

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ, ПОЛІТОЛОГІЇ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародних економічних відносин**

Урбась Андрій Річардович

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Напрями удосконалення процесів адміністрування
кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах
війни**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»
(ОР магістр)**

Виконав:
студент групи УМБ -2м

А.Р. Урбась

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин

Рецензент:

Решет
(підпис)

д.е.н., проф.

Колісник С.П.
(прізвище та ініціали)

Дипломну роботу допущено до захисту:
«10» грудня 2025р.

Зав. кафедри
Л.І. Михайлишин

Івано-Франківськ – 2025 р.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут, факультет Історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин
Освітній рівень другий магістерський
Спеціальність 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д. е. н. проф. Михайлишин Л. І.
(підпис)

Михайлишин Л. І.
(прізвище, ініціали)

«10» 10 2024р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Урбась Андрій Річардович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення процесів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах війни

керівник роботи д. е. н., проф. Михайлишин Л. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

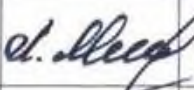
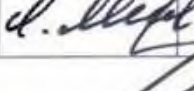
2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи ПРАТ «Карлсберг Україна»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити теоретичні та правові особливості адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури; розкрити особливості процесу формування кадрового потенціалу підприємств; охарактеризувати методичні аспекти оцінки ефективності кадрового потенціалу бізнес-структур; провести аналіз господарської діяльності та кадрової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»; провести дослідження особливостей адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»; розкрити перспективи розвитку системи адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»; визначити сфери вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПРАТ «Карлсберг Україна» в умовах війни; здійснити вибір та обґрунтування заходу щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПРАТ «Карлсберг Україна»; подати економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПРАТ «Карлсберг Україна»;

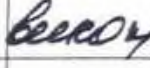
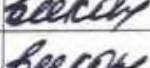
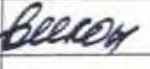
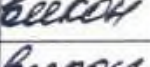
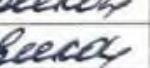
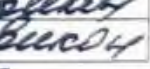
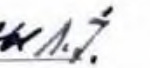
5. Перелік графічного матеріалу таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2023 року

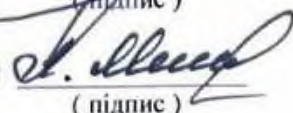
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми роботи, актуальності, завдань, мети, об'єкту та предмету дослідження	07.10.2024-20.10.2024	
2.	Дослідження літературних джерел, наукових публікацій, нормативно-правової бази проблемних питань теми магістерської роботи.	21.10.2024-30.11.2024	
3.	Написання першого розділу роботи.	01.10.2024-25.12.2024	
4.	Аналіз статистичних даних для другого розділу	26.12.2024-26.02.2025	
5.	Написання другого розділу магістерської роботи	26.02.2025-30.06.2025	
6.	Визначення напрямів досліджень, світового досвіду та наукових розробок для написання третього розділу	01.07.2025-14.08.2025	
7.	Написання третього розділу магістерської роботи	15.08.2025-30.09.2025	
8.	Написання висновків до роботи, аналіз досягнутих завдань та мети	01.10.2025-31.10.2025	
9.	Технічне форматування, розставлення посилань та формування списку використаних джерел. Основна перевірка наукового керівника, виправлення помилок.	03.11.2025-28.11.2025	
10.	Нормоконтроль	01.12.2025-19.12.2025	
11.	Перевірка на плагіат	01.12.2025	
12.	Попередній захист	05.12.2025	
13.	Захист магістерської роботи	22.12.2025	

Студент


(підпис)

Керівник роботи


(підпис)


(прізвище та ініціали)


(прізвище та ініціали)

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВІДГУК
на магістерську роботу

студента Урбась Андрій Річардович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Напрями удосконалення процесів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах війни

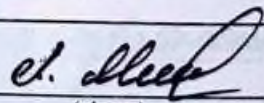
Актуальність теми: Сьогодення накладає відбиток на всі аспекти життя та господарської діяльності всіх підприємств нашої країни. Питання подальшого функціонування багатьох організацій загострюється через військові події в Україні. Особливо гострим постає кадрове питання, зокрема управлінські процеси у визначеній сфері, що турбує багатьох суб'єктів господарювання, оскільки структура людських ресурсів останнім часом вагомо змінилися через значну плинність та мобілізаційні процеси. А це віддзеркалюється і на кадровому потенціалі організацій, який має підтримуватись, оскільки саме від нього залежить подальше відродження країни у повоєнні часи, а отже і ділова репутація кожної організації.

Самостійні розробки і пропозиції автора: В магістерській роботі автором обґрунтовано ряд пропозицій, щодо розробки дієвих механізмів, забезпечення розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

Недоліки: Істотних недоліків немає. Як недолік магістерської роботи можна визначити недостатню увагу автора до можливостей взаємодії ПАТ «Карлсберг Україна» з іноземними компаніями в сфері обміну досвідом.

Загальний висновок: Магістерська робота виконана у відповідності до встановлених методичних вимог, містить дослідження актуальних теоретичних та практичних аспектів удосконалення процесів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах війни, допускається до захисту в ЕК, з оцінкою «відмінно», а її автор заслуговує присвоєння освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин
(прізвище та ініціали)


(підпис)

« 6 » жовтня 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Факультет історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕЦЕНЗІЯ
на магістерську роботу

студента групи УМБ – 2м

Урбась Андрій Річардович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Напрями удосконалення процесів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах війни

Виконану на матеріалах: ПАТ «Карлсберг Україна»

Актуальність теми: Сучасний бізнес, особливо на промислових підприємствах, стикається з безліччю викликів і загроз, серед яких важливим є завдання забезпечення кадрової безпеки. Підприємства, опиняючись в умовах нестабільності, що включає економічні, соціальні та геополітичні чинники, що можуть впливати на безпеку та ефективність кадрового потенціалу.

Самостійні розробки і пропозиції автора: полягають у вирішенні важливого науково-практичного завдання щодо удосконалення методичних підходів до адміністрування кадрового потенціалу шляхом впровадження субсидування навчання для окремих груп працівників, які мають ключові для виробничих процесів повноваження.

Недоліки: Істотних недоліків немає. Для поглиблення дослідження, у роботі доцільним було б виокремити можливості участі підприємства в програмах реєміграції українців

Загальний висновок: Вказаний недолік загалом не знижує практичного значення магістерської роботи, яка за змістом і оформленням повністю відповідає вимогам ЗВО. Робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор – Урбась А.Р. – на присвоєння освітнього рівня “магістр” за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»

Рецензент: д.е.н., проф. доктор економіко-правничих наук
(прізвище, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)
факультету міжнародного державного управління
"6" грудня 2024р. Калініна С.П.
(Дата) (прізвище та ініціали) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Урбась А.Р. Напрями удосконалення процесів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур України в умовах війни.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)» – Карпатський національний університет ім. В. Стефаника, Івано-Франківськ. – 2025 р.

У магістерській кваліфікаційній роботі визначено, що кадровий потенціал підприємства є важливою складовою управлінського процесу, оскільки від її ефективності залежить здатність організації до адаптації, інновацій та забезпечення конкурентоспроможності. У роботі розглядаються основні підходи та методи до оцінки кадрового потенціалу, зокрема, традиційні та сучасні підходи, які враховують як кількісні, так і якісні характеристики працівників. Акцентується увага на інтеграції інформаційних технологій та систем управління знаннями, що дозволяють підвищити точність і оперативність оцінки. У процесі аналізу розглядаються переваги та недоліки різних підходів, а також можливі тенденції розвитку в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Тому, в умовах війни на ринку праці сучасні підходи повинні бути більш гнучкими, орієнтованими на довгострокове планування, а також включати елементи адаптації до швидко змінюваних умов та ключовими факторами для забезпечення високої результативності та сталого розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

У роботі розглянуто теоретичні та правові аспекти управління персоналом у сучасних бізнес-структурах, здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, оцінено ефективність існуючої системи адміністрування кадрів. На основі отриманих результатів запропоновано напрями вдосконалення кадрового адміністрування, розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації кадрової політики, підвищення рівня мотивації працівників і розвитку корпоративної культури.

ABSTRACT

Urbas, A.R. Directions for Improving the Processes of Managing the Human Resource Potential of Ukrainian Business Structures under Wartime Conditions.

Master's qualification thesis for the degree of Master of Science in the specialty 073 "Management (International Business Management)" – Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk. – 2025.

The master's thesis emphasizes that the human resource potential of an enterprise is a critical component of the management process, as the organization's ability to adapt, innovate, and maintain competitiveness depends on its effectiveness. The study examines the primary approaches and methods for assessing human resource potential, including both traditional and modern approaches that consider quantitative and qualitative characteristics of employees. The study focuses on the integration of information technologies and knowledge management systems to enhance the accuracy and efficiency of human resource assessments. The analysis evaluates the advantages and limitations of various approaches, as well as potential trends in the context of globalization and economic digitalization. Accordingly, in the wartime labor market, modern approaches must be more flexible, oriented toward long-term planning, and incorporate adaptive elements to respond to rapidly changing conditions and key factors, ensuring high performance and sustainable development of organizations in the contemporary business environment.

The paper examines the theoretical and legal aspects of human resource management in contemporary business structures, provides a comprehensive analysis of the enterprise's organizational and economic activities, and evaluates the effectiveness of the existing personnel administration system. Based on the findings, the study proposes directions for improving personnel management and develops practical recommendations for optimizing human resource policies, enhancing employee motivation, and fostering corporate culture.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 86 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків та список використаних джерел із 75 найменувань.

Метою магістерської роботи є дослідження сучасного стану та розроблення пропозицій щодо удосконалення адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури в умовах війни на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є процес адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предмет дослідження: методи, інструменти та організаційно-управлінські механізми адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Одержані висновки та їх новизна. Удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачається субсидування навчання для п'яти ключових керівників і фахівців, зокрема представників відділів HR, бухгалтерії, економічного відділу та одного з керівників виробничого напрямку. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи адміністрування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України, зокрема у межах діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Ключові слова: кадровий потенціал, адміністрування кадрового потенціалу, зовнішній кадровий потенціал, внутрішній кадровий потенціал, система кадрового потенціалу, оцінка кадрового потенціалу.

SUMMARY

The master's thesis comprises 86 pages, 11 tables, 11 figures, and a list of 75 references.

The aim of the master's thesis is to examine the current state of human resource management in a business structure under wartime conditions and to develop proposals for its improvement, using Carlsberg Ukraine PJSC as a case study.

The object of the study is the process of managing the human resources of Carlsberg Ukraine PJSC.

The subject of the study comprises the methods, tools, and organizational and managerial mechanisms for managing the human resources of Carlsberg Ukraine PJS.

Conclusions and Novelty. Improving human resource management at Carlsberg Ukraine PJSC involves subsidizing training for five key managers and specialists, including representatives from the HR, accounting, and economic departments, as well as one production manager. The practical significance of the study lies in the potential application of the proposed recommendations to enhance human resource management systems at food industry enterprises in Ukraine, particularly within the operations of Carlsberg Ukraine PJSC.

Keywords: human resource potential, human resource potential management, external human resource potential, internal human resource potential, human resource potential system, human resource potential assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	6
1.1. Теоретичні та правові особливості адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури	6
1.2. Особливості процесу формування кадрового потенціалу підприємств ..	12
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності кадрового потенціалу бізнес-структур	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	28
2.1. Аналіз господарської діяльності та кадрової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»	28
2.2. Дослідження особливостей адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»	36
2.3. Перспективи розвитку системи адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»	42
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	53
3.1. Сфери вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах війни	53
3.2. Вибір та обґрунтування заходу щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»	60
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»	70
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку ринку праці та посилення конкуренції між бізнес-структурами особливого значення набуває ефективне адміністрування кадрового потенціалу підприємства. Саме кадровий потенціал є визначальним чинником формування конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку та інноваційної активності організації. Тому питання дослідження, оцінювання та удосконалення системи адміністрування персоналу стають пріоритетними у сучасній практиці управління бізнесом.

Адміністрування кадрового потенціалу передбачає системну діяльність, спрямовану на планування, організацію, мотивацію, розвиток та контроль людських ресурсів підприємства. Успішність цієї діяльності визначається здатністю менеджменту ефективно координувати взаємодію структурних підрозділів, оптимізувати процеси кадрового планування, забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень та підтримувати високий рівень корпоративної культури.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації бізнес-структур до сучасних викликів – війни, цифровізації управлінських процесів, дистанційних форм зайнятості, підвищення ролі нематеріальної мотивації та формування стратегічного кадрового резерву. Ефективне адміністрування кадрового потенціалу дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз наукових досліджень. Сучасні науковці вже не перший рік досліджують питання формування кадрового потенціалу підприємств та всіх аспектів розвитку підприємств, що з цим пов'язано. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О., Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю., Горбоконь В. Ю., Чобіток В. І., Занора В. О., Зачосова Н. В., Гриньова В. М., Білорус Т. В., Дашко І. М., Погорелова Т. О., Свічкарь А. А, Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. та

інші присвятили свої дослідження кадровому потенціалу підприємства. Таким чином, питання формування, розвитку та управління кадровим потенціалом сучасних підприємств є актуальним і потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є дослідження сучасного стану та розроблення пропозицій щодо удосконалення адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури в умовах війни на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити теоретичні та правові особливості адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури;
- розкрити особливості процесу формування кадрового потенціалу підприємств;
- охарактеризувати методичні аспекти оцінки ефективності кадрового потенціалу бізнес-структур;
- провести аналіз господарської діяльності та кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- провести дослідження особливостей адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- розкрити перспективи розвитку системи адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- визначити сфери вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах війни;
- здійснити вибір та обґрунтування заходу щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- подати економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»;

Об'єктом дослідження є процес адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предмет дослідження: методи, інструменти та організаційно-управлінські механізми адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Методи дослідження. Методологічна база дослідження ґрунтується на системному, економіко-статистичному, порівняльному, аналітичному, графоаналітичному методах, а також методах прогнозування фінансових результатів діяльності.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна», галузеві аналітичні огляди, нормативно-правові акти України, внутрішні документи підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Наукова новизна одержаних результатів в удосконаленні методичних підходів до адміністрування кадрового потенціалу шляхом впровадження у межах удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачається субсидування навчання для п'яти ключових керівників і фахівців, зокрема представників відділів HR, бухгалтерії, економічного відділу та одного з керівників виробничого напрямку.

