити сталість і довготривалу ефективність організаційних процесів. Програма «Живемо за нашим компасом» є прикладом такого стратегічного підходу, що дозволяє забезпечити зростання підприємства через удосконалення

не лише економічних показників, а й моральних засад, що сприяють стабільному розвитку компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Як частина стратегії удосконалення управління ефективністю, ПрАТ «Carlsberg Ukraine» застосовує систему «Три «А», що спрямована на створення культури командної роботи та підвищення взаємодії серед співробітників. Аналіз теоретичних та практичних аспектів роботи компанії показав кілька напрямків, розвиток яких допоможе досягти корпоративних цілей і покращити ефективність її діяльності, зокрема [79]:

- 1) Програма наставництва. Хоча програма наставництва була впроваджена не так давно, її удосконалення шляхом впровадження нових підходів, таких як групове наставництво, може значно підвищити її ефективність. Групове наставництво дозволяє залучати співробітників до спільного навчання, що сприяє обміну досвідом, підвищенню рівня знань та навичок. Також зміцнює командний дух і підтримує розвиток спільних цілей, що впливає на успіх компанії в цілому.
- 2) Мотиваційні заходи. Важливим елементом стратегії є впровадження мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи співробітників через заохочення їхніх досягнень і активну участь у розвитку компанії. Включає як фінансові, так і нефінансові стимули, що покращують моральний клімат і підтримують залученість працівників.
- 3) Екологічні програми. Програми сталого розвитку є важливою частиною стратегії компанії, і вона активно залучає фінансові та матеріальні ресурси для реалізації ініціатив з охорони навколишнього середовища. Удосконалення цієї системи передбачає можливість залучення співробітників до екологічних проектів через участь у волонтерських заходах або регулярне прибирання територій. Це не лише покращує екологічну ситуацію, але й підвищує корпоративний імідж і створює позитивну атмосферу в компанії.
- 4) Соціальні проекти. Реалізація соціальних проектів дозволяє компанії активно взаємодіяти з місцевими громадами та іншими організаціями, що

сприяє підвищенню її репутації та соціальної відповідальності. Такі проекти включають допомогу в розвитку освіти, здоров'я та інших соціальних ініціатив.

- 5) Регулярний зворотний зв'язок. Важливою складовою стратегії є впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно реагувати на потреби працівників, виявляти проблеми та покращувати управлінські процеси в компанії.
- 6) Система Speak Up. Інтеграція системи Speak Up допомагає створити безпечну середу для висловлення думок і повідомлень про можливі порушення чи проблеми в компанії. Сприяє підвищенню рівня етики та довіри в колективі, що позитивно впливає на ефективність управлінських процесів.

Стратегії і заходи сприяють не лише підвищенню ефективності роботи ПрАТ «Carlsberg Ukraine», а й зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стабільного розвитку підприємства на ринку.

Для розробки та впровадження стратегій оптимізації системи управління на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» проведемо аудит управління персоналом в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аудит управління персоналом ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Найменування процесу	Результат	Рекомендації
Процеси найму	час від вакансії до найму - 60 днів, вище за галузевий стандарт	оптимізувати процес найму за допомогою цифрових інструментів і соціальних мереж
Системи оцінювання персоналу	оцінювання виконується несистематично і залежить від відділу	впровадити уніфіковану цифрову систему для забезпечення консистентності оцінок
Навчання та розвиток	відсутні структуровані програми для робітників виробництва	розробити і впровадити цільові програми навчання і розвитку з використанням онлайн-платформ.
Технологічне забезпечення	використання застарілих hr-систем, які не інтегровані з іншими	впровадження сучасної інтегрованої hrm системи для поліпшення обміну даними між відділами

** складено автором на основі даних по підприємству ПрАТ «Carlsberg Ukraine»*

Аудит системи управління персоналом в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» виявив ключові області, які потребують удосконалення. Занадто тривалий процес найму вказує на необхідність цифровізації та модернізації підходів до рекрутингу. Виявлені недоліки в системі оцінювання спонукають до впровадження уніфікованої та автоматизованої системи оцінок, що покращить прозорість та справедливість оцінювання. Недостатність програм навчання та розвитку вимагає негайного впровадження онлайн-курсів та тренінгів, що забезпечать підвищення кваліфікації робітників. Застарілі HR-системи повинні бути замінені на інтегровані рішення для забезпечення ефективної взаємодії між різними відділами [33, с. 116-123]. На основі результатів аудиту, розробимо стратегію на вирішення основних проблем, виявлених на ПрАТ «Carlsberg Ukraine» в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії управління персоналом на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Проблема	Стратегічний підхід	Очікуваний результат
Довгий процес найму	впровадження автоматизованої системи рекрутингу	скорочення часу найму до 30 днів
Несистематичне оцінювання	уніфікація і автоматизація системи оцінювання	підвищення об'єктивності та ефективності оцінювання
Відсутність програм навчання	розробка та впровадження онлайн-програм навчання	підвищення кваліфікації та мотивації співробітників
Застарілі HR-системи	оновлення hrm системи і її інтеграція з іншими системами	підвищення ефективності управлінських процесів

** складено автором на основі даних по підприємству ПрАТ «Carlsberg Ukraine»*

Здійснений аудит управління персоналом ПрАТ «Carlsberg Ukraine» визначив декі ключові проблеми, які впливають на ефективність компанії. Стратегічні кроки для вирішення цих питань включають впровадження автоматизованої системи рекрутингу для скорочення часу найму, що сподіваємося знизить затримки в процесах найму до 30 днів. Для забезпечення уніфікації та об'єктивності в процесі оцінювання, планується впровадження автоматизованої системи оцінювання. Розробка та впровадження онлайн-програм навчання покликані підвищити кваліфікацію та мотивацію співробітників, а оновлення HRM системи і її інтеграція з іншими системами сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів. Усі ці кроки є

важливими для підтримки більш високого рівня внутрішньої організації, збереження талантів та забезпечення стійкого розвитку компанії [39, с. 10-14].

Наступним етапом є реалізація впровадження стратегії, план реалізації наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План реалізації стратегії управління персоналом

Крок	Дія	Відповідальні	Терміни
Впровадження автоматизованої системи рекрутингу	Налаштування та тестування системи	HR-менеджер, IT-спеціаліст	1 квартал 2024 року
Уніфікація системи оцінювання	Розробка методик і навчання персоналу	HR-менеджер, зовнішній консультант	2 квартал 2024 року
Онлайн-програми навчання	Розробка контенту і вибір платформи	HR-відділ, навчальний відділ	3 квартал 2024 року
Оновлення HRM системи	Вибір постачальника, налаштування і інтеграція системи	IT-відділ, HR-менеджер	1-2 квартал 2024 року

** складено автором*

План дій для впровадження ключових змін в системі управління персоналом компанії розроблено з чіткими термінами та визначенням відповідальних осіб. У першому кварталі 2024 року HR-менеджер спільно з IT-спеціалістом мають налаштувати та протестувати нову автоматизовану систему рекрутингу, що повинна скоротити час найму та покращити ефективність пошуку талантів. До другого кварталу заплановано розробку та навчання персоналу з уніфікації системи оцінювання, що має на меті забезпечення об'єктивності та ефективності оцінювання. В третьому кварталі HR-відділ і навчальний відділ візьмуться за розробку контенту для онлайн-програм навчання, що допоможе підвищити кваліфікацію та мотивацію співробітників. Оновлення HRM системи, заплановане на першу половину року, забезпечить інтеграцію з іншими системами і зробить наявні управлінські процеси більш ефективними [41].