Апробація результатів дисертації. Найважливіші теоретико-методичні засади та практичні рекомендації дослідження були випробувані в рамках роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 року): Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи адміністрування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України, зокрема у межах діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, 11 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Теоретичні та правові особливості адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури

Проблематика безпеко-орієнтованого менеджменту, а також значення персоналу та кадрового потенціалу в цьому процесі є предметом досліджень багатьох сучасних науковців. Ще у 2011 році українські дослідники С.В. Войтко та В.О. Занора звертали увагу на значну кількість ризиків, характерних для діяльності промислових підприємств, що підкреслювало необхідність упровадження заходів з управління фінансово-економічною безпекою господарських структур.

У межах цього дослідження автори здійснили спроби конкретизувати стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання [2], а також окреслити фундаментальні засади формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0 [3]. Це свідчить про глибоке усвідомлення ними актуальності порушеної наукової проблематики.

Вартими уваги є наукові праці представників сучасної школи безпекознавства, присвячені оцінюванню рівня економічної безпеки підприємств [4], зокрема з урахуванням кадрової складової у системі її забезпечення, а також управлінню кадровою безпекою суб'єктів господарювання як одному з ключових функціональних елементів системи економічної безпеки (Kovalenko, 2020). Питання стратегічного управління фінансово-економічною безпекою висвітлено у роботах таких учених, як [6], [7], [8] тоді як аспекти управління персоналом і пов'язані з цим ризики розглядаються у публікаціях [9].

Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою будь-якого суб'єкта господарювання неможливе без активної участі персоналу. Навіть у сучасних умовах цифровізації та автоматизації ключову роль у цьому процесі продовжує відігравати топ-менеджмент. Відтак, кадрові ризики залишаються однією з найактуальніших проблем функціонування підприємств, а тенденції Індустрії 4.0 не усувають їх, а навпаки — трансформують, надають їм нових форм і ускладнюють процедуру ідентифікації [11].

До основних проблем, що виникають у процесі адміністрування кадрового персоналу в умовах Індустрії 4.0, належать [12]:

- недостатнє розуміння управлінцями та виконавцями сутності нових технологій і виробничих інновацій, що унеможлиблює коректне формулювання завдань для персоналу;
- потреба у грамотному поєднанні автоматизованих процесів із діями, що мають виконуватись безпосередньо людьми, а також у знаходженні оптимального балансу між компонентами «людина – техніка»;
- відсутність ефективних інструментів мотивації працівників до навчання та набуття компетентностей, необхідних для роботи в нових технологічних умовах;
- складність організації результативної дистанційної роботи у разі раптової потреби її запровадження;
- труднощі у формуванні кадрового резерву через неможливість точно спрогнозувати, які навички будуть затребувані у майбутньому;
- необхідність розвитку «soft skills» у всіх категорій працівників, включно з тими, чия діяльність традиційно пов'язана переважно з технікою та технологіями;
- потреба переходу до проєктного управління та створення ефективних проєктних команд.

Окреслені проблеми та труднощі у сфері адміністрування персоналу можуть негативно впливати на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, створюючи додаткові ризики для його стабільного

функціонування. Неготовність працівників до нових умов реалізації бізнес-процесів може призвести до тимчасового або навіть тривалого призупинення виробництва. Використання цифрових технологій для здійснення інвестиційних чи фінансових операцій без належної підготовки та усвідомлення потенційних кіберзагроз здатне спричинити втрату капіталу або ділової репутації. Аналогічно, виконання замовлень і взаємодія з клієнтами у цифровому середовищі без необхідних технічних навичок та вміння працювати з великими обсягами даних можуть призвести до втрати клієнтської бази, зниження конкурентоспроможності та послаблення ринкових позицій підприємства [13].

Таким чином, кадрові ризики мають комплексний характер впливу та здатні порушувати функціонування всіх без винятку підсистем економічної безпеки бізнес-структури: передусім вони знижують рівень кадрової безпеки, а згодом провокують деструктивні процеси в інформаційній, фінансовій, правовій і техніко-технологічній безпеці підприємства.

Для того щоб стратегія розвитку підприємства була реалістичною, а її цілі — досяжними у визначеному часовому горизонті, стратегічні орієнтири мають формуватися з урахуванням наявних ресурсів. При цьому загрози та ризики, що можуть перешкодити досягненню поставлених цілей, мають бути заздалегідь ідентифіковані, оцінені та відображені окремим розділом у генеральній стратегії підприємства (Ткаченко, 2025).

Кадровий потенціал виступає одним із ключових корпоративних ресурсів, а за інших рівних умов саме він може стати чинником формування конкурентних переваг для компанії, керівництво якої приділяє достатню увагу його розвитку. У контексті Індустрії 4.0 особливої актуальності набуває необхідність формування «гнучкого» кадрового потенціалу. Це передбачає, що HR-менеджмент має системно працювати над розвитком персоналу, його адаптацією до галузевих інновацій, стимулюванням до навчання впродовж життя (LLL), а також підвищенням рівня цифрової грамотності, цифрової культури та цифрової толерантності [15].

Значного значення набувають і соціальні навички працівників, особливо в умовах переходу до дистанційних форматів роботи. Збереження належного рівня фінансово-економічної безпеки компанії в таких умовах можливе лише тоді, коли працівники усвідомлюють важливість самоменеджменту, вміють ефективно організовувати свій робочий час, демонструють готовність до навчання, опановують нові підходи до організації праці та здатні поєднувати професійні й особисті обов'язки без втрати продуктивності.

Досвід показує, що дистанційна робота часто стає більш ефективною за умов застосування проєктного підходу — зокрема, формування автономних, самоорганізованих проєктних команд для виконання конкретних завдань [16].

Отже, рівень підготовки, знань і навичок персоналу є базовим ресурсом, на якому має вибудовуватися стратегія діяльності підприємства. Чим потужніший кадровий потенціал має бізнес-структура, тим амбітніші стратегічні орієнтири вона може ставити перед собою.

Водночас, якщо HR-менеджери усвідомлюють недоліки у кадровому забезпеченні, слабкі сторони наявного кадрового потенціалу або недостатній рівень його розвитку для подолання сучасних економічних викликів, це має стати сигналом для власників підприємства щодо перегляду стратегічних цілей. У таких випадках доцільно відмовитись від надмірно амбітних, наразі недосяжних орієнтирів та надати розвитку персоналу і кадрового потенціалу статусу стратегічного завдання [17].

Розвиток персоналу безпосередньо сприяє підвищенню рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Серед різноманітних стратегій управління фінансово-економічною безпекою особливе місце може посідати стратегія максимізації кадрового потенціалу в межах системи стратегічного безпекоорієнтованого менеджменту.

Метою такої стратегії є досягнення найвищого можливого рівня фінансово-економічної безпеки та захисту корпоративних ресурсів від наявних, потенційних і непередбачуваних ризиків шляхом:

- формування чітко визначеного каталогу дій персоналу у різних кризових або ризикових ситуаціях;

- попереднього навчання працівників для підвищення їхньої обізнаності щодо ролі кожного у забезпеченні фінансово-економічної безпеки;

- розвитку професійних компетентностей, адаптованих до роботи в умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів.

Кожен працівник має розуміти ключові положення корпоративної політики, принципи командної взаємодії та спільну мету підприємства, важливою складовою якої є підтримка належного рівня фінансово-економічної безпеки. Це є необхідною передумовою стабільної, прибуткової та безперервної діяльності компанії, а також її сталого розвитку у стратегічній перспективі.

Особливості адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури в Україні регулюються комплексом законодавчих і нормативних актів, які визначають засади трудових відносин, підготовки, розвитку та захисту персоналу. Ці документи формують правове підґрунтя для ефективного управління людськими ресурсами, забезпечення стабільності трудових колективів і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Основоположним нормативним актом у цій сфері є Кодекс законів про працю України [22]. Він регламентує правові засади трудових відносин між роботодавцем і працівником, встановлює порядок прийняття на роботу, переведення, звільнення, регулює питання оплати праці, робочого часу, дисципліни та охорони праці. Цей документ є базою для формування кадрової політики будь-якого підприємства, незалежно від форми власності.

Важливе значення має Закон України «Про зайнятість населення»[23], який визначає державну політику у сфері зайнятості та спрямований на регулювання процесів працевлаштування, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, а також створення умов для продуктивної зайнятості населення. Для бізнес-структур цей закон є орієнтиром у формуванні власної кадрової стратегії, взаємодії з центрами зайнятості та розробці програм розвитку персоналу.

Не менш актуальним є Закон України «Про професійну освіту» [24], який встановлює сучасні принципи організації професійної освіти, у тому числі дуальної форми навчання, що забезпечує тісну взаємодію між бізнесом та освітніми закладами. Закон визначає основи формування компетентностей працівників, необхідних для ефективної роботи в умовах цифровізації та автоматизації виробництва.

Закон України «Про відпустки» [25] регламентує порядок надання відпусток різних видів, умови їх оплати та гарантії для працівників. Його норми сприяють підтримці трудової мотивації, запобіганню професійному вигоранню, збереженню працездатності персоналу, що безпосередньо впливає на якість кадрового потенціалу.

Сучасні тенденції організації праці враховує Постанова Кабінету Міністрів України № 459 від 20 серпня 2014 року [26], якою затверджено типові форми трудових договорів для надомної та дистанційної роботи. Цей нормативний документ визначає особливості організації праці поза межами офісу, забезпечення контролю якості виконання завдань і дотримання трудових гарантій, що є особливо важливим у контексті Індустрії 4.0 та цифрової трансформації бізнесу.

У свою чергу, Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 року [27] регламентує організацію роботи працівників у період воєнного стану, зокрема умови дистанційної діяльності, гнучкого графіка та переведення персоналу на альтернативні форми зайнятості. Хоча вона була прийнята переважно для державного сектору, її положення широко застосовуються і в приватному бізнесі як зразок адаптивного кадрового адміністрування в кризових умовах.

Крім того, у сфері адміністрування кадрового потенціалу застосовуються Типові положення про службу управління персоналом [28], затверджені наказами Національного агентства України з питань державної служби, а також методичні рекомендації Міністерства економіки щодо формування системи компетенцій персоналу. Ці документи деталізують функціональні завдання HR-

служб, описують процедури планування, оцінювання, мотивації та розвитку кадрів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення адміністрування кадрового потенціалу в Україні охоплює широкий спектр питань — від регламентації трудових відносин і розвитку професійної освіти до впровадження гнучких форм зайнятості й забезпечення кадрової безпеки. Сукупне застосування цих документів дозволяє підприємствам формувати ефективну кадрову політику, орієнтовану на розвиток людського капіталу та зміцнення фінансово-економічної стабільності бізнесу.

1.2. Особливості процесу формування кадрового потенціалу підприємств

Останнім часом спостерігається значний розвиток підходів до вивчення проблематики трудового потенціалу як ключового елементу людського чинника виробництва. Сучасне тлумачення поняття «потенціал» розглядає його як джерело можливостей, засобів та запасів, які можуть бути активізовані та використані за необхідності для вирішення певних завдань або досягнення конкретних цілей. Таким чином, термін «потенціал» трактується як сукупність прихованих можливостей чи здібностей у будь-кого, які ще не були реалізовані у відповідних сферах діяльності. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність можливостей усіх працівників, залучених для вирішення певних завдань у діяльності підприємства. Для досягнення максимальної ефективності використання трудових ресурсів підприємствам необхідно застосовувати ефективні методи формування кадрового потенціалу, що можливо за умови реалізації оптимальної кадрової політики та стратегії.

Кадровий потенціал формується під впливом великої кількості факторів — це зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу:

-демографічні (рівень освіти, стан здоров'я, показники народження, смертності, формування статево-вікової структури населення, інтенсивність міграційних процесів тощо);

-соціально-психологічні (цінності та норми трудової поведінки, мотивація до праці та професійного розвитку, кар'єрне зростання на період трудового життя тощо);

-економічні (рівень доходів, можливість задоволення основних потреб, рівень та якість життя, які визначають можливість отримання необхідної освіти, послуг культури, медичного обслуговування тощо);

-політико-правові (система законів та інших нормативно-правових актів) тощо.

Крім того, важливо пам'ятати, що під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які підприємство неспроможне змінити, але має враховувати під час формування кадрового потенціалу. Внутрішні чинники – це фактори, які піддаються впливу з боку підприємства, а отже, вимагають від менеджменту підприємств особливого аналізу та уваги під час розробки кадрової стратегії підприємства.

Окремо слід зазначити, що формування кадрового потенціалу підприємств можливе як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі.

Зовнішній кадровий потенціал формується поза межами підприємства, в навколишньому економічному та соціальному середовищі. До зовнішнього кадрового потенціалу можна віднести випускників навчальних закладів, фахівців, що змінюють сферу діяльності або шукають кращі умови праці. Особливістю зовнішнього кадрового потенціалу є те, що на момент набору та відбору на вакантні посади завдання та перспективи розвитку на новому місці роботи для нього повинні бути відкритими та зрозумілими.

Внутрішній кадровий потенціал формується за рахунок персоналу підприємства, який прагне професійного зростання, саморозвитку, просування по службі. Особливістю внутрішнього кадрового потенціалу підприємства є те, що він дозволяє якнайшвидше заповнити наявні керівні посади та вакансії з

відповідними кваліфікаційними вимогами тими фахівцями, які вже мають необхідні знання та навички і знайомі зі специфікою роботи на підприємстві. Отже, менеджменту підприємств особливу увагу слід приділяти роботі з внутрішнім кадровим потенціалом, проте, з метою залучення фахівців з новими, прогресивними ідеями, варто розробити стратегію перетворення зовнішнього кадрового потенціалу у внутрішній з метою його ефективного формування та довгострокового розвитку.

Формування кадрового потенціалу під впливом різних факторів наведено на рис. 1.1.

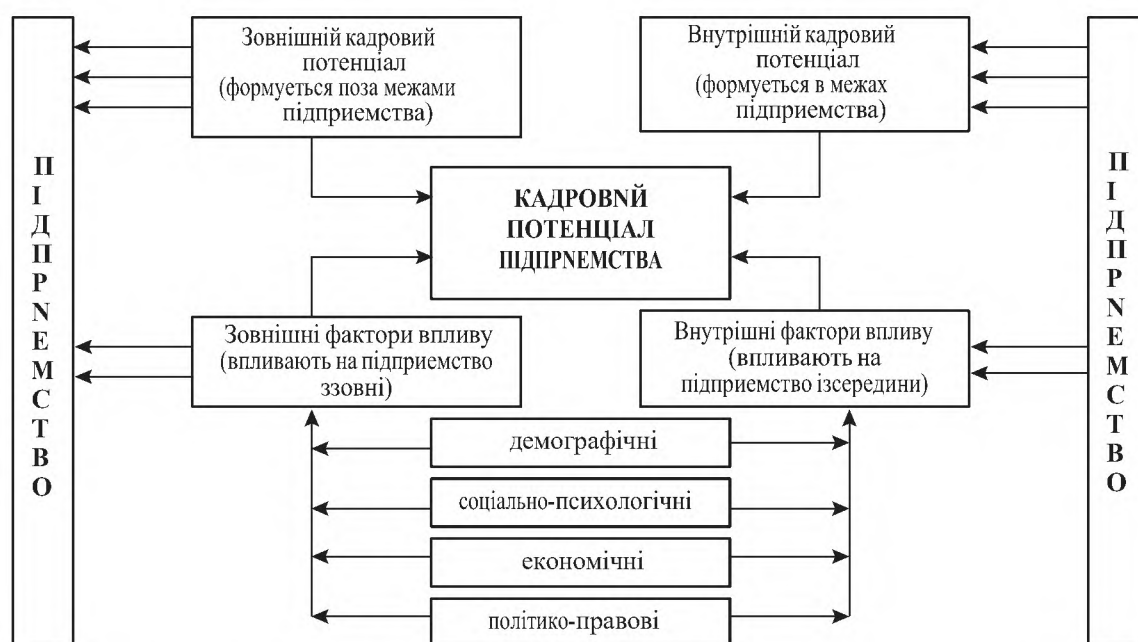


Рис. 1.1. Формування кадрового потенціалу під впливом різних факторів

Особливістю формування кадрового потенціалу є те, що жодна з наведених груп факторів не має домінуючого впливу на формування кадрового потенціалу, і тому під час моніторингу наявних факторів необхідно використовувати комплексний і системний підходи.

Окремої уваги заслуговують принципи формування кадрового потенціалу підприємства, що представляють собою основні положення та норми, якими мають керуватися вищий менеджмент підприємств при формуванні кадрового потенціалу. Існує безліч принципів формування кадрового потенціалу організації. Практично всі загальні принципи, що розглядаються в теорії

організації, можуть бути використані як основа для цього процесу. Однак, з урахуванням специфіки процесу, можна виділити такі ключові принципи: науковості, зворотний зв'язок, адаптивності, мінімуму складності стратегічності, системності, балансу інтересів персоналу та підприємства, циклічності, оптимального поєднання централізації та децентралізації, стандартизації, відповідності цілей та ресурсів (рис. 1.2).

Розглянуті принципи є концептуальною основою процесу формування кадрового потенціалу підприємств, проте особливої уваги заслуговують методи формування кадрового потенціалу. Формування кадрового потенціалу підприємств – це процес, що поєднує в собі різноманітні методи та стратегії для залучення, розвитку й управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Сьогодні у практиці менеджменту виділяють такі класичні методи формування кадрового потенціалу підприємства:

1. Метод матеріального заохочення. Реалізується шляхом створення системи матеріального заохочення для стимулювання персоналу розвиватися. Використовується ще до того, як керівництво набуде розуміння сутності кадрового потенціалу та чітких алгоритмів роботи з ним. Розвиток персоналу має досить хаотичний характер через відсутність чітко сформульованих цілей.

2. Метод стратегічного замовлення. Реалізується шляхом створення відділом персоналу замовлення на вакантні посади для підрозділів підприємств та обрання джерел (внутрішніх чи зовнішніх) залучення кандидатів на вакантні посади і розпочинає роботу зі здобувачами. Недоліком цього методу є відсутність чітко сформульованих вимог до якостей і навичок потрібних фахівців у довгостроковій перспективі.



Рис. 1.2. Принципи формування кадрового потенціалу підприємства

3. Метод програмно-цільового управління. Реалізація програмно-цільового управління створює сприятливі умови для узгодження цілей та інтересів різних суб'єктів кадрової діяльності, а також для встановлення взаємозв'язків між ними. Однією з ключових особливостей цього методу є широке застосування методів системного аналізу, наскрізне планування, пріоритетне забезпечення ресурсами та розширене використання методів управління. Проте використання цього методу потребує певної зрілості бізнес-процесів підприємства через те, що на початкових стадіях життєвого циклу підприємства його використання може виявитися надмірно витратним і неефективним.

4. Метод проєктного управління. Процес формування кадрового потенціалу поділяється на кілька взаємодоповнювальних і послідовних етапів. Кожен етап передбачає реалізацію окремого проєкту, який має визначені часові рамки та чітко сформульовану кінцеву мету. Цей метод є досить складним і потребує високого рівня зрілості бізнес-процесів підприємства та широких компетенцій служби персоналу. Проте його впровадження дозволяє вирішувати стратегічне завдання залучення до компанії співпрацівників, орієнтованих на саморозвиток. Перевагами цього методу є: висока адаптивність молодих фахівців до робочого середовища, підвищення активності персоналу та формування його лояльності, а також можливість швидко отримати вимірювані результати.

У сучасних умовах господарювання, коли отримання нових знань є процесом постійним, формування кадрового потенціалу підприємств повинно відбуватися з використанням не лише класичних, але і сучасних методів (рис. 1.3).

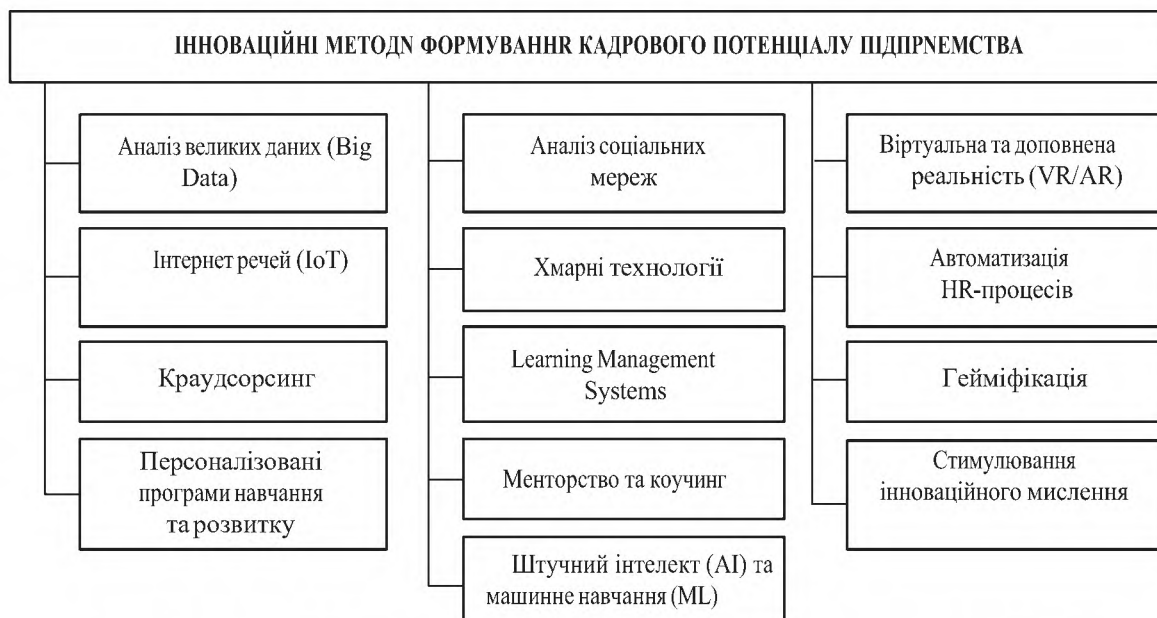


Рис. 1.3. Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств

Сьогодні інноваційними методами формування кадрового потенціалу підприємств є такі:

-аналіз великих даних (Big Data), що дозволяє підприємствам отримувати глибокі інсайти про поведінку, продуктивність і потенціал персоналу, аналізувати робочі показники, взаємодію в команді, тренди в навчанні та розвитку, а також виявляти потенційних лідерів;

-застосування Інтернету речей (IoT), що можна використовувати для моніторингу робочого середовища та умов праці. Наприклад, сенсори можуть відстежувати фізичні параметри робочих місць, що допомагає створити комфортні умови для персоналу та підвищити його продуктивність;

-впровадження елементів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які можуть використовуватися для автоматизації процесів підбору персоналу, прогнозування потреб у навчанні, аналізу продуктивності та

виявлення найкращих практик управління персоналом, що сприяє оптимізації прийняття рішень та зменшенню витрат часу на рутинні завдання;

-впровадження елементів гри у навчання та мотивацію персоналу (гейміфікація), що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в процесі навчання та може мати вигляд системи винагород, змагань, рейтингів та інших механізмів, які стимулюють до досягнення кращих результатів;

-використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) доречно використовувати для навчання та тренінгів, моделювання різних ситуацій, проведення віртуальних екскурсій та семінарів для забезпечення більш ефективного засвоєння знань та навичок і зменшення витрат на фізичні тренінги та поїздки;

-впровадження хмарних платформ дозволяє створювати гнучкі та масштабовані системи управління персоналом, які забезпечують доступ до даних у реальному часі, зручність спільної роботи та інтеграцію з іншими бізнес-процесами;

-використання даних із соціальних мереж для аналізу репутації, виявлення ключових впливових осіб у колективі та моніторингу настроїв персоналу, що допомагає підприємствам краще розуміти внутрішні комунікації та вчасно реагувати на проблеми;

-застосування системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) – спеціалізованих платформ для управління процесом навчання, які дозволяють підприємствам створювати, керувати та відстежувати навчальні курси, співпрацювати з тренерами та інструкторами, а також відслідковувати прогрес працівників, що сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи зручний доступ до навчального матеріалу, активну взаємодію та сприяючи підвищенню мотивації працівників до саморозвитку;

-використання індивідуалізованих підходів до навчання, які враховують особисті потреби, інтереси та кар'єрні цілі працівників, що підвищує ефективність навчальних програм і сприяє професійному зростанню персоналу;

-залучення персоналу до процесу прийняття рішень та генерації ідей через

краудсорсингові платформи, що забезпечує підвищення залученості персоналу, стимулює інноваційність і сприяє розвитку корпоративної культури;

-впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації рутинних HR-завдань, таких як облік робочого часу, управління відпустками, підбір персоналу, оцінка ефективності та інше, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях;

-створення стимулів та системи винагород для співпрацівників, що пропонують і впроваджують інноваційні ідеї в роботу підприємства;

-створення програм менторства та коучингу, які сприяють особистому та професійному зростанню персоналу шляхом співпраці з досвідченими колегами або зовнішніми консультантами.

Впровадження цих інноваційних методів сприяє створенню ефективного та динамічного кадрового потенціалу, що є ключовим чинником успіху сучасних підприємств.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності кадрового потенціалу бізнес-структур

В процесі свого розвитку наука кадрового менеджменту пройшла доволі тривалий шлях різноманітних перетворень і удосконалень, що не могло не позначитись на застосовуваних у практиці кадрового управління принципах, методах та системах оцінки кадрів і їх потенціалу. Власне «розвиток ідеї розгляду знань та здібностей найманих працівників як активу простежується до 18 століття» [57; 4], відколи й сформувалося первинне розуміння людського капіталу як економічних вигод від накопичених індивідом знань. Так, ранні наукові напрацювання з питань оцінки людського капіталу організацій, а саме цей термін є широковживаним в англомовному дискурсі, на відміну від поняття «кадровий потенціал», були присвячені обґрунтуванню підходів до оцінки (вимірювання цінності) людського капіталу на рівні країни [60; 20], для чого

пропонувалися два різноспрямовані підходи, один з яких орієнтувався на витрати на навчання індивідів впродовж життя, а інший – на очікуваний рівень їх доходів (рис. 1.4).