Структура моніторингу запроваджених стратегій наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура моніторингу запропонованих стратегій за допомогою KPI

KPI	Методика оцінки
Час до найму	аналіз часу від публікації вакансії до найму співробітника
Ефективність оцінювання	анкетування керівників та співробітників про процес оцінювання
Задоволеність персоналу	щорічне анкетування співробітників щодо рівня задоволеності роботою
Участь у програмах навчання	відсоток співробітників, що пройшли навчальні програми
Технічна надійність HRM системи	моніторинг збоїв системи та звернень до технічної підтримки

* складено автором

Розробка та впровадження стратегій оптимізації системи управління персоналом та управлінського консультування для ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є комплексним підходом, спрямованим на підвищення продуктивності, ефективності та загальної задоволеності персоналу. Аналізуючи кожен аспект системи, від процесів найму до технічного забезпечення, були виявлені ключові проблеми, для вирішення яких були розроблені стратегічні плани дій з чітко визначеними відповідальними особами та термінами. Включення KPI та регулярні оцінки забезпечують моніторинг прогресу та можливість своєчасного коригування стратегії, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в робочому середовищі та потреби бізнесу.

Основною метою є створення інтегрованої та адаптивної системи управління персоналом, яка відповідає сучасним стандартам, сприятиме розвитку та втриманню талантів, а також підтримуватиме стратегічні бізнес-цілі компанії. Стратегія, що включає в себе інноваційні підходи та технологічні рішення, ставить ПрАТ «Carlsberg Ukraine» на шлях до досягнення вищого рівня оперативної відмінності і конкурентоспроможності на ринку [57, с. 150- 155].

3.2. Інноваційні підходи та технології для підвищення ефективності управління підприємством

Менеджери ПрАТ «Carlsberg Ukraine» демонструють високу ефективність у реформуванні існуючої системи корпоративних стосунків та культури, адаптуючи її до нових реалій українського життя. Цей процес став окремим напрямком для обговорення всередині компанії і є важливою частиною стратегії сталого розвитку. Ключовими елементами, які вимагають уваги для підвищення ефективності управління, є [63, с. 119-125]:

- 1) Аналіз поточного стану корпоративної культури. Ретельний аналіз ситуації дозволяє компанії виявити сильні та слабкі сторони поточної корпоративної культури та є основою для подальшого вдосконалення, оскільки допомагає зрозуміти, які аспекти потребують покращення, а що вже працює ефективно.
- 2) Розробка та впровадження стратегій для покращення корпоративної культури. Оскільки корпоративна культура є важливою складовою успіху компанії, її розвиток потребує комплексного підходу. Стратегії покращення включають впровадження нових програм, норм і концепцій, що відповідають сучасним вимогам. Дозволяє створювати сприятливе середовище для розвитку компанії та підвищення ефективності роботи всіх співробітників.
- 3) Закриття неактуальних та ресурсозатратних програм корпоративної культури. З метою оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи компанії важливо своєчасно припиняти програми, які більше не приносять результатів або є занадто ресурсозатратними. Дозволяє зосередити ресурси на більш актуальних та ефективних напрямках.

Впровадження інноваційних підходів, таких як ці, допомагає компанії створювати стратегії, які відповідають сучасним умовам і викликам. Це сприяє розвитку не тільки корпоративної культури, а й підвищенню загальної ефективності управлінських процесів.

Також важливо відзначити, що керівництво компанії прагне розглядати кожного працівника як індивідуальність, встановлюючи пріоритети, які відповідають потребам і мотиваціям кожного. Цей підхід є важливим аспектом інноваційного стилю управління, який поступово впроваджується в українських компаніях, оскільки він відрізняється від традиційних методів, які зазвичай орієнтуються на колективні стандарти. Такий стиль управління характерний для західних країн, таких як Німеччина, Швеція та Данія, і його адаптація в українському контексті є важливим кроком для покращення ефективності підприємства [59, с. 14-23].

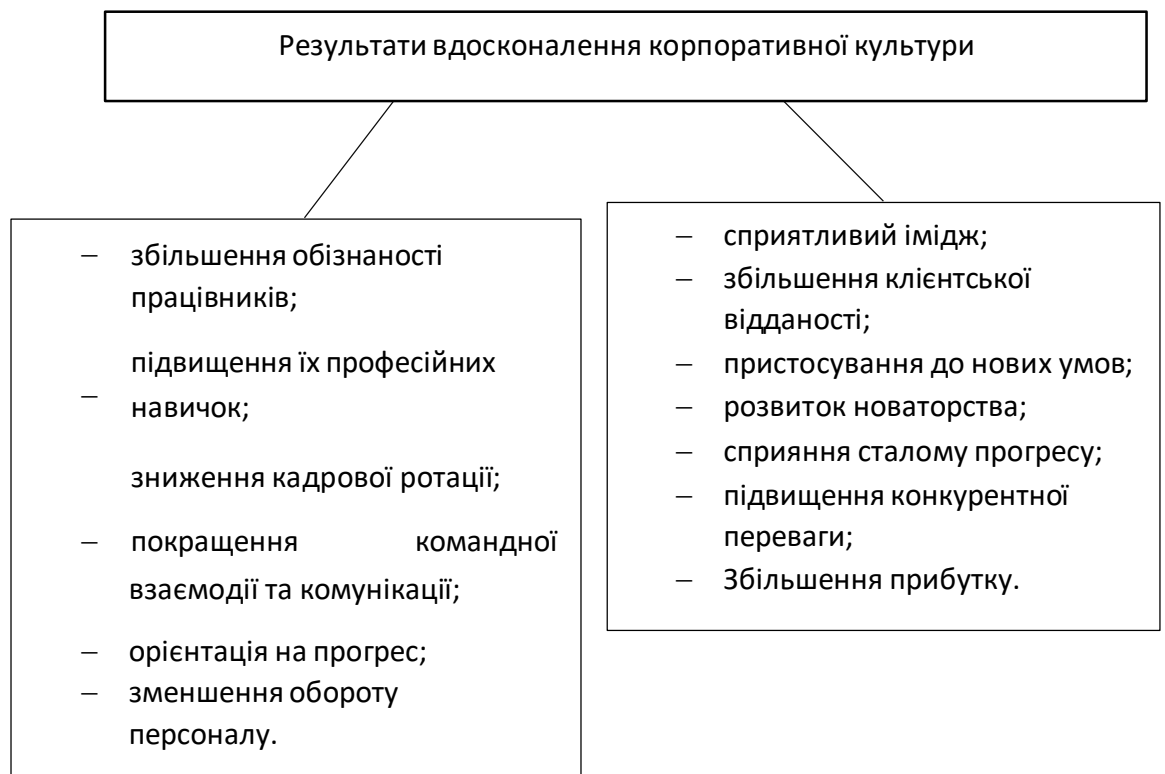


Рисунок. 2.6 – Взаємозв'язок між аспектами корпоративної культури Carlsberg Ukraine

У рамках стратегії оптимізації управління персоналом в ПрАТ «Carlsberg Ukraine», інноваційні підходи та технології відіграють ключову роль. Використання аналітики великих даних і передбачувальної аналітики може допомогти прогнозувати тенденції у наймі та збереженні персоналу, забезпечуючи при цьому можливість приймати обґрунтовані рішення на основі даних [42].