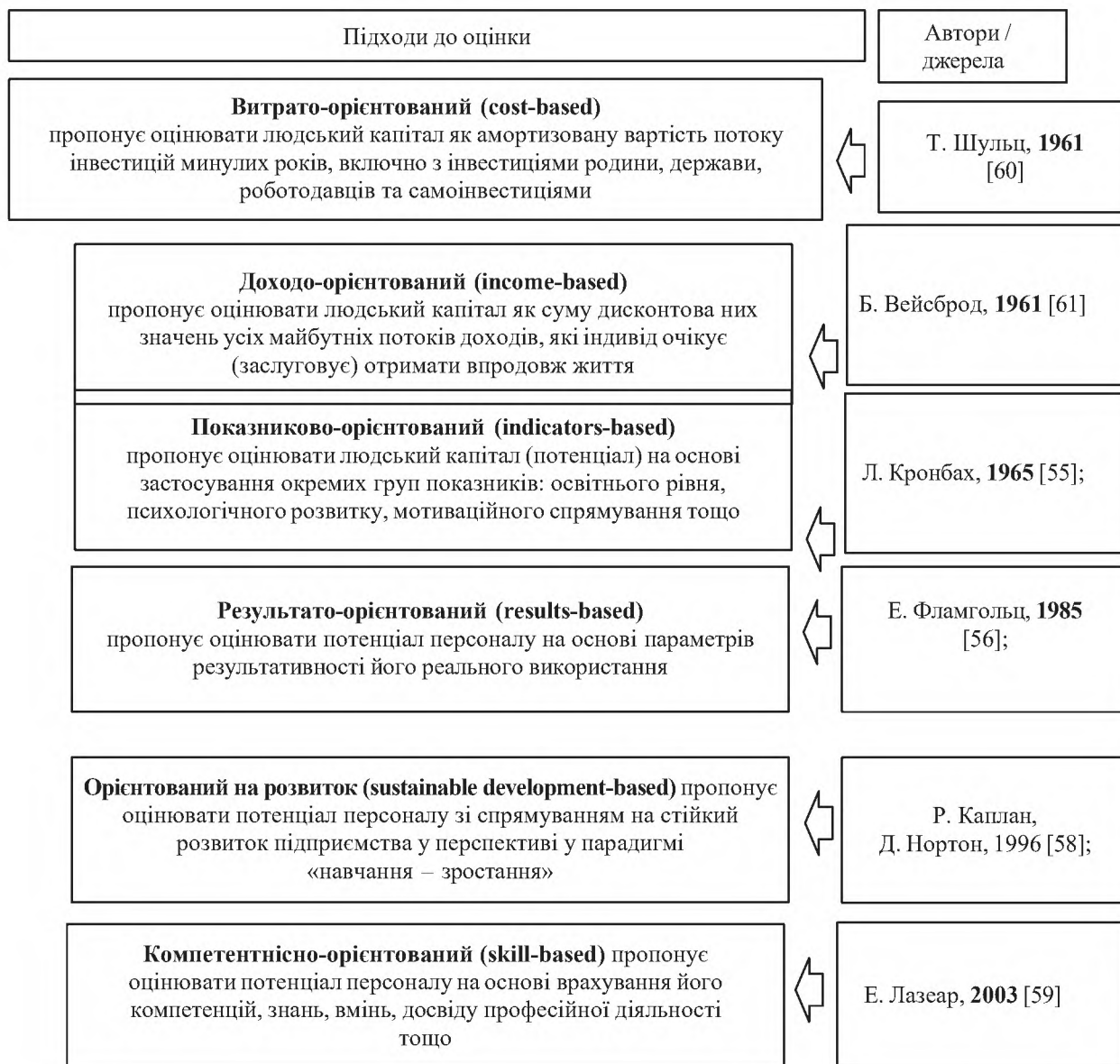


Рис. 1.4. Розвиток підходів до оцінки людського потенціалу підприємства

Саме доходо-орієнтований підхід до оцінки потенціалу людського капіталу набув ширшого застосування у свій час, оскільки пропонував базувати систему оцінки на розрахунку чистої теперішньої вартості майбутніх вигод, отриманих за рахунок вкладання певного

«обсягу» людського капіталу. Тобто, за основу розрахунків фактично пропонується брати очікувані (прогнознi) доходи iндивiдiв вiдповiдно до рiвня освiти та перiоду до досягнення ними пенсiйного вiку [57; 13].

iншим напрямом наукових дослiджень став пошук пiдходiв до якiсної оцiнки роботи персоналу, результати дiяльностi якого не мають чiткого кiлькiсного вираження. Так, виник цiлий ряд дослiджень психологiчного спрямування [57, 58, 59], в яких мiстилось обґрунтування пропозицiй у напрямi здiйснення якiсної оцiнки роботи персоналу.

В подальшому дослiдження означених питань зазвичай фокусувалися на порiвняльнiй оцiнцi витрат на персонал i результативностi його дiяльностi в межах органiзацiї [56] або ж на порiвняльному аналізі мiжорганiзацiйних показникiв використання людського капіталу. Тобто на початковому етапі розвитку пiдходи до оцiнки саме потенцiалу персоналу (людського капіталу) пiдприємств мали чiтке бухгалтерське спрямування, формуючи оптимальний перелiк показникiв звiтностi, в тому числі й управлiнської, методiв їх розрахунку та пiдходiв до трактування.

Подальший розвиток системи оцiнки персоналу та його потенцiалу вiдбувався зi спрямуванням на стратегiчну перспективу i, зокрема, на стiйкий розвиток пiдприємства у перспективi, що сприяло появі таких розробок, як збалансована система показникiв Р. Каплана i Д. Нортонa [58], в якій, зокрема, оцiнцi персоналу вiдведений квадрант «навчання i зростання» чи як менш вiдома у вiтчизняному науковому дискурсі «Skandia's Value Scheme» Л. Едвiнсона – схема оцiнки цiнностi iнтелектуального капіталу i, зокрема, компетенцiй та здiбностей персоналу, розроблена для страхової компанії «Скандія».

Початок ХХІ-го століття ознаменувався появою ряду деталізованих методик оцінки й порівняльного аналізу поведінки персоналу; плинності кадрів, якості програм допомоги (підтримки) найманим працівникам; виникненням і активним розвитком компетентнісноорієнтованого підходу до оцінки потенціалу людського капіталу підприємства [59] тощо, що сприяло переосмисленню ролі персоналу не лише у забезпеченні стабільного функціонування, а й стійкого

розвитку суб'єктів господарювання і, таким чином, активізувало дослідження методів та розбудову методик оцінки їх кадрового потенціалу.

Говорячи саме про методи оцінки, маємо відзначити, що тривалий період існування науки управління персоналом (кадрового менеджменту) ще до виникнення самого поняття «потенціал персоналу» характеризувався появою широкого спектру методів оцінки, які застосовуються й за сучасних умов лише в значно удосконаленому й доповненому вигляді. При цьому, введення у науковий дискурс понять «потенціал персоналу», «потенціал людського капіталу підприємства», «кадровий потенціал» супроводжувалося й появою досліджень в напрямі розбудови методик їх оцінки. Саме в цей період існуючі методи й методики оцінки персоналу автори почали адаптувати під власне бачення сутнісних аспектів, зокрема, кадрового потенціалу підприємства, що призвело до появи не лише широкого спектру підходів, але й до значної термінологічної плутанини. Так, окремі авторські колективи [43, 50], поєднавши методи оцінки персоналу з окремими методами кадрового менеджменту, стверджують, що до методів оцінки кадрового потенціалу підприємства належать: біографічний метод, метод стандартних оцінок, анкетування, опитування, інтерв'ю, професійна атестація, опис, спостереження, тестування, ділові ігри, екзамен, захист проєкту, співбесіда, метод 360, рейтинговий метод, метод визначеного розподілу тощо. В даному випадку наведений перелік методів може використовуватись з метою оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів, взаємовідносин в колективі тощо, тобто кожен з них може стати одним з елементів методики оцінки однак називати їх методами оцінки кадрового потенціалу підприємства вважаємо недоречним.

В умовах значної кількості наукових розробок проблематики оцінки кадрового потенціалу підприємства відсутність чітко окресленого кола методів такої оцінки й, натомість, багатоаспектне вивчення методичних підходів дає підстави стверджувати, що кадровий потенціал підприємства за рахунок своєї комплексності й багатоаспектності не може бути повномірно оцінений в рамках одного методу. Іншими словами, якісна оцінка кадрового потенціалу

підприємства потребує застосування методичного підходу, розробленого на основі використання спектру методів.

В українському ж науковому просторі й до сьогодні існують різноспрямовані підходи у виокремленні складових кадрового потенціалу. Так, одні автори [52] тяжіють до значної деталізації всього спектру складових, пропонуючи виокремлювати освіту, рівень кваліфікації, професійні здібності, професійні навички, психометричні характеристики кадрів тощо; інші [44] розглядають кадровий потенціал як багаторівневе поняття, в основі якого індивідуальний потенціал працівника та потенціал виробничого колективу, які, своєю чергою, включають цілий спектр інших потенціалів – психофізіологічного, кваліфікаційного, освітнього, інтелектуального, комунікативного, ціннісно-мотиваційного, потенціалів системи управління та організації праці. Крім того, поширені є й погляди, які передбачають виокремлення мінімального набору складових: психофізіологічної, кваліфікаційної, особистісної [53]; психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової [45]; психофізіологічного, кваліфікаційного та особистісного потенціалів [48]. Існують також і погляди [43] щодо виокремлення у складі елементів кадрового потенціалу підприємства забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності використання трудових ресурсів та факторів впливу на ефективність використання трудових ресурсів, на основі яких здійснюється його комплексна оцінка.

Кожен з дослідників обґрунтовує перелік складових кадрового потенціалу підприємства, виходячи з власного трактування його суті та змістових аспектів. Аналогічним чином, виходячи з нашого бачення сутності кадрового потенціалу підприємства саме як характеристики сукупних можливостей його кадрового складу, можемо сформулювати і власний перелік та структуру його складових елементів.

Оскільки кадровий потенціал підприємства формується частиною його персоналу, віднесеною до складу кадрів, то його найнижчим структурним рівнем (мікрорівнем) є саме індивідуальні сукупні можливості з ефективною реалізації

поставлених завдань та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Іншими словами, мікрорівень кадрового потенціалу складається з індивідуальних трудових потенціалів кожного представника кадрів на підприємстві, кожен з яких, своєю чергою, складається з двох основних елементів: наявних можливостей з ефективною реалізацією поставлених завдань (виконання посадових обов'язків, виконання усіх типів операцій чи дій, передбачених посадою) та перспективних можливостей в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності підприємства.

Другий рівень кадрового потенціалу підприємства – його мезорівень – може мати різну глибину в залежності від масштабності організаційної структури підприємства, наявності у його складі різноманітних філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів тощо. В будь-якому випадку, з нашої точки зору, елементами кадрового потенціалу підприємства на мезорівні найнижчої ієрархії будуть індивідуальні трудові потенціали кожного представника кадрів певної групи, а також сукупні можливості ефективного їх використання й нарощування за усталених взаємовідносин у групі.

Макрорівень кадрового потенціалу підприємства, за суттю і є виразником його загального кадрового потенціалу і, таким чином, складається з індивідуальних кадрових потенціалів кожного підрозділу та сукупних можливостей ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу за усталених взаємовідносин між підрозділами та за існуючих умов організації й оплати праці. Крім того, на нашу думку, окремим компонентом кадрового потенціалу підприємства на даному рівні мають бути загальні характеристики кадрового складу та ефективності його діяльності як в розрізі окремих підрозділів так і в цілому по підприємству.

Тут маємо відзначити, що виокремлення рівневої структури кадрового потенціалу для підприємств не є звичним для україномовного наукового дискурсу, адже дослідники [46, 49] переважно розглядають структуру кадрового потенціалу на глобальному рівні, де кадровий потенціал підприємства перебуває на мікрорівні у міжнаціональній ієрархії кадрових потенціалів. Однак, з нашої

точки зору, ефективне формування, використання й нарощування кадрового потенціалу підприємства потребує й деталізованого підходу до розгляду його структурних елементів, тобто розгляду його як певної рівневої структури, нижчим елементом якої є індивідуальний трудовий потенціал кожного окремого представника кадрів. В цьому аспекті маємо відзначити, що ми пропонуємо певним чином розвинути напрацювання У. Галицької [44], яка висловлює тезу щодо необхідності розгляду кадрового потенціалу підприємства саме як рівневої структури, хоча з виділеними даним автором рівнями категорично не погоджуємось. Так, зокрема, дослідниця пропонує на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства розглядати кадровий потенціал окремого працівника зі складу кадрів. Однак, як нами вже обґрунтовувалося вище, оскільки первинним носієм кадрового потенціалу є саме суб'єкт, що використовує найману працю і має хоча б одного працівника, який може бути включений до складу кадрів, то на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства можуть розглядатися лише індивідуальні трудові потенціали кожного працівника з їх числа.

Застосування саме рівневої структури кадрового потенціалу організації пропонується й у науковій розробці вітчизняного авторського колективу, відповідно до думки якого «рівень діагностики кадрового потенціалу залежить від ступеня агрегованості ресурсу: повний обліковий склад організації, підрозділу, групи, окремої особи тощо» [50; 30]. Тобто в даному випадку також має місце обожнення трудового та кадрового потенціалів і, крім того, твердження щодо наявності у індивідів кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 1.

З проведеного дослідження в розділі 1 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

1. У процесі дослідження встановлено, що кадровий потенціал є ключовою складовою економічного потенціалу підприємства, від якого безпосередньо

залежить ефективність його виробничо-господарської та інноваційної діяльності. Адміністрування кадрового потенціалу трактується як системна діяльність менеджменту, спрямована на формування, розвиток, використання та відтворення трудових ресурсів підприємства з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнес-структури.

2. Сучасні підходи до адміністрування кадрового потенціалу базуються на інтеграції управлінських, правових, економічних і психологічних аспектів. Визначено, що в умовах цифровізації економіки та переходу до гнучких форм зайнятості, роль адміністрування кадрів трансформується від суто обліково-документаційних функцій до стратегічного управління людським капіталом. Це потребує використання інноваційних HR-технологій, електронного документообігу, автоматизованих систем управління персоналом та інструментів аналітики даних.

2. Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних підприємств можливо лише за умови формування кадрового потенціалу, який буде готовий до вирішення будь-яких тактичних і стратегічних завдань. Використання конкретних методів не дає однозначного результату через те, що кожний із застосованих методів має свої переваги та недоліки.

Формування кадрового потенціалу підприємства за допомогою поєднання класичних та інноваційних методів є стратегічно важливим для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Класичні методи створюють міцну основу та забезпечують стабільність, тоді як інноваційні підходи дозволяють швидко адаптуватися до нових викликів та максимально ефективно використовувати ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

3. Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні: початковий відбір працівників з метою віднесення їх до кадрового складу; оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів; виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі; оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими

групами кадрів; агрегування отриманих показників індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підстави припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз господарської діяльності та кадрової політики ПРАТ «Карлсберг Україна»

ПРАТ «Карлсберг Україна» (англ. PJSC Carlsberg Ukraine) — провідна українська компанія, яка є частиною міжнародного датського холдингу Carlsberg Group. Це одне з найбільших підприємств пивоварної галузі України, яке поєднує світовий досвід та місцеві традиції виробництва.

Підприємство зареєстроване у формі приватного акціонерного товариства. Код ЄДРПОУ — 00377511. Основний напрям діяльності компанії — виробництво пива (КВЕД 11.05). Додатково підприємство займається виготовленням інших напоїв, розвитком імпортерських та торговельних операцій, а також логістичними послугами.

Історія компанії починається з діяльності Львівської пивоварні, яка відома ще з радянських часів. Саме вона стала основою майбутньої корпорації. У 1999 році пивоварня уклала партнерство з міжнародною компанією Baltic Beverages Holding, що дало змогу залучити інвестиції та провести масштабну модернізацію виробництва.

Подальший розвиток підприємства пов'язаний із приєднанням до Carlsberg Group, завдяки чому український підрозділ отримав нові можливості для розширення та інтеграції на міжнародному рівні. Важливою віхою стало відкриття у 2004 році Київського пивоварного заводу, збудованого за сучасними технологіями із застосуванням високоякісного обладнання.

Сьогодні Carlsberg Ukraine є одним із лідерів галузі, продовжуючи поєднувати традиції виробництва пива з інноваційними підходами.

Компанія володіє кількома виробничими майданчиками:

Львівська пивоварня — історичне виробництво, яке зберігає багаторічні традиції пивоваріння.

Київський пивоварний завод — сучасне підприємство з інноваційними технологіями та високими екологічними стандартами.

Запорізький завод — один із найбільших майданчиків компанії.

У компанії працює понад 1300 співробітників, що забезпечує їй стабільну діяльність і вагоме місце серед роботодавців у регіоні.

Carlsberg Ukraine систематично інвестує у розвиток і модернізацію своїх потужностей. Лише за останні роки в український бізнес було вкладено близько 2 мільярдів гривень. Компанія впроваджує енергоощадні технології, піклується про екологію та безпеку праці.

Важливим напрямом діяльності є також розвиток співпраці з місцевими сільгоспвиробниками. Компанія укладає контракти на постачання ячменю з українськими фермерами, забезпечуючи стабільний попит на їхню продукцію.

Carlsberg Ukraine активно підтримує соціальні та благодійні проєкти, зокрема в освітній сфері та у сфері охорони здоров'я. Компанія дотримується високих стандартів якості та безпеки продукції, а у випадку виявлення проблем — відкрито інформує споживачів і відкликає відповідні партії продукції.

Основна діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, це виробництво пива, яке становить основну частку продукції компанії. До портфелю брендів входять як міжнародні марки Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Baltika, так і локальні бренди — «Львівське», «Роберт Домс», «Арсенал» та інші. Виробництво здійснюється з використанням якісної сировини, переважно українського ячменю, із дотриманням світових стандартів якості.

Другим важливим напрямом є виробництво безалкогольних напоїв, зокрема безалкогольного пива, яке набуває популярності у зв'язку з тенденціями здорового способу життя, а також квасу, що традиційно користується великим попитом серед українських споживачів. Третім

напрямом виступає виробництво сидру, яке активно розвивається та формує окремий сегмент ринку.

Окрім власного виробництва, компанія займається імпортом і дистрибуцією міжнародних брендів Carlsberg Group, що виготовляються за кордоном. Це дозволяє розширювати асортимент і задовольняти попит на преміальні сорти пива. Carlsberg Ukraine має розгалужену мережу збуту по всій Україні, співпрацює з національними торговельними мережами та локальними дистриб'юторами, а також експортує частину продукції до інших країн.

Важливою складовою діяльності є логістика. Компанія володіє власною системою складів, транспорту та дистриб'юторських центрів, що забезпечує ефективне постачання продукції від виробництва до кінцевого споживача. Водночас підприємство активно співпрацює з українськими агровиробниками, закупаючи ячмінь для пивоваріння, що сприяє розвитку вітчизняного сільського господарства.

Окрему увагу компанія приділяє інноваціям та маркетингу. Вона впроваджує нові рецептури, розробляє сучасні види упаковки з екологічних матеріалів, зменшує використання пластику, просуває свої бренди через рекламні кампанії, фестивалі та спортивні заходи.

У фінансовому плані компанія демонструє стабільне зростання. Щороку збільшуються обсяги виробництва, а прибуток сягає мільярдних показників. Близько 95 % продукції реалізується на внутрішньому ринку, решта — експортується. Така орієнтація на українського споживача підкреслює важливість компанії для національної економіки.

Попри виклики — конкуренцію на ринку, економічну нестабільність, вплив війни та коливання цін на сировину — підприємство продовжує розвиватися. Перспективи його зростання пов'язані з розширенням асортименту безалкогольних напоїв і сидру, впровадженням інноваційних технологій, збільшенням експорту та зміцненням партнерства з українським

агросектором. Відобразимо основні види діяльності компанії у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Вид діяльності	Приклади реалізації
1	Виробництво пива	Виготовлення пива під брендами «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Baltika, Kronenbourg 1664, Robert Doms; використання українського ячменю та сучасних технологій пивоваріння.
2	Виробництво безалкогольних напоїв	Виробництво безалкогольного пива; виготовлення квасу «Квас Тарас», популярного серед українських споживачів.
3	Виробництво сидру	Лінійка сидрів на основі яблучного соку; розширення сегмента завдяки попиту серед молоді.
4	Імпорт та дистрибуція	Постачання на український ринок преміальних сортів пива, що виробляються на інших заводах Carlsberg Group у Європі.
5	Логістика та торгівля	Наявність власних складів і транспортної системи; співпраця з національними торговельними мережами та локальними дистриб'юторами.
6	Експорт продукції	Поставка частини виробленого пива та сидру до країн ЄС та інших міжнародних ринків.
7	Закупівля сировини	Укладення контрактів із вітчизняними агровиробниками для закупівлі ячменю; підтримка розвитку українського сільського господарства.
8	Інновації та маркетинг	Впровадження нових рецептур; розвиток екологічної упаковки; проведення рекламних кампаній, спонсорство спортивних подій і культурних заходів.

Економічна діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується стабільністю та поступовим зростанням, незважаючи на складні умови, у яких функціонує український бізнес. Підприємство входить до складу міжнародної групи Carlsberg Group, що забезпечує йому доступ до сучасних управлінських практик, фінансової підтримки та технологічних рішень. Завдяки цьому

компанія зберігає провідні позиції на внутрішньому ринку та формує значний внесок у національну економіку.

Серед основних тенденцій економічного розвитку варто відзначити посилення уваги до преміального сегмента ринку. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу продукції вищої якості, що стимулює компанію інвестувати в удосконалення рецептур і розширення асортименту. Паралельно зростає популярність безалкогольних напоїв та сидру, що зумовлено зміною споживчих уподобань та поширенням культури здорового способу життя.

Водночас розвиток компанії відбувається в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності, пов'язаної з воєнними діями в Україні. До основних проблем можна віднести підвищення собівартості виробництва, потребу в забезпеченні безпеки працівників і виробничих потужностей, коливання попиту на внутрішньому ринку. Незважаючи на це, «Карлсберг Україна» демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до викликів, зберігаючи стійкі фінансові результати та соціальну відповідальність. Проаналізуємо основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», зокрема звіт форма №1 (табл. 2.2.).

У структурі активів підприємства спостерігається стійка позитивна тенденція. Основні засоби за аналізований період демонструють зростання: після незначного зниження у 2022 році їхня вартість суттєво збільшилася у 2023–2024 роках. Це свідчить про активні інвестиції компанії у виробничі потужності, модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури.

Довгострокова дебіторська заборгованість стрімко зменшилася. Якщо у 2021 році вона ще мала помітну частку, то вже у 2023–2024 роках скоротилася майже до нуля. Це позитивна тенденція, яка вказує на більш зважену кредитну політику

Таблиця 2.2

**Аналізування (Активів) основні показники ПрАТ «Карлсберг
Україна» за період 2021 – 2024 рр.**

Показники, грн.	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022 2	2024/2023 3
Основні засоби	2001121	1695992	2270078	2528410	33,85	11,38
Довгострокова дебіторська заборгованість	19744	12663	4445	634	-64,90	-85,74
Відстрочені податкові активи	182479	338194	450808	571734	33,30	26,82
Запаси	573144	847564	1075845	1284186	26,93	19,37
Готова продукція	236962	361011	385269	534653	6,72	38,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	955603	453229	748376	945251	65,12	26,31
Баланс	5643378	7237353	10397164	13840448	43,66	33,12

Відстрочені податкові активи зростають щороку. Їхній приріст пояснюється збільшенням податкових різниць, що в перспективі може дати компанії податкові переваги. Це свідчить про правильне адміністрування податкових зобов'язань та ефективну роботу фінансової служби.

Запаси стабільно зростають, що є наслідком як збільшення масштабів виробництва, так і необхідності створення резервів у воєнних умовах. Значне зростання готової продукції у 2024 році вказує на нарощування виробничих обсягів та підготовку до збільшення продажів. Це може бути пов'язано з розширенням асортименту, сезонними факторами чи підвищенням попиту.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги демонструє нестабільність. Після значного скорочення у 2022 році показник різко зріс у 2023–2024 роках. Це може свідчити про активізацію збутової діяльності, збільшення обсягів реалізації, але водночас вказує на ризики щодо своєчасності розрахунків з боку контрагентів.

Загальний баланс компанії демонструє стійке зростання протягом усього періоду, особливо у 2023–2024 роках. Це підтверджує нарощування активів і розвиток бізнесу, а також збільшення вартості підприємства як господарської одиниці. Наведемо динаміку активів на рис. 2.1.

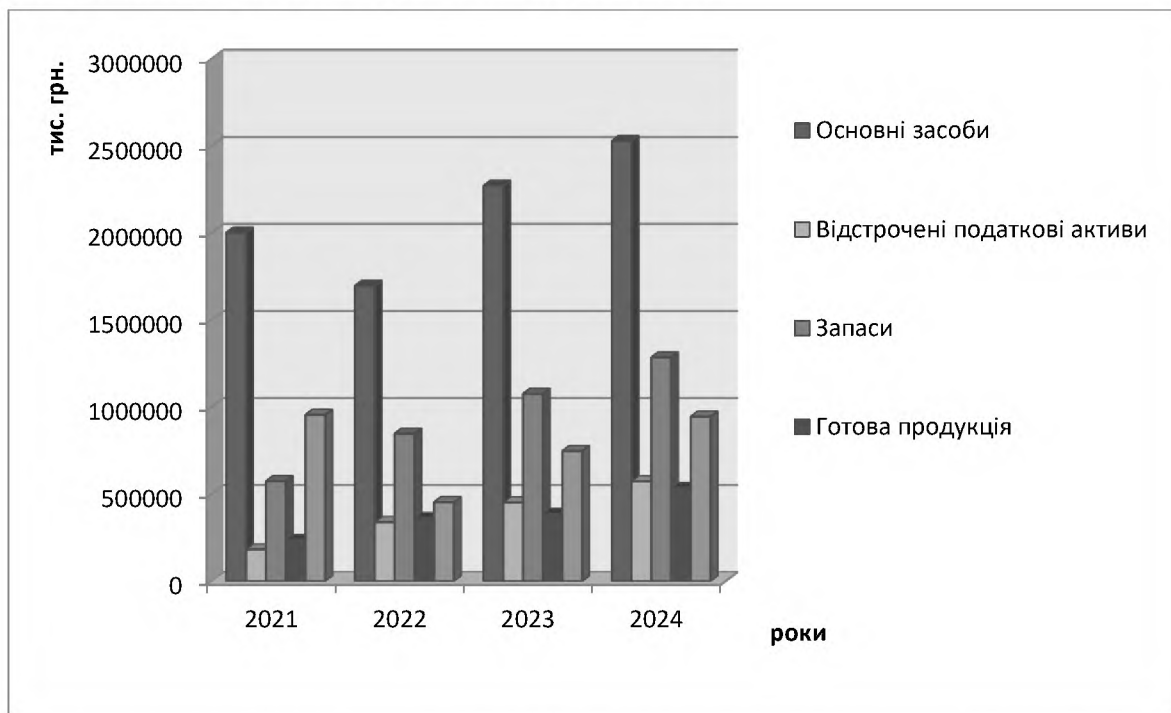


Рис. 2.1. Динаміка активів ПрАТ «Карлсберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.