Автоматизовані системи рекрутингу, засновані на машинному навчанні, можуть скоротити час на пошук і відбір кандидатів, водночас підвищуючи якість процесу відбору. Цифрові платформи навчання і розвитку пропонують співробітникам гнучкість і доступність до різноманітних ресурсів для саморозвитку та професійного зростання.

Для поліпшення внутрішньої співпраці впроваджуються онлайн інструменти для співпраці, які можуть бути особливо корисними для віддалених команд та сприяти ефективному управлінню проектами [17]. Інтегровані HRM системи забезпечують швидкий доступ до всіх необхідних даних, включаючи відпустки, облік робочого часу та оцінювання, що є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом.

Чатботи та віртуальні асистенти займаються рутинними запитами та задачами, тим самим звільняючи час HR-фахівців для більш складних і стратегічних завдань. Крім того, системи винагороди та визнання стимулюють працівників через сучасні, гнучкі бонусні програми.

При розгляді оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Carlsberg Ukraine», впровадження інноваційних підходів і технологій виокремлюється важливим елементом стратегічного розвитку. Він передбачає застосування комплексного аналітичного підходу для обробки великих обсягів даних, що забезпечує глибоке розуміння тенденцій у наймі та збереженні працівників, дозволяючи антиципувати майбутні потреби в кадровому ресурсі [49].

Значущим нововведенням є впровадження автоматизованих систем рекрутингу, які використовують алгоритми машинного навчання для оптимізації процесу відбору персоналу. Системи підвищують точність відбору кандидатів, зменшують часові витрати на процес найму та сприяють об'єктивізації рішень, пов'язаних з набором нових працівників.

Цифровізація процесів навчання і розвитку є ще однією істотною інновацією, здатною забезпечити неперервність процесу професійного зростання співробітників. Впровадження електронних освітніх платформ

дозволяє створити персоналізоване навчальне середовище та забезпечити доступ до актуальних навчальних матеріалів в будь-який час і з будь-якого місця [45, с. 62-67].

Інтеграція інформаційних систем управління персоналом (HRM систем) може стати невід'ємною частиною сучасного управління людськими ресурсами, що включає централізацію даних, автоматизацію процесів та створення єдиного інформаційного простору, який сприяє збільшенню ефективності робочих процесів.

Всі ці інноваційні рішення спрямовані на формування системи управління персоналом, яка була б резистентною до змін у зовнішньому середовищі, гнучкою у реакції на нові виклики та ефективною у підтримці стратегічних цілей компанії.

Рекомендовані шляхи вдосконалення системи управління працівниками вимагають впровадження інноваційних підходів, які можуть включати збільшення витрат на одного співробітника. Хоча це може здатися додатковим фінансовим навантаженням для компанії, включаючи Carlsberg Ukraine, такий підхід має свої переваги, що сприяють покращенню ефективності управління підприємством.

Збільшення витрат на одного працівника не повинно бути перешкодою, якщо це здійснюється виважено і з обережністю. Важливо створити збалансований підхід, враховуючи фінансові можливості компанії, її стратегічні цілі та потреби в персоналі. Ось кілька основних переваг цього підходу [34, с. 74-78]:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата та бонуси. Інвестування в забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів та інших корпоративних переваг дозволяє компанії зберігати ключових співробітників і залучати таланти, що є важливим чинником для підвищення ефективності роботи підприємства.
2. Поліпшення робочих умов та корпоративної культури. Інвестиції в покращення робочих умов, створення позитивної корпоративної культури

та підтримки можуть підвищити задоволення працівників, що в свою чергу сприятиме зростанню їх продуктивності та зменшенню текучості кадрів.

3. Розвиток та навчання персоналу. Інвестування в навчання і розвиток співробітників, а також в посилення роботи відділів HR, дозволяє підвищити мотивацію працівників, їхню відданість компанії та залученість до досягнення корпоративних цілей, що є важливим для довгострокової ефективності організації.

Водночас, впровадження таких змін вимагає обережності, оскільки надмірні витрати можуть призвести до фінансових труднощів, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Тому необхідно виважено підходити до процесу збільшення витрат на одного працівника, щоб створити довгострокову ефективну стратегію, яка забезпечить стабільність і розвиток компанії [78].

3.3. Формування системи мотивації персоналу ефективності управління підприємством

Аналіз ефективності системи мотивації є ключовим інструментом для оцінки впливу мотиваційних заходів на продуктивність працівників та їхню задоволеність. Для Carlsberg Ukraine такий підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно реалізуються існуючі практики, виявити сильні сторони системи мотивації, а також визначити аспекти, які потребують вдосконалення. Крім того, систематичний аналіз допомагає адаптувати мотиваційні стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, враховуючи потреби й очікування персоналу.

Для забезпечення залученості співробітників та їхнього відчуття значущості необхідно розуміти, які саме фактори впливають на мотивацію. Це створює низку переваг для Carlsberg Ukraine [65, с. 90-97]:

- 1) Підвищення відданості співробітників. Працівники, які відчують мотивацію, демонструють вищий рівень відданості у виконанні завдань, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.
- 2) Зростання задоволеності працівників. Задоволеність є фундаментом успішної роботи підприємства, адже вона сприяє створенню позитивного робочого середовища та зниженню стресу серед персоналу.
- 3) Сталий професійний розвиток. Ефективна система мотивації дає працівникам змогу досягати не лише корпоративних, а й особистих цілей, що підвищує рівень їхньої самореалізації. У Carlsberg Ukraine це може бути реалізовано через програми навчання та розвитку.
- 4) Зростання продуктивності праці. Мотивація забезпечує баланс між професійними навичками співробітників і їхнім бажанням виконувати поставлені завдання на високому рівні.
- 5) Самодисципліна та відповідальність. Лояльні працівники здатні самостійно регулювати свою поведінку, розуміючи вплив своєї роботи на успіх компанії та власний добробут.
- 6) Зниження плинності кадрів. Висока мотивація сприяє зменшенню рівня текучості кадрів, що дозволяє підприємству економити ресурси на навчання та адаптацію нових працівників.

Вчені О. Г. Пустовіт і Є. В. Басюк зазначають, що для досягнення ефективного управління підприємством важливо враховувати такі аспекти мотивації [51, с. 406-414]:

- Чим сильнішу мотивацію мають працівники, тим потужнішою стає команда та її здатність досягати спільних цілей.
- Чим більше кожен працівник робить внесків у командну роботу, тим успішнішою та конкурентоспроможнішою стає компанія.
- Мотивація підвищує адаптивність і творчий потенціал працівників, що є важливим у періоди змін і нововведень.