Фінансово-економічний аналіз показує, що ПрАТ «Карлсберг Україна» продовжує активно розвиватися, незважаючи на кризові явища та воєнні виклики. Зростання основних засобів і запасів свідчить про інвестиції в модернізацію виробництва та підготовку до розширення ринку. Зменшення довгострокової дебіторської заборгованості є позитивним фактором, що зміцнює фінансову стабільність компанії. Водночас збільшення короткострокової дебіторської заборгованості вимагає підвищеної уваги, адже воно може призвести до ризиків із ліквідністю.

Загалом компанія демонструє позитивну динаміку та фінансову стійкість, що забезпечується ефективним управлінням активами, інвестиціями у виробничі потужності та зростанням масштабів діяльності. Проаналізуємо основні фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналізування основних фінансових показників діяльності ПрАТ
«Карлсберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.**

Показники, грн.	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8340977	9033066	10812093	12488230	19,69	15,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4617137	5125335	6112613	6850533	19,26	12,07
Валовий:						
Прибуток/збиток	3723840	3907731	4699480	5637697	20,26	19,96

У 2021–2024 роках ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції. Найбільший приріст відбувся у 2023 році — майже на 20% у порівнянні з 2022-м. У 2024 році темп зростання знизився до 15,5%, проте показник все одно залишився високим, що свідчить про стійку динаміку розвитку.

Собівартість реалізованої продукції також зростала протягом усіх років, причому у 2023 році темп приросту був майже ідентичним до зростання доходу. Проте у 2024 році витрати зросли повільніше, ніж виручка, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Валовий прибуток у 2021–2022 роках зростав дуже повільно, лише на 4,9% у 2022 році. Але починаючи з 2023 року ситуація суттєво покращилась: прибуток зріс на понад 20% у 2023-му та зберіг подібну динаміку у 2024-му. Це свідчить про зростання ефективності господарської діяльності, кращий контроль за собівартістю та підвищення прибутковості підприємства.

Загалом аналіз показує, що підприємство перебуває на етапі зростання: доходи збільшуються стабільними темпами, а рентабельність валового прибутку після відносно слабкого 2022 року значно підвищилась у 2023–2024 роках.

2.2. Дослідження особливостей адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»

Управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється на основі сучасних принципів корпоративного менеджменту, які поєднують міжнародний досвід Carlsberg Group та українські особливості ведення бізнесу.

На чолі компанії стоїть генеральний директор, який відповідає за стратегічне управління та ухвалення ключових рішень. Безпосереднє керівництво здійснюється через розгалужену систему департаментів, серед яких: виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний, юридичний, відділ кадрів і відділ корпоративних комунікацій.

Безпосередньо підпорядковані генеральному директору основні департаменти:

- Виробничий департамент, що відповідає за роботу заводів у Львові, Києві та Запоріжжі, організацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та контроль якості продукції.
- Фінансовий департамент, який займається плануванням і контролем фінансових потоків, аналізом витрат та доходів, складанням бюджету та фінансової звітності.
- Маркетинговий департамент, що формує стратегію просування брендів, організовує рекламні кампанії, досліджує споживчий ринок і впроваджує нові продукти.
- Департамент продажів і логістики, відповідальний за організацію збуту, взаємодію з торговельними мережами, планування та здійснення постачання продукції.
- HR-департамент (відділ управління персоналом), який займається підбором, навчанням та розвитком кадрів, мотиваційними програмами, а також формуванням корпоративної культури.

- Юридичний відділ, що забезпечує дотримання законодавчих норм і захист інтересів компанії.
- Відділ корпоративних комунікацій та зв'язків із громадськістю, який формує позитивний імідж компанії, координує соціальні та екологічні проекти.

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами та дозволяє координувати діяльність усіх заводів компанії — у Львові, Києві та Запоріжжі.

Виробнича діяльність підприємства планується на основі річних та квартальних планів, які враховують прогноз попиту, обсяги продажів і ринкову кон'юнктуру. Для контролю якості застосовуються міжнародні стандарти, впроваджено систему моніторингу на всіх етапах виробничого процесу: від закупівлі сировини до випуску готової продукції. Значна увага приділяється енергоефективності та екологічності виробництва, що відповідає принципам сталого розвитку Carlsberg Group.

Господарська діяльність компанії охоплює управління фінансовими потоками, планування доходів і витрат, оптимізацію собівартості продукції, роботу з постачальниками та партнерами. Особливе місце займає закупівля українського ячменю, що дозволяє компанії підтримувати вітчизняних агровиробників і забезпечувати стабільність сировинної бази.

Важливим елементом управління є логістика та організація збуту. Carlsberg Ukraine має власну мережу складів і транспортних засобів, що дозволяє забезпечувати своєчасні поставки продукції в національні торговельні мережі, локальні магазини, ресторани та бари. Крім внутрішнього ринку, компанія здійснює експорт частини продукції на зовнішні ринки, що потребує чіткої координації між виробничими й комерційними підрозділами.

Корпоративна стратегія Carlsberg Ukraine передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, розвиток нових напрямів виробництва, адаптацію до змін споживчих вподобань і ринкових умов. Для цього впроваджуються інновації у виробництві, розробляються нові продукти

(зокрема, безалкогольне пиво та сидр), застосовуються сучасні маркетингові інструменти.

Таким чином, управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на чіткому розподілі управлінських функцій, ефективній організації виробництва й логістики, відповідальній фінансовій політиці та дотриманні міжнародних стандартів. Це дозволяє компанії залишатися одним із лідерів пивоварної галузі України та забезпечувати стійкий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Важливим напрямом управління у ПрАТ «Карлсберг Україна» є інвестиційна діяльність, яка спрямована на модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних технологій. Інвестиційна політика компанії базується на довгострокових цілях Carlsberg Group, що передбачають зростання ринкової частки, підвищення енергоефективності та дотримання принципів сталого розвитку.

Компанія постійно вкладає значні кошти у оновлення виробничих потужностей. За останні роки інвестиції були спрямовані на встановлення сучасних ліній розливу пива та безалкогольних напоїв, автоматизацію процесів і впровадження систем енергозбереження. Особливу увагу приділено екологічним проєктам — скороченню використання пластику, зменшенню споживання води та викидів CO₂.

Окремий напрям інвестиційної діяльності — розвиток брендів і маркетингових проєктів. Компанія інвестує у просування нових продуктів (зокрема, безалкогольного пива та сидру), підтримку спортивних і культурних заходів, що сприяє зміцненню позицій на ринку.

Значна частина інвестицій спрямовується на розвиток персоналу: впровадження навчальних програм, корпоративних тренінгів, обмін досвідом із закордонними колегами. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників та формувати високий кадровий потенціал.

Таким чином, управління інвестиційною діяльністю у ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється комплексно та охоплює виробничу, екологічну,

маркетингову й кадрову сфери. Це забезпечує стабільний розвиток підприємства, зміцнює його конкурентоспроможність і сприяє інтеграції українського бізнесу у міжнародний економічний простір.

Адміністрування кадрового потенціалу у ПрАТ «Карлсберг Україна» є складним і водночас системним процесом, спрямованим на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, створення умов для їхнього професійного розвитку та ефективної роботи. Управління кадрами починається з планування потреби у персоналі, яке базується на виробничих завданнях і стратегічних цілях компанії. На основі прогнозів щодо обсягів виробництва, запуску нових ліній чи проєктів, а також можливих кадрових змін формується план забезпечення підприємства робочою силою необхідної кількості та кваліфікації.

Набір персоналу здійснюється через HR-відділ, який відповідає за підбір кандидатів, їхню оцінку та працевлаштування. Компанія активно використовує сучасні інструменти рекрутингу, залучає фахівців як із зовнішнього ринку праці, так і з числа випускників профільних закладів освіти. Після прийняття на роботу нові співробітники проходять процес адаптації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, правилами охорони праці, стандартами якості та технологічними процесами.

Важливим елементом адміністрування кадрового потенціалу є навчання та розвиток працівників. У компанії діють програми підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги та освітні проєкти, спрямовані на розвиток управлінських і виробничих компетенцій. Співробітники мають можливість брати участь у міжнародних програмах обміну досвідом, що дозволяє впроваджувати сучасні методики у виробничо-господарську діяльність.

Оцінювання результатів праці здійснюється через систему ключових показників ефективності, що дозволяє визначати внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії. На основі результатів оцінки працівники отримують мотиваційні винагороди, що формує конкурентоспроможний рівень оплати праці та стимулює до підвищення продуктивності.

За даними публічних звітів, чисельність персоналу компанії становить кілька тисяч осіб, і ця цифра змінюється залежно від виробничих потреб. Суттєвою тенденцією останніх років є зростання уваги до розвитку кадрового резерву та формування сильного управлінського корпусу. Водночас компанія інвестує у програми з утримання працівників, зниження плинності кадрів і створення умов для довгострокового працевлаштування. Проаналізуємо основні показники адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ
«Карлсберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.**

Показники	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1486	1415	1313	1353	-1,02	0,40
Продуктивність праці, тис. грн./прац.	1,3600 27	1,4289 75	1,5407 46	1,4959 35	0,00	0,00
Рівень кваліфікації та частка працівників із вищою освітою, %	85,78	87,96	90,42	89,87	0,02	-0,01
Середня тривалість роботи на підприємстві (стабільність кадрів), років	8,65	9,14	9,25	9,21	0,00	0,00

У динаміці чисельності персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» спостерігається певне скорочення. Якщо у 2021 році середньооблікова кількість працівників становила майже півтори тисячі осіб, то у 2022–2023 роках цей показник поступово зменшувався. Лише у 2024 році чисельність персоналу почала зростати, що може бути свідченням стабілізації виробництва після складного періоду. Незважаючи на ці зміни, скорочення штату не призвело до зниження ефективності роботи, оскільки продуктивність праці мала тенденцію до зростання у 2021–2023 роках, а у 2024 році збереглася на високому рівні. Це свідчить про оптимізацію кадрової політики та ефективніше використання наявних людських ресурсів.

Рівень кваліфікації працівників залишається стабільно високим. Частка персоналу з вищою освітою щороку збільшувалася, досягнувши у 2023 році понад дев'яносто відсотків. У 2024 році відбулося незначне зниження цього показника, проте воно не є критичним і може пояснюватися змінами у структурі персоналу через залучення робітничих спеціальностей. Такий високий освітній рівень свідчить про орієнтацію компанії на професійний розвиток та формування кадрового резерву.

Середня тривалість роботи на підприємстві зростала упродовж аналізованого періоду, що демонструє стабільність колективу та низький рівень плинності кадрів. Працівники залишаються в компанії тривалий час, що свідчить про задоволеність умовами праці, мотиваційними програмами та корпоративною культурою. У 2024 році спостерігається незначне зниження показника, однак він зберігся на рівні понад дев'яти років, що є дуже високим результатом для українського ринку праці.

Узагальнюючи, можна зазначити, що кадровий потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується високим рівнем професіоналізму та стабільності. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, компанія зуміла підвищити продуктивність праці та утримати високий рівень кваліфікації працівників. Це підтверджує ефективність системи адміністрування кадрів, яка поєднує оптимізацію ресурсів, розвиток персоналу та створення сприятливих умов для довгострокового працевлаштування.

Таким чином, адміністрування кадрового потенціалу у ПрАТ «Карлсберг Україна» є комплексною системою заходів, що включає підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію працівників. Завдяки цьому компанія забезпечує безперервність виробничих процесів, підтримує високу якість продукції та зберігає конкурентні позиції на українському ринку.

2.3. Перспективи розвитку системи адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна»

Прогнозування виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» є ключовим елементом стратегічного та оперативного планування, що забезпечує стабільність функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. У сучасних економічних реаліях, які характеризуються високою конкуренцією, коливанням попиту та нестабільністю зовнішніх факторів, прогнозування дозволяє своєчасно оцінювати майбутні тенденції, визначати потенційні ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Для підприємства пивоварної галузі особливо важливим є передбачення змін у смаках споживачів, сезонності виробництва, коливання вартості сировини та логістичних витрат.

ПРАТ «Карлсберг Україна» як одне з провідних підприємств галузі активно застосовує інструменти економічного прогнозування для оптимізації виробничих потужностей, планування витрат та визначення перспектив розвитку. Прогнозні розрахунки дають змогу оцінити очікувані обсяги виробництва, рівень рентабельності, можливості розширення ринків збуту та впровадження інноваційних продуктів. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ПРАТ «Карлсберг Україна» за період 2021-2024 рр. (табл. 2.5.).

Матеріальні затрати ПРАТ «Карлсберг Україна» у 2021–2024 рр. демонструють стійке й значне зростання, що відображає подорожчання ресурсів, логістики та енергоносіїв. Їх обсяг збільшився з 4,14 млн. грн. до 6,13 млн. грн, а темпи приросту становили 19,42% у 2023 р. та 12,26% у 2024 р., що може свідчити як про вплив ринкових факторів, так і про поступове уповільнення інфляційного тиску або запровадження заходів із часткової оптимізації закупівель. Витрати на оплату праці за аналізований період також

суттєво зросли — з 583,6 млн. грн.. у 2021 р. до 1,09 млн. грн.. у 2024 р., що зумовлено підвищенням рівня оплати праці, збільшенням попиту на кваліфікований персонал та можливою зміною виробничого навантаження. Темпи приросту, що підвищилися з 18,18% до 24,12%, вказують на посилення трудових витрат як одного з ключових елементів собівартості.