- Формування оптимістичного ставлення до роботи створює здорову конкуренцію та стимулює працівників до розвитку і досягнення високих результатів.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових аспектів управління підприємством, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості співробітників, їхнє бажання досягати високих результатів і сприяти розвитку компанії. Для Carlsberg Ukraine, як для однієї з найбільших пивоварних компаній на українському ринку, формування такої системи є особливо важливим для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка ефективності функціонування системи мотивації персоналу в Carlsberg Ukraine є важливим етапом у визначенні впливу мотиваційних стратегій на продуктивність працівників та загальний успіх підприємства. Аналіз результатів дозволяє керівництву виявити причини зниження ефективності, плинності кадрів чи відхилення від планів, що дає змогу оперативно коригувати підходи до мотивації. Регулярна оцінка сприяє задоволеності працівників умовами праці, збереженню кваліфікованого персоналу та розвитку корпоративної культури [35, с. 59-64].

Ефективна система мотивації персоналу Carlsberg Ukraine забезпечує не лише підвищення робочої віддачі, а й створення позитивного корпоративного клімату. Постійний аналіз і вдосконалення мотиваційних підходів дозволяють підприємству адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що є запорукою стабільності та конкурентоспроможності.

У воєнний час особливо важливо враховувати соціальні й економічні зміни, які впливають на співробітників. Війна створює додаткові виклики, і це слід враховувати при формуванні мотиваційної політики підприємства.

Для оцінки ефективності мотивації персоналу Carlsberg Ukraine проаналізуємо динаміку фонду заробітної плати, темпи зростання продуктивності праці та співвідношення між ними.

Згідно з проведеними розрахунками [46, с. 501-512]:

- У 2021–2022 роках індекс заробітної плати становив 1,52, а продуктивності праці – 1,14, що свідчить про перевищення темпів зростання заробітної плати над продуктивністю. Це призвело до перевитрати фонду заробітної плати на 3 529,3 тис. грн.
- У 2022–2023 роках обидва індекси залишилися на рівні 1,0, що означає стабілізацію показників і оптимальне використання фонду оплати праці.

Коефіцієнт співвідношення темпів продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати підтвердив, що у 2022 році він становив 0,70 (менше одиниці), що свідчить про неефективне використання фонду оплати. У 2023 році коефіцієнт досяг рівня 1,0, що вказує на баланс між оплатою праці та її продуктивністю.

Показники оцінки ефективності мотивації персоналу зведені в таблицю 3.5:

Показник	2022/2021	2023/2022
Індекс заробітної плати (Ізп)	1,52	1,00
Індекс продуктивності праці (Іпп)	1,14	1,00
Коефіцієнт співвідношення (Кспз)	0,70	1,00
Економія (-Е) або перевитрата (+Е), тис. грн	+3 529,3	0

Примітка: Розраховано автором на основі даних Carlsberg Ukraine

Важливим аспектом мотиваційної системи Carlsberg Ukraine є дотримання принципу пропорційності між зростанням продуктивності праці та заробітною платою. Такий підхід забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів і сприяє покращенню загальних показників діяльності компанії.

Аналіз ефективності системи мотивації персоналу Carlsberg Ukraine демонструє, що заходи, спрямовані на підвищення залученості працівників, є дієвими. Створює сприятливі умови для зростання корпоративної ефективності, досягнення стратегічних цілей і підтримання високого рівня робочого духу [74].

Для ефективного управління персоналом важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні мотиваційні фактори, які впливають на співробітників. Внутрішні фактори включають потреби у визнанні, розвитку, самореалізації, а зовнішні — це фінансові стимули, соціальні пільги та інші матеріальні умови. В Carlsberg Ukraine система мотивації повинна включати широкий спектр інструментів, щоб задовольнити різні потреби співробітників та забезпечити їхню високу продуктивність.

Основним елементом фінансової мотивації є заробітна плата, яка повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці та відповідати кваліфікації і досвіду працівників. Carlsberg Ukraine намагається забезпечити своїх співробітників бонусами, преміями за досягнення в роботі, а також системою заохочень за інноваційні ідеї, які сприяють розвитку компанії. Допомогає не лише стимулювати продуктивність, але й зміцнювати лояльність співробітників. Крім того, до фінансових стимулів можна віднести надання різноманітних пільг: медичне страхування, транспортні витрати, додаткові відпустки тощо. Всі ці фактори створюють додаткові стимули для працівників залишатися в компанії, не тільки через фінансову вигоду, а й завдяки комфортним умовам роботи [52, с. 45-48].

Для Carlsberg Ukraine також важливо забезпечити систему нефінансової мотивації, яка включає визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та особистісного розвитку. Один з основних елементів цієї системи — зворотній зв'язок. Регулярні відгуки керівництва про виконану роботу, поради щодо покращення результатів, а також визнання досягнень співробітників сприяють підвищенню задоволення працівників своєю роботою. Важливо, щоб ці відгуки були конструктивними та мотивуючими, а не критичними.

Одним з важливих аспектів є можливість кар'єрного зростання. Carlsberg Ukraine активно працює над створенням програм розвитку для своїх працівників. Включає в себе навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації та менторські програми. Такі можливості дають працівникам впевненість у

тому, що вони можуть розвиватися в межах компанії, що мотивує їх досягати високих результатів [75].

Одним із основних принципів формування системи мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника. У Carlsberg Ukraine акцент робиться на тому, щоб розуміти особисті потреби і мотиви працівників, враховувати їхні цінності та прагнення. Для цього проводяться регулярні опитування серед співробітників, на основі яких керівництво може коригувати існуючі мотиваційні програми та створювати нові, які б відповідали потребам команди.

Мотивація в Carlsberg Ukraine також тісно пов'язана з формуванням позитивної корпоративної культури. Створення атмосфери підтримки та довіри, командного духу є важливим аспектом для ефективної роботи. Керівництво компанії робить ставку на командну роботу, що сприяє розвитку співробітників не тільки як індивідуумів, а й як частини великої організації. Стимулює їх працювати на досягнення загальних корпоративних цілей, розуміти важливість кожного члена команди і підвищує ефективність всієї компанії.

Система винагород у Carlsberg Ukraine включає не тільки матеріальні стимули, але й публічне визнання досягнень. Наприклад, організація корпоративних заходів, на яких нагороджуються працівники за досягнуті результати, створює атмосферу здорової конкуренції і дає можливість кожному співробітнику відчувати свою цінність для компанії. Важливий елемент для підтримки мотивації, оскільки публічне визнання додає працівникам додаткової впевненості у своїх силах.

Carlsberg Ukraine також активно підтримує програми корпоративної соціальної відповідальності та може бути пов'язано з екологічними ініціативами, підтримкою місцевих громад або участю у благодійних проектах. Для працівників, які беруть участь у таких ініціативах, це також є мотивуючим фактором. Участь у соціальних проектах сприяє розвитку корпоративного духу, створює відчуття причетності до важливих глобальних завдань і підвищує загальну задоволеність роботою [47, с. 67-72].