Таблиця 2.5

**Аналізування елементів операційних витрат ПРАТ «Карлсберг Україна»
за період 2021-2024 рр.**

Показники, грн.	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Матеріальні затрати	4136338	4569419	5456909	6126165	19,42	12,26
Витрати на оплату праці	583581	745726	881283	1093840	18,18	24,12
Відрахування на соціальні заходи	117229	131394	156520	195922	19,12	25,17
Амортизація	610287	705299	554777	642820	-21,34	15,87
Інші операційні витрати	1234112	1503261	1674182	2147094	11,37	28,25
Разом	6681547	7655099	8723671	10205841	13,96	16,99

Відрахування на соціальні заходи зросли пропорційно до фонду оплати праці, що є логічним наслідком законодавчо визначеної залежності цих витрат від розміру заробітної плати. Їхнє збільшення на 19,12% у 2023 р. та 25,17% у 2024 р. підкреслює посилення навантаження на підприємство в частині соціальних зобов'язань. Амортизаційні відрахування протягом періоду зазнали певних коливань: у 2023 р. відбулося їх зниження на 21,34%, що може бути наслідком завершення строку амортизації окремих активів або перегляду амортизаційної політики, тоді як у 2024 р. вони знову зросли на 15,87%, що може вказувати на оновлення або модернізацію основних засобів.

Інші операційні витрати зростали протягом усього періоду, демонструючи приріст у 11,37% у 2023 р. та значне прискорення до 28,25% у 2024 р., що може бути пов'язано з розвитком підприємства, збільшенням рекламних, адміністративних, логістичних та сервісних витрат. Загалом сукупні витрати ПРАТ «Карлсберг Україна» виросли з 6,68 млрд. грн. до 10,21

млрд. грн., а темпи приросту становили 13,96% у 2023 р. та 16,99% у 2024 р., що свідчить про загальне подорожчання ведення господарської діяльності та зростання операційної активності компанії. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство працює в умовах значного зростання витратних складових, водночас намагаючись адаптуватися до ринкових викликів шляхом часткової оптимізації та модернізації ресурсної бази. Спрогнозуємо деякі з елементів витрат ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 р. (рис. 2.2.).

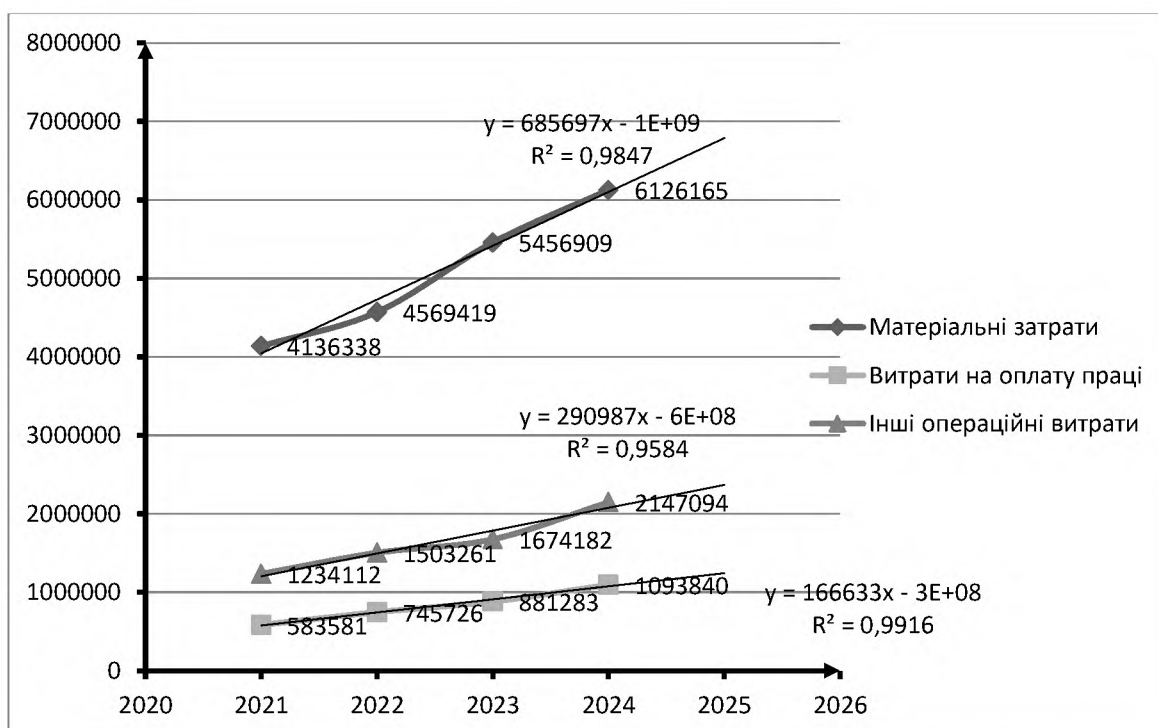


Рис. 2.2. Прогнозування елементів операційних витрат ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 р.

На рис. 2.2. подано динаміку трьох основних категорій елементів витрат ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2024 роки з трендовими лініями та коефіцієнтами детермінації (R^2), що відображають якість прогнозу.

Матеріальні витрати демонструють найвищий рівень і стабільне зростання: з приблизно 4,14 млн грн у 2021 році до понад 6,12 млн грн у 2024 році. Трендова лінія має дуже високе значення $R^2 = 0,9847$, що свідчить про сильну лінійну залежність і прогнозованість зростання. Це означає, що

підприємство щороку суттєво збільшує витрати на матеріали, й темп цього зростання є відносно рівномірним.

Витрати на оплату праці є найменшими серед трьох показників, але також поступово збільшуються: від близько 584 тис. грн у 2021 році до приблизно 1,09 млн грн у 2024 році. Їхня трендова лінія має $R^2 = 0,9916$ — найвищий серед усіх трьох показників, що вказує на найбільш рівномірну та передбачувану динаміку. Хоча абсолютні значення цих витрат значно менші за матеріальні витрати, темп зростання є досить стабільним.

Інші операційні витрати займають середню позицію між двома попередніми категоріями, зростаючи з 1,23 млн грн у 2021 році до приблизно 2,15 млн грн у 2024 році. Значення $R^2 = 0,9584$ також свідчить про надійну лінійну тенденцію, хоча вона трохи менш точна, ніж у двох інших категорій. Це означає дещо більшу варіативність у цих витратах, але загальний напрямок — стає зростання.

Проаналізуємо показники рентабельності адже лише оцінка витрат не дає повного уявлення про ефективність діяльності підприємства. Навіть за умови стабільного зростання витрат — матеріальних, трудових чи операційних — важливо визначити, як ці витрати співвідносяться з отриманими доходами та прибутком. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює вкладені ресурси на фінансовий результат, виявити сильні та слабкі сторони господарювання, а також визначити потенційні резерви підвищення ефективності. Він є ключовим для прийняття стратегічних управлінських рішень і формування економічно обґрунтованих планів розвитку (табл. 2.6.).

Аналізування динаміки показників рентабельності за період 2021–2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Варто вказати суттєве та стабільне зростання рентабельності капіталу: значення підвищилося з 1,31 у 2021 році до 2,13 у 2024 році, а темпи приросту у 2023/2022 та 2024/2023 роках становили відповідно 19,53 % і 19,38

%. Це означає, що підприємство дедалі ефективніше використовує власний капітал для генерування прибутку.

Таблиця 2.6

Аналізування показників рентабельності ПрАТ «Карслберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.

Показники	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Рентабельність капіталу	1,312105	1,495333	1,787355	2,133823	19,53	19,38
Рентабельність активів	0,237719	0,211248	0,175764	0,157632	-16,80	-10,32
Рентабельність виготовленої продукції	0,290556	0,298298	0,298964	0,31847	0,22	6,52
Капіталовіддача	2,613489	1,913628	1,651246	1,430573	-13,71	-13,36

Разом із цим простежується протилежна тенденція щодо рентабельності активів: показник знижується протягом усього періоду — від 0,238 у 2021 році до 0,158 у 2024 році, що супроводжується негативними темпами приросту (–16,80 % та –10,32 %). Це свідчити про зростання загальної вартості активів швидшими темпами, ніж чистий прибуток, або про недостатню віддачу від наявних ресурсів.

Рентабельність виготовленої продукції тримається на стабільному рівні із поступовим зростанням: від 0,291 у 2021 році до 0,318 у 2024 році. Незначний приріст у 2023/2022 роках (0,22 %) змінюється більш помітним зростанням у 2024/2023 роках (6,52 %). Це свідчить про покращення ефективності виробництва, завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності або зміні структури продукції на користь більш прибуткових позицій.

Капіталовіддача демонструє сталий спад — з 2,61 у 2021 році до 1,43 у 2024 році, а темпи зниження у двох останніх періодах становлять –13,71 % та –13,36 %. Це означає, що на кожну одиницю вкладеного капіталу підприємство отримує все менше обсягу продукції чи доходу, що може бути наслідком зростання витрат, зниження оборотності капіталу або неефективних інвестиційних рішень. Спрогнозуємо показники на 2025 рік (рис. 2.3.).

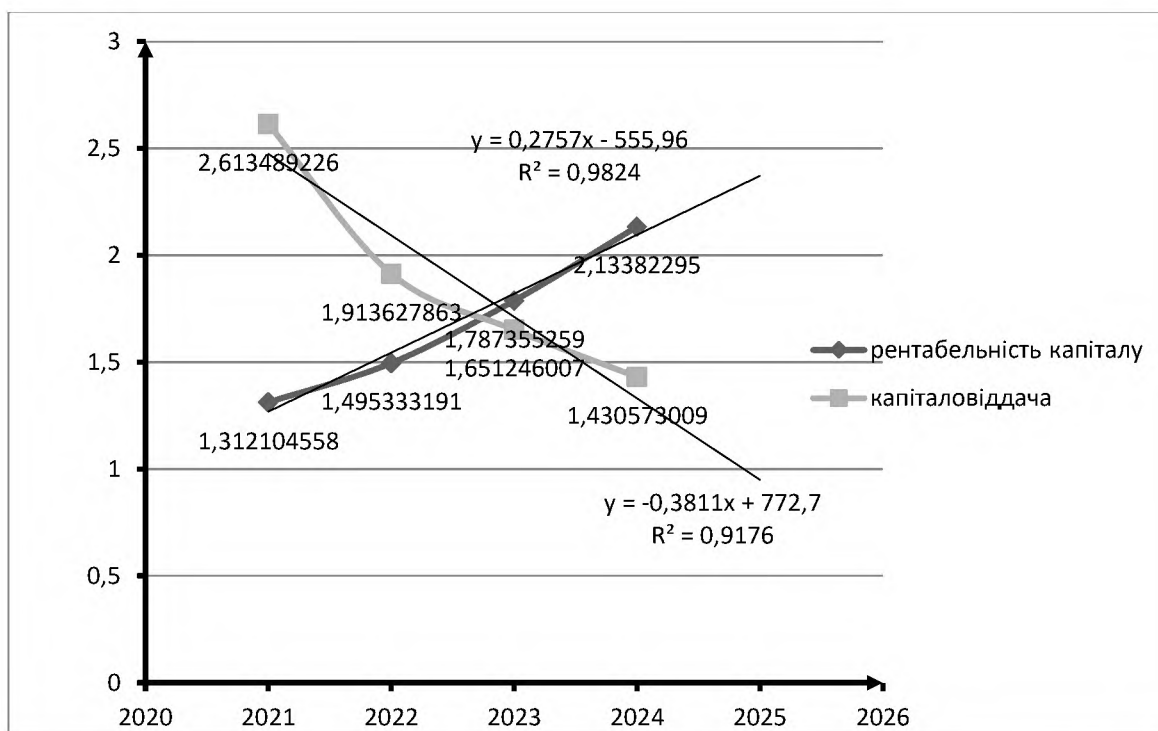


Рис. 2.3. Прогнозування показників рентабельності ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 р.

Рентабельність капіталу демонструє чітку позитивну тенденцію: її значення зростає з 1,31 у 2021 році до 2,13 у 2024 році, а її залежність з високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9824$) підтверджує стабільність і передбачуваність цього зростання. На відміну від цього, капіталовіддача має виражений спадний характер. Її значення зменшуються з 2,61 у 2021 році до 1,43 у 2024 році, а її динаміка з від'ємним коефіцієнтом ($y = -0,3811x + 772,7$) і достатньо високим $R^2 = 0,9176$ підтверджує сталість цього негативного тренду.

Прогнозування адміністративної діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» передбачає оцінку майбутнього рівня ефективності управлінських процесів, структури витрат і результативності використання ресурсів за умов збереження наявних тенденцій розвитку підприємства та ринкового середовища. З огляду на попередню динаміку ключових економічних показників можна очікувати подальшу оптимізацію управлінських витрат,

спрямовану на підвищення ефективності адміністративного апарату, автоматизацію процесів та зменшення ручної операційної роботи.

Рівень кваліфікації персоналу ПРАТ «Карлсберг Україна» є одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємства, оскільки виробництво продукції потребує поєднання технологічної дисципліни, високих стандартів якості та дотримання міжнародних норм харчової безпеки. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, тому розвиток компетентностей працівників стає необхідною умовою забезпечення стабільності та збереження ринкових позицій.

Персонал компанії має достатньо високий рівень базової професійної підготовки, оскільки значна частина виробничих та технічних операцій вимагає наявності відповідної освіти, навичок роботи зі спеціальним обладнанням та розуміння технологічних процесів. Однак стрімкий розвиток технологій, оновлення виробничих ліній, а також зростання вимог до стандартизації та контролю якості зумовлюють постійну потребу в підвищенні кваліфікації.

Проаналізуємо та спрогнозуємо динаміку рівня кваліфікації та потреби в навчанні персоналу ПРАТ «Карлсберг Україна», за період 2021–2025 рр.