Система мотивації персоналу в Carlsberg Ukraine є багатогранною і включає як фінансові, так і нефінансові аспекти. Важливо, щоб кожен працівник відчував себе важливою частиною команди, мав можливості для розвитку і був заохочений до досягнення високих результатів. Створення ефективної мотиваційної системи є запорукою підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Ефективність функціонування системи мотивації на підприємстві Carlsberg Ukraine можна оцінювати за допомогою збалансованої системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Використання KPI забезпечує об'єктивне вимірювання та аналіз результатів, а також допомагає оцінити вплив мотиваційних заходів на продуктивність працівників та досягнення стратегічних цілей компанії.

Процес формування системи KPI на Carlsberg Ukraine включає такі етапи [53, с. 47-63]:

Крок 1. Створення та формалізація стратегії. Розробка чіткої стратегії є фундаментальним етапом, від якого залежить успішність впровадження KPI. Визначення ключових цілей дозволяє оптимізувати систему мотивації відповідно до потреб компанії.

Крок 2. Визначення фінансових показників. Фінансові KPI відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей, таких як підвищення прибутковості, оптимізація витрат та зростання частки ринку.

Крок 3. Декомпозиція цілей на рівні підрозділів. Для кожного відділу встановлюються конкретні вимірювані показники, які сприяють досягненню загальної мети компанії.

Крок 4. Створення матриці KPI. При формуванні матриці враховуються кількість показників, їх вага та коефіцієнт виконання. Для керівників зазвичай визначають 5–7 KPI, для рядових працівників — 3–5 KPI. Загальна вага показників повинна дорівнювати 100%.

Крок 5. Індивідуалізація матриці KPI. Заповнення матриці для кожного працівника охоплює як особисті цілі, так і командні завдання, що сприяє підвищенню командного духу.

Крок 6. Визначення досяжності цілей. Показники KPI встановлюються на рівні 70–80% досяжності, щоб уникнути демотивації через надмірну складність або легкість завдань.

Крок 7. Розрахунок преміального фонду. Змінна частина зарплати повинна становити не менше 30% від загального доходу працівника, щоб зберегти її мотиваційний вплив.

Крок 8. Моніторинг системи. Постійний аналіз ефективності KPI дозволяє виявляти слабкі місця та оптимізувати бізнес-процеси.

Крок 9. Перегляд KPI. Коригування показників проводиться відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також ринку праці.

Крок 10. Зворотний зв'язок. Налагоджена комунікація з працівниками забезпечує розуміння їхньої ролі в системі та сприяє розробці індивідуальних планів розвитку.

Застосування KPI на підприємстві Carlsberg Ukraine дозволяє оцінити продуктивність системи мотивації, забезпечити її відповідність стратегічним цілям і потребам організації. Оцінка функціонування мотиваційної системи є критично важливою для виявлення успішних практик та слабких сторін, що потребують вдосконалення. Завдяки цьому керівництво може адаптувати мотиваційні стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, сприяючи стабільності й успіху компанії.

Аналіз компонентів системи мотивації є важливим інструментом у забезпеченні ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей Carlsberg Ukraine. Вивчення таких аспектів, як матеріальні та нематеріальні стимули, системи винагороди, можливості професійного розвитку, дозволяє керівництву компанії краще розуміти, які чинники сприяють підвищенню мотивації співробітників [55].

Дослідження ефективності інструментів мотивації дає змогу виявити можливі проблеми, а також визначити успішні елементи системи. Це сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, підвищенню їхньої продуктивності, а також покращенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для Carlsberg Ukraine важливо забезпечити баланс між різними компонентами мотиваційної системи, такими як фінансова винагорода, можливості кар'єрного зростання та створення комфортного робочого середовища. Аналіз мотиваційної системи допомагає виявити слабкі місця, визначити напрями для вдосконалення, а також зміцнити сильні сторони, що забезпечують високий рівень задоволеності та результативності персоналу.

У Carlsberg Ukraine використовується система оплати праці, що поєднує погодинну ставку із преміальною частиною. Це дозволяє стимулювати співробітників досягати поставлених якісних і кількісних показників. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції та покращенню загальної ефективності роботи компанії.

Основні переваги мотиваційної системи в Carlsberg Ukraine [76]:

1. Гнучкість і адаптивність. Умови праці в харчовій промисловості, до якої належить Carlsberg Ukraine, часто потребують врахування змін у попиті на продукцію та обсягах виробництва. Преміальна система дає змогу адаптувати оплату праці до таких умов.
2. Стимулювання результативності. Оплата праці залежить не лише від відпрацьованого часу, а й від досягнення конкретних показників ефективності. Це мотивує співробітників працювати продуктивніше.
3. Ефективність управління витратами. Використання чітко структурованої системи дозволяє оптимізувати облік робочого часу та виплат, що знижує адміністративне навантаження на підприємство.

Ключовими умовами для отримання премії є:

- ✓ виконання планових завдань відділів;
- ✓ якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;

- ✓ дотримання трудової дисципліни та внутрішніх правил компанії.

Невиконання одного з цих критеріїв може стати підставою для позбавлення преміальної винагороди.

Система мотивації, яка застосовується в Carlsberg Ukraine, спрямована на створення сприятливих умов для розвитку персоналу, забезпечення ефективної роботи команди, а також підтримання високих стандартів якості продукції та послуг. Постійний моніторинг, адаптація мотиваційних інструментів до змін у бізнес-середовищі та забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та привабливою для працівників.

ВИСНОВКИ

В роботі було розглянуто ряд важливих факторів, що стосуються управління розвитком персоналу на підприємстві ПрАТ «Carlsberg Ukraine». Значну увагу було приділено аналізу стратегічних підходів та моделей управління, які визначають шляхи розвитку та навчання персоналу. Це включало вивчення різноманітних методів навчання, таких як інтерактивні тренінги, онлайн-курси та семінари, а також оцінку їхньої ефективності через специфічні критерії та показники. У ході дослідження було виконано поставлені завдання, що дозволило системно вивчити ефективність управління діяльністю ПрАТ «Carlsberg Ukraine»:

По-перше, розглянуто теоретичні основи управління ефективністю підприємства в умовах ринкових відносин, що створило базу для подальшого аналізу. Проведено узагальнення наукових підходів до визначення ефективності підприємства, окреслено основні чинники, які впливають на її рівень, та підкреслено значення мотиваційної системи персоналу.

По-друге, проаналізовано економічні та соціальні показники діяльності ПрАТ «Carlsberg Ukraine». Здійснено оцінку ключових аспектів ефективності, що дозволило визначити сильні сторони підприємства, зокрема стабільні виробничі та соціальні показники, а також виявити проблемні зони.

По-третє, проведено оцінку фінансового стану підприємства за останні роки. Аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність та ліквідність, виявив як позитивні, так і негативні тенденції, що потребують уваги.

По-четверте, визначено резерви підвищення економічної ефективності на основі ідентифікованих проблем. Виявлено низку факторів, які стримують зростання продуктивності, включаючи недоліки в мотиваційній системі та нераціональне використання деяких ресурсів.

По-п'яте, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства. Зокрема, запропоновано заходи з оптимізації системи мотивації персоналу,

впровадження сучасних підходів до оцінки продуктивності, а також стратегічне планування інвестицій у підвищення кваліфікації працівників.

Проведення досліджень щодо, оцінки різних стратегічних підходів та моделей управління розвитком персоналу вказує, що ефективне управління людськими ресурсами вимагає гнучкого та багатогранного підходу. Важливо враховувати не тільки поточні потреби компанії, але й передбачати майбутні виклики. Моделі, які зосереджуються на постійному навчанні, розвитку лідерських навичок та кар'єрному рості, показали себе як надзвичайно ефективні. Також, моделі, які включають активне залучення співробітників у процеси прийняття рішень та розробку корпоративної культури, сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу.

У процесі розгляду методик та аналізу критеріїв оцінки систем управління навчанням і розвитком персоналу, стає очевидною потреба в комплексному підході. Такий підхід включає не тільки кількісні метрики, такі як показники продуктивності та відвідуваність навчальних програм, але й якісні оцінки, наприклад, задоволеність працівників та застосування набутих навичок на практиці. Ефективні системи управління розвитком персоналу повинні включати гнучкість для адаптації до змін у бізнес-середовищі, а також забезпечувати постійний зворотний зв'язок від співробітників для постійного вдосконалення та оновлення програм навчання.

Проведення всебічного аналізу управління розвитком персоналу в ПрАТ «Carlsberg Ukraine» дозволило визначити ключові аспекти та цілі, які стоять перед підприємством у цій сфері. Центральними елементами управління розвитком персоналу є визначення стратегічних підходів, аналіз існуючих моделей управління, а також оцінка ефективності застосування різних методик та систем у цій області.

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Carlsberg Ukraine» була розглянута для забезпечення контекстуального розуміння поточного стану справ у компанії, що включало аналіз внутрішніх процесів, корпоративної

культури та зовнішніх чинників, які впливають на політику управління персоналом.

Аналіз програм професійного розвитку виявив їх ключову роль у підвищенні продуктивності працівників, оцінку їх впливу на покращення навичок та знань, а також на загальне поліпшення роботи підприємства. Були розроблені та застосовані специфічні критерії та показники для оцінки ефективності використання праці персоналу, що дало змогу об'єктивно оцінити внесок програм розвитку в загальну ефективність роботи компанії.

Загалом, результати аналізу підтвердили, що впроваджені програми та ініціативи з професійного розвитку і навчання мають позитивний вплив на загальну ефективність роботи підприємства, сприяючи його розвитку та зростанню. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління ПрАТ «Carlsberg Ukraine», що сприятиме не лише досягненню короткострокових цілей, але й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. С. Навчання персоналу як одна із ефективних форм його розвитку в сучасних умовах господарювання : thesis. 2008. URL: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/744> (дата звернення: 18.11.2024).
2. БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА У. Д. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА //Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали. – 2023. – С. 85 (дата звернення: 01.12.2024).
3. Білик О., Блинда Ю., Васькович І. Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. Науковий вісник: державне управління. 2020. Т. 4, № 6. С. 30–45. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-30-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-44) (дата звернення: 19. 11.2024).
4. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 17. С. 111–117.
5. Бойченко А. А. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44–50.
6. Бойченко В. С. Сучасний стан професійного навчання персоналу на підприємствах України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 26. С. 74–81.
7. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. Humanities science current issues. 2019. Т. 1, № 22. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/22.166875> (дата звернення: 19. 11.2024).
8. Брикульський В. І. Сучасні підходи до організації навчання персоналу підприємства : thesis. 2013. URL:

- <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3367> (дата звернення: 18.11.2024).
9. Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 1. С. 16–28.
 10. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1(95). С. 3–7. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (дата звернення: 18.11.2024).
 11. Вікіпедія. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 19.11.2024).
 12. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96.
 13. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
 14. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах: вітчизняні проблеми та шляхи їх розв'язання. Вісник київського національного університету імені тараса шевченка. економіка. 2002. Вип. 58/59. С. 30–38.
 15. Грішнова О. Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 11 (263). С. 67–83.
 16. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 3. С. 138–142. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21> (дата звернення: 19.11.2024).
 17. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві. Україна: аспекти праці. 2013. № 3. С. 28–31.
 18. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 78–83.

19. Заліщук Р. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2021 (дата звернення: 09.11.2024).
20. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1966/1893/>
21. Знайомство з Carlsberg Ukraine | НУХТ. Національний університет харчових технологій | НУХТ. URL: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/znajomstvo-z-carlsberg-ukraine> (дата звернення: 15.11.2024).
22. Зянько В. В. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (на прикладі приватного акціонерного товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»). Вінниця, 2020. 122 с. (дата звернення: 21.02.2024).
23. Касьянова Н. В., Попик Н. В., Скорнякова І. В. Інтелектуальний капітал і цифрова економіка в системі сталого розвитку. Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-22> (date of access: 19. 11.2024).
24. Кацалап А. О. Формування корпоративної культури підприємства та підвищення її ефективності (на матеріалах КП «НУВКГ») : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19977> (дата звернення: 18.11.2024).
25. Копаниця І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг». Київ, 2021. С. 110 (дата звернення: 04.12.2024).
26. Корнєєва Т. С. Інтелектуальний розвиток персоналу : thesis. 2015. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2868> (дата звернення: 18. 11.2024).

27. Корпоративна культура: 8 прикладів від успішних компаній. Management.com.ua Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/notes/8-prykladiv-kultury-vid-uspishnykh-kompaniy.html> (дата звернення: 16.11.2024).
28. КП 'ІАЦ Чернігівської облради'. Департамент екології та природних ресурсів Чернігівської обласної державної адміністрації. Чернігів, 2023 (дата звернення: 06.02.2024).
29. Крохмаль В. Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1». Запоріжжя, 2020. С. 141 (дата звернення: 04.12.2024).
30. Крушельницька О. В. Мотивація праці як складова ринкових відносин. Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту. Технічні науки. 2001. № 17. С. 209–213.
31. Крюкова І., Степаненко С., Замлінська О. Коучинг як інструмент корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 1. С. 55–63. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-7> (дата звернення: 19.11.2024).
32. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.
33. Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences. 2020. № 59. С. 116–123. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15> (дата звернення: 19.11.2024).
34. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. Інтернаука. 2021. № 3(1). С. 74-78.

35. Логвінова Т. Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Запоріжжя, 2023. С. 64. (дата звернення: 20.11.2024).
36. Лукашев С., Сиваш Ю. Розвиток креативності персоналу підприємств. Молодий вчений. 2021. № 5 (93). С. 140–145. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-5-93-27> (дата звернення: 19.11.2024).
37. Мельничук А. М. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. 10-те вид. Житомир, 2022 (дата звернення: 06.12.2024).
38. Мустафіна А. В. Як корпоративна культура та залученість персоналу можуть впливати на HR-бренд компанії та її імідж //Трибуна вченого. - 2021. - №. 6. - С. 521-533 (дата звернення: 06.12.2024).
39. НАЦІОНАЛЬНИЙ УН-Т ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ. Знайомство з Carlsberg Ukraine. 2023. 14 с. (дата звернення: 16.02.2024).
40. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 4. С. 238–246.
41. Носуліч Г. А. Розвиток корпоративної освіти в Канаді : dissertation. 2021. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/56762> (дата звернення: 18.11.2024).
42. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139) (дата звернення: 19. 11.2024).
43. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2021. № 63. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10> (дата звернення: 19.11.2024).
44. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. Herald of lviv university of trade and economics

- economic sciences. 2021. № 63. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10> (дата звернення: 19.11.2024).
45. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 3. С. 62–67.
46. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
47. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Економічна наука. 2015. Вип. 1. С. 67–72.
48. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
49. Про Рекламу: Закон України від 30.05.2023 № 3136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 29.11.2024).
50. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці / О. Птащенко та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 1, № 42. С. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661> (дата звернення: 19.11.2024).
51. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці / О. Птащенко та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 1, № 42. С. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661> (дата звернення: 19.11.2024).
52. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45–48.
53. Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47–63.

54. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. Professional pedagogics. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91. URL: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.83-9> (дата звернення: 19.11.2024).
55. Савченко М.В., Шкуренко О.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ // Управління економікою: теорія і практика. 2020. №12 (дата звернення: 06.12.2024).
56. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., & Шаповал В.В. (2020). РОЛЬ КОРПОРАТИВНО КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економічний форум, 1(4), 138-144. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18> (дата звернення: 10.11.2024).
57. Семенова Л. О., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Молодий вчений. 2016. Вип. 1. С. 150–155.
58. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. EMPIRIO. 2024. Вип. 1. С. 123–128.
59. Судук О. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Рівне. 2023. с. 14-23.
60. Сухоставець І. Г. Вплив систем навчання та розвитку персоналу на продуктивність праці : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/33260> (дата звернення: 18.11.2024).
61. Тесленко Л. А. Мотивація праці персоналу підприємств : thesis. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38183> (дата звернення: 18.11.2024).

62. Тешева, Л., & Унгур'ян, К. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ. Молодий вчений, 10 (110), с. 84-90. (дата звернення: 05.12.2024).
63. Тишакова Л., Балабанова К. Роль емоційної компетентності особистості в подоланні емоційних бар'єрів у спілкуванні. Вісник Національного університету оборони України. 2022. С. 119–125. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-119-125> (дата звернення: 17.11.2024).
64. Том Н. Управління талановитою молоддю через "практикантські програми". Економіка України. 2019. № 4 (689), квіт. С. 42–57.
65. Федоренко Н. І. Формування стратегічного потенціалу підприємства. Київ, 2021. с. 97 (дата звернення: 04.12.2024).
66. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. Агросвіт. 2017. № 24, груд. С. 72–76.
67. Чжоу Сюйлінь. Сучасне розуміння технології корпоративного навчання в контексті підготовки майбутніх менеджерів з персоналу. Педагогічний альманах. 2021. № 49. С. 222–226. URL: <https://doi.org/10.37915/pa.vi49.278> (дата звернення: 19.11.2024).
68. Щокін Г. Управління суспільним розвитком: загальна концепція. Київ : МАУП, 2005. 184 с.
69. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА //Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. – 2024. – Т. 2. – №. 38. – С. 97-103 (дата звернення: 28.11.2024).
70. Atamanenko I., Arabaji A., Martynov I. Fire training of employees internal affairs at the initial stage of training. Young scientist. 2019. Vol. 9, no. 73. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-9-73-3> (date of access: 19.11.2024).

71. CARLSBERG UKRAINE ЗБИТ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2022. Київ : CARLSBERG UKRAINE, 2022. 40 с. (дата звернення: 05.12.2024).
72. Davis S. Managing corporate culture. Cambridge : Cambridge, Mass. : Ballinger Pub. Co., 2013. 123 p. (дата звернення: 05.12.2024).
73. Forbes. CEO Carlsberg Group відвідав Україну. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/ceo-carlsberg-group-vidvidav-ukrainu-mi-zakhopleni-ukrainskim-suspilstvom-i-prodovzhuvatimemo-investuvati-v-ukrainu-krashche-robiti-tse-sogodni-27112023-17521> (дата звернення: 29.11.2024).
74. Ivanytska C. B., Nedilko H. B. Features of the enterprise professional personnel training organization. Modern economics. 2019. Vol. 14, no. 1. P. 87–91. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v14\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.v14(2019)-14) (date of access: 19.11.2024).
75. Kara N. I., Phsyk-Kovalska O. O. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. The actual problems of regional economy development. 2018. Т. 1, № 14. С. 23–35. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.14.23-35> (дата звернення: 19.11.2024).
76. Kara N. I., Phsyk-Kovalska O. O. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. The actual problems of regional economy development. 2018. Т. 1, № 14. С. 23–35. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.14.23-35> (дата звернення: 19.11.2024).
77. Kotter J., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance //New York: Free Press. – 2021 (дата звернення: 19.11.2024).
78. Onokalo V. H. Теоретичні аспекти та оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Bulletin national university of water and environmental engineering. 2019. Т. 3, № 83. С. 140. URL: <https://doi.org/10.31713/ve3201814> (дата звернення: 19.11.2024).
79. Quinn R. E., Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture //Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development. – 2019 (дата звернення: 10.11.2024).

80. Schein E. Corporate culture : what it is and how to change it. Cambridge : Cambridge, Mass. : Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 2010. 33 p. (дата звернення: 05.12.2024).
81. Ukrinform TV. Регуляторна політика та стан українського бізнесу в умовах URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6jOF4qPgMKQ> (дата звернення: 06.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

#00377511

Фінансова звітність за 2021 рік
Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48 391.00	49 655.00
первісна вартість	1001	138 658.00	157 870.00
накопичена амортизація	1002	90 267.00	108 215.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31 905.00	40 219.00
Основні засоби	1010	1 950 645.00	2 152 563.00
первісна вартість	1011	5 232 897.00	5 801 261.00
знос	1012	3 282 252.00	3 648 698.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 284.00	19 462.00
Відстрочені податкові активи	1045	156 718.00	174 909.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2 221 877.00	2 458 742.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	596 011.00	511 191.00
Виробничі запаси	1101	328 850.00	229 648.00
Незавершене виробництво	1102	50 915.00	51 669.00
Готова продукція	1103	208 026.00	220 567.00
Товари	1104	8 220.00	9 307.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	643 229.00	678 601.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55 436.00	75 986.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з нарахованих доходів	1140	234.00	16.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	118.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 159 142.00	1 563 300.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6 635.00	6 274.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	127.00	225.00
Усього за розділом II	1195	2 460 814.00	2 835 711.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 682 691.00	5 294 453.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 712 001.00	1 948 715.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2 942 420.00	3 179 134.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 111.00	76 280.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	41 111.00	76 280.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	25.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41 111.00	51 595.00
товари, роботи, послуги	1615	1 155 570.00	1 427 546.00
розрахунками з бюджетом	1620	239 725.00	221 605.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 948.00	30 564.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	106 073.00	107 378.00
за одержаними авансами	1635	1 789.00	1 629.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	114 521.00	177 933.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	40 371.00	51 328.00
Усього за розділом III	1695	1 699 160.00	2 039 039.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 682 691.00	5 294 453.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 017 392.00	8 215 886.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 228 507.00	4 554 070.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 788 885.00	3 661 816.00
збиток	2095	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	210 696.00	57 124.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	303 957.00	276 156.00
Витрати на збут	2150	1 671 109.00	1 612 395.00
Інші операційні витрати	2180	754.00	171 141.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 023 761.00	1 659 248.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	35 921.00	78 014.00
Інші доходи	2240	22 299.00	17 916.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	4 181.00	14 212.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	69 194.00	25 571.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 008 606.00	1 715 395.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-373 204.00	-315 999.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 635 402.00	1 399 396.00
збиток	2355	0.00	0.00

1. Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 716 427.00	4 024 566.00
Витрати на оплату праці	2505	617 035.00	590 401.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	121 684.00	108 200.00
Амортизація	2515	570 290.00	496 963.00
Інші операційні витрати	2520	1 131 627.00	1 308 725.00
Разом	2550	6 157 063.00	6 528 855.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914.00	1 022 432 914.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914.00	1 022 432 914.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.60	1.37
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.60	1.37
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	1.30

2.

3.

Додаток Б

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ
УКРАЇНА"**

[#00377511](#)

**Фінансова звітність за 2022 рік
J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	49 655.00	89 939.00
первісна вартість	1001	157 870.00	214 784.00
накопичена амортизація	1002	108 215.00	124 845.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 219.00	111 574.00
Основні засоби	1010	2 152 563.00	2 001 121.00
первісна вартість	1011	5 801 261.00	6 093 812.00
знос	1012	3 648 698.00	4 092 691.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 462.00	19 744.00
Відстрочені податкові активи	1045	174 909.00	182 479.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2 458 742.00	2 426 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	511 191.00	573 144.00
Виробничі запаси	1101	229 648.00	281 079.00
Незавершене виробництво	1102	51 669.00	47 825.00
Готова продукція	1103	220 567.00	236 962.00
Товари	1104	9 307.00	7 278.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 601.00	955 603.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	75 986.00	57 730.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	16.00	25.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118.00	131.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 563 300.00	1 627 770.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6 274.00	1 955.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	225.00	229.00
Усього за розділом II	1195	2 835 711.00	3 216 587.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 294 453.00	5 643 378.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948 715.00	1 961 091.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	3 179 134.00	3 191 510.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 280.00	59 966.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	76 280.00	59 966.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25.00	42.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 595.00	42 382.00
товари, роботи, послуги	1615	1 427 546.00	1 705 694.00
розрахунками з бюджетом	1620	221 605.00	231 667.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 564.00	40 103.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 378.00	68 076.00
за одержаними авансами	1635	1 629.00	1 253.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	177 933.00	263 073.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	51 328.00	79 715.00
Усього за розділом III	1695	2 039 039.00	2 391 902.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1900	5 294 453.00	5 643 378.00

**Ј0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 340 977.00	8 017 392.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 617 137.00	4 228 507.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 723 840.00	3 788 885.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	87 903.00	210 696.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	300 897.00	303 957.00
Витрати на збут	2150	1 764 575.00	1 671 109.00
Інші операційні витрати	2180	63 961.00	754.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 682 310.00	2 023 761.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	27 946.00	35 921.00
Інші доходи	2240	13 389.00	22 299.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	20 578.00	4 181.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	53 179.00	69 194.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 649 888.00	2 008 606.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-308 349.00	-373 204.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 341 539.00	1 635 402.00
збиток	2355	0.00	0.00

Додаток В

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

#00377511

Фінансова звітність за 2023 рік
Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	89 939.00	82 893.00
первісна вартість	1001	214 784.00	237 368.00
накопичена амортизація	1002	124 845.00	154 475.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574.00	291 993.00
Основні засоби	1010	2 001 121.00	1 695 992.00
первісна вартість	1011	6 093 812.00	6 350 127.00
знос	1012	4 092 691.00	4 654 135.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744.00	12 663.00
Відстрочені податкові активи	1045	182 479.00	338 194.00
Усього за розділом I	1095	2 426 791.00	2 443 669.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	573 144.00	847 564.00
Виробничі запаси	1101	281 079.00	384 435.00
Незавершене виробництво	1102	47 825.00	95 384.00
Готова продукція	1103	236 962.00	361 011.00
Товари	1104	7 278.00	6 734.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955 603.00	453 229.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57 730.00	512 219.00
з нарахованих доходів	1140	25.00	9 246.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 627 770.00	2 970 234.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955.00	1 080.00
Інші оборотні активи	1190	229.00	112.00
Усього за розділом II	1195	3 216 587.00	4 793 684.00
Баланс	1300	5 643 378.00	7 237 353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 961 091.00	3 489 969.00
Усього за розділом I	1495	3 191 510.00	4 720 388.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966.00	69 407.00
Усього за розділом II	1595	59 966.00	69 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382.00	47 027.00
товари, роботи, послуги	1615	1 705 694.00	1 347 052.00
розрахунками з бюджетом	1620	231 667.00	365 342.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103.00	103 305.00
розрахунками з оплати праці	1630	68 076.00	97 200.00
за одержаними авансами	1635	1 253.00	3 499.00
Поточні забезпечення	1660	263 073.00	487 421.00
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715.00	100 017.00
Усього за розділом III	1695	2 391 902.00	2 447 558.00
Баланс	1900	5 643 378.00	7 237 353.00

**JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 033 066.00	8 340 977.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 936 453.00	4 617 137.00
Валовий: прибуток	2090	4 096 613.00	3 723 840.00
Інші операційні доходи	2120	271 713.00	87 903.00
Адміністративні витрати	2130	346 875.00	300 897.00
Витрати на збут	2150	1 926 996.00	1 764 575.00
Інші операційні витрати	2180	41 672.00	63 961.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 052 783.00	1 682 310.00
Інші фінансові доходи	2220	92 584.00	27 946.00
Інші доходи	2240	9 559.00	13 389.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	13 360.00	20 578.00
Інші витрати	2270	274 573.00	53 179.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 866 993.00	1 649 888.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-338 115.00	-308 349.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 528 878.00	1 341 539.00

Додаток Г

Використання робочого часу штатних працівників у 2023 році

№	Назва показників	Код рядка	Людино-години	Кількість працівників, осіб
1	Фонд робочого часу, (ряд 4020+ряд.4040)	4010	290102.4	-
2	Відпрацьований час	4020	278773.2	-
3	Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	11329.2	-
4	Щорічні відпустки (основні та додаткові)	4050	5156.1	68.4
5	Тимчасова непрацездатність	4060	4574.7	13.5
6	Відпустки без збереження зарплати за згодою сторін	4070	1598.4	14.4
7	Інші відпустки без збереження зарплати	4080	-	-
8	Неповний робочий день з економічних причин	4090	-	-
9	Масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-
10	Інші причини	4110	-	-

Склад фонду оплати праці у 2023 році

№	Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис.грн.
1	Фонд оплати праці (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	12369.4
2	Основна заробітна плата	5020	8162.6
3	Додаткова заробітна плата	5030	4206.8
4	Надбавки та доплати до ставок і окладів	5040	179.7
5	Регулярні премії та винагороди (місячні, квартальні)	5050	2904.5
6	Виплати за індексацію зарплати	5051	367.9
7	Компенсація за затримку зарплати	5052	-
8	Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
9	Матеріальна допомога	5070	-
10	Індивідуальні соціальні пільги	5080	-
11	Оплата за невідпрацьований час	5090	512.6