За період 2021–2024 років підприємство демонструє чітку тенденцію до підвищення рівня професійної підготовки свого персоналу. Частка працівників із високим рівнем кваліфікації зросла з 58 % до 67 %, що свідчить про системне покращення кадрового потенціалу та ефективність проведених навчальних програм. Паралельно спостерігається суттєве збільшення частки працівників, які щорічно проходять навчання: з 22 % у 2021 році до 42 % у 2024 році. Це свідчить про посилення внутрішньокорпоративної політики розвитку персоналу та зростаючу увагу до підвищення компетентностей.

Таблиця 2.7

**Аналізування рівня кваліфікації та потреби в навчанні персоналу ПРАТ
«Карлсберг Україна», за період 2021–2025 рр.**

Показник	Аналізовані періоди				Темп зміни 2022/2021, %	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
	2021	2022	2023	2024			
Частка працівників, які пройшли навчання за рік, %	22	28	35	42	27,3	25	20
Середня кількість годин навчання на одного працівника, год	14	18	23	27	28,6	27,8	17,4
Рівень дефіциту кваліфікованих кадрів, % від потреби	12	11	9	7	–8,3	–18,2	–22,2
Частка працівників, які потребують підвищення кваліфікації, %	46	44	41	38	–4,3	–6,8	–7,3

На рис. 2.4. показано три важливі показники щодо персоналу ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2024 роки. По-перше, з кожним роком збільшується частка працівників з високою кваліфікацією — з 58% у 2021 році до 67% у 2024-му. Це означає, що на підприємстві працює все більше досвідчених і професійних людей. По-друге, дедалі більше співробітників проходять навчання — частка тих, хто підвищує свої навички, зросла з 22% у 2021 до 42% у 2024 році. Це говорить про те, що компанія активно вкладає у розвиток своїх працівників. По-третє, рівень нестачі кваліфікованих кадрів поступово зменшується — з 12% у 2021 до 7% у 2024. Тобто потреба у нових добре навчених працівниках знижується, бо компанія успішно розвиває наявний персонал.

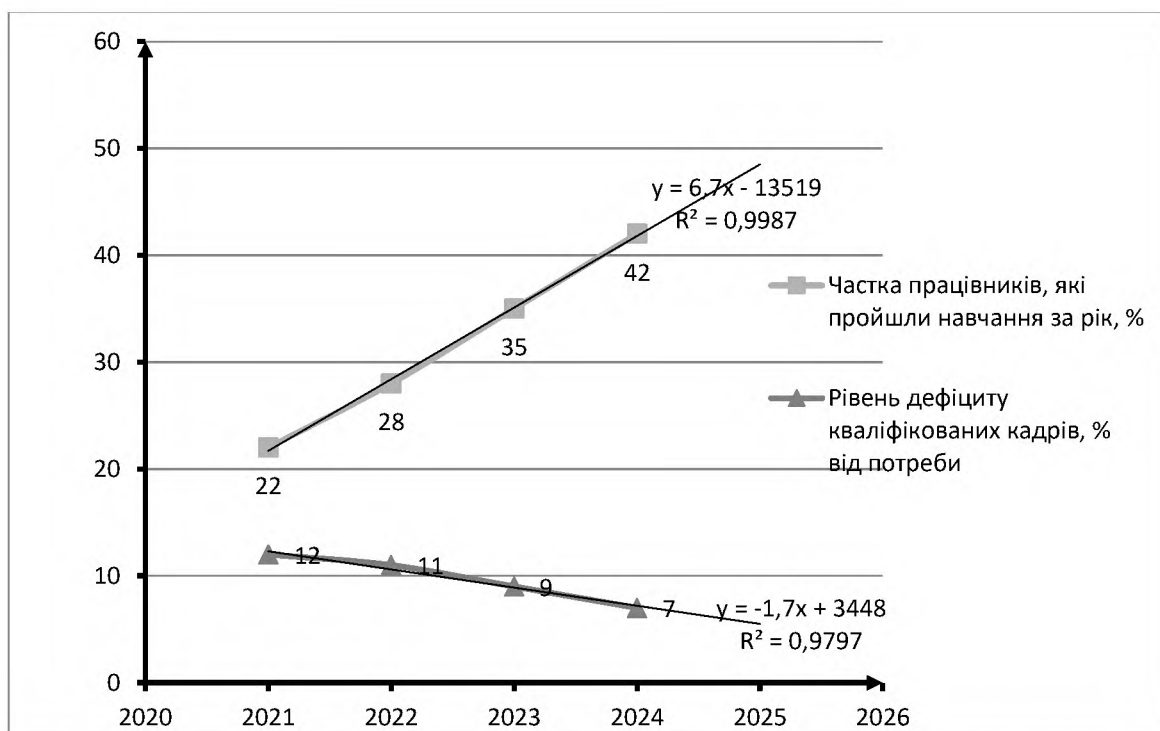


Рис. 2.4. Прогнозування рівня кваліфікації та потреби в навчанні персоналу ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 рік

Прогнозування адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структури ПРАТ «Карлсберг Україна» передбачає оцінку майбутнього стану системи управління персоналом, визначення можливих тенденцій у розвитку трудових ресурсів та окреслення напрямів удосконалення кадрової політики відповідно до стратегічних цілей компанії. У найближчій перспективі очікується подальше посилення ролі HR-аналітики та цифрових інструментів управління персоналом, що дозволить ефективніше контролювати показники продуктивності, оптимізувати чисельність працівників і своєчасно виявляти кадрові ризики. Використання сучасних платформ для рекрутингу, адаптації та оцінювання персоналу сприятиме зниженню витрат часу на адміністративні процедури й підвищенню якості прийняття управлінських рішень у сфері людського капіталу.

Важливою тенденцією стане поглиблення роботи з розвитком компетентностей працівників у зв'язку з підвищенням автоматизації виробничих і управлінських процесів. Очікується розширення інвестицій у

програми навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та управлінських навичок серед ключових співробітників. ПРАТ «Карлсберг Україна» має приділяти більше уваги формуванню резерву керівних кадрів, що забезпечить стабільність структури управління та зменшить ризики кадрових розривів. Спрогнозуємо показники ефективності праці ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 рік.

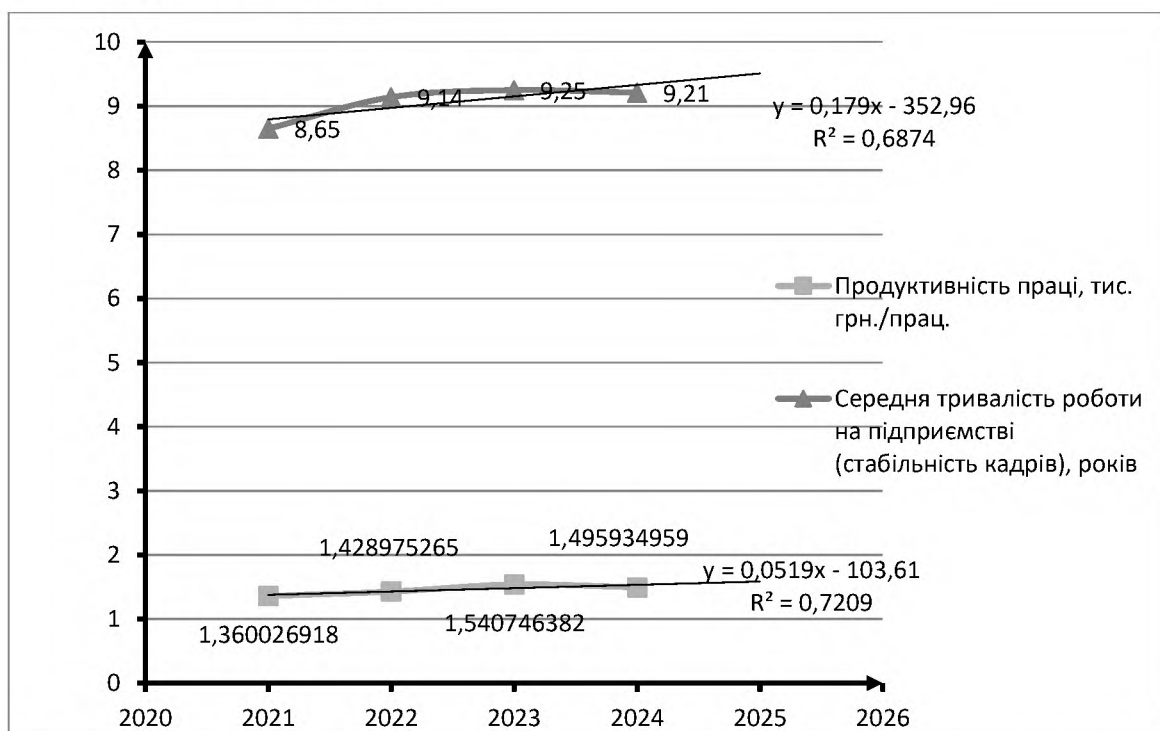


Рис. 2.5. Прогнозування рівня ефективності праці ПРАТ «Карлсберг Україна» на 2025 рік

З рис 2.5. можна сказати, що продуктивність праці зростає: від 1,36 тис. грн/працівника у 2021 році до 1,50 тис. грн/працівника у 2023 році, після чого у 2024 році спостерігається незначне зниження до 1,49 тис. грн/працівника. Загальна тенденція є позитивною, що підтверджується коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,7209$, який свідчить про достатньо сильний зв'язок між часом та зміною продуктивності. Лінійний тренд показує помірне зростання (0,0519 у формулі тренду).

Середня тривалість роботи працівників на підприємстві зросла з 8,65 до 9,25 років у 2021–2023 роках, однак у 2024 році показник дещо знизився до

9,21 року. При цьому загальна траєкторія залишається висхідною, а модель тренду (з коефіцієнтом $R^2 = 0,6874$) демонструє наявність позитивної, хоча й помірної динаміки. Це свідчить про збереження високого рівня кадрової стабільності, що є важливою передумовою для накопичення досвіду, зменшення плинності кадрів і підвищення ефективності роботи колективу.

Висновки до розділу 2.

З проведеного дослідження в розділі 2 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

Проведене аналізування діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» засвідчило, що підприємство є одним із лідерів вітчизняної пивоварної галузі, яке впроваджує сучасні технології, інноваційні підходи до управління та корпоративну культуру міжнародного рівня.

Організаційна структура підприємства має ознаки сучасної багаторівневої моделі управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності. Система адміністрування кадрового потенціалу характеризується високим рівнем регламентованості, наявністю корпоративних стандартів, програм навчання персоналу, системою оцінювання результативності та розвиненою системою мотивації.

Разом із тим, проведений аналіз виявив певні недоліки в адмініструванні кадрового потенціалу, зокрема:

- недостатню індивідуалізацію підходів до мотивації працівників;
- нерівномірне завантаження окремих підрозділів;
- недостатню інтеграцію цифрових HR-технологій у щоденне управління;
- потребу у вдосконаленні комунікацій між адміністративним апаратом і виробничими підрозділами;
- обмежену систему формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Сфери вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карслберг Україна» в умовах війни

Визнання того, що персонал є одним із ключових чинників результативності діяльності підприємства, зумовило необхідність удосконаленого управління його кадровим потенціалом. Під таким потенціалом розуміють здатність працівників опановувати й ефективно застосовувати нові знання та технології, а також уміння швидко реагувати на управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості послуг, формування позитивного іміджу підприємства та задоволення потреб громадян.

Кадрове планування потребує реалізації цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, які об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом. Такий план має містити кілька ключових складових. По-перше, це планування залучення працівників — визначення заходів щодо найму та прийому персоналу з використанням як внутрішніх, так і зовнішніх джерел для покриття майбутньої потреби підприємства в кадрах. По-друге, важливим елементом є планування звільнення або скорочення, що дає змогу завчасно уникнути вимушеного вивільнення кваліфікованих працівників на зовнішній ринок праці. Наступним аспектом виступає планування використання персоналу, яке забезпечується через розробку плану заміщення штатних посад. Окрім того, оперативний план має включати планування ділової кар'єри та професійно-службового просування працівників. Завершальним елементом є планування витрат на персонал, що охоплює витрати на основну та додаткову заробітну плату, соціальне страхування, службові відрядження, підготовку та

перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації, оплату за навчання та за навчальні відпустки.

На ПРАТ «Карлсберг Україна» простежується низка системних проблем, що негативно впливають на ефективність управління персоналом і загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Передусім відзначається низький рівень залученості працівників до процесу ухвалення управлінських рішень, що формує відчуття віддаленості від реальних процесів на підприємстві. Додатковою проблемою є неефективна система мотивації: умови оплати праці не відповідають ринковим стандартам, виникають затримки виплат, що суттєво знижує довіру до роботодавця. Працівники не отримують належних можливостей для навчання та професійного розвитку, а також не бачать перспектив кар'єрного зростання, що спричиняє демотивацію та відтік кадрів.

До цього додається відсутність належної підтримки з боку керівництва й колег, слабкий рівень розвитку корпоративної культури та недостатня увага до стану здоров'я персоналу. Все це формує атмосферу невпевненості у майбутньому та погіршує загальну задоволеність працею. Важливо підкреслити, що гарантії, які декларує керівництво для потенційних працівників, здебільшого виконують роль маркетингового інструменту для залучення кваліфікованих кадрів. Натомість фактичні умови, які підприємство забезпечує своїм співробітникам, не можна розглядати як прояв корпоративної соціальної відповідальності, оскільки вони обмежуються мінімальними вимогами, передбаченими законодавством України.

Удосконалення системи розвитку кадрового потенціалу в ПРАТ «Карлсберг Україна» базується на розумінні того, що працівники є водночас виконавцями економічних завдань підприємства та повноцінними особистостями, інтегрованими в єдину організаційну систему. Результативність діяльності компанії безпосередньо залежить від компетентності персоналу, рівня їх знань, кваліфікації, дисципліни, мотивації, уміння вирішувати професійні проблеми та готовності до навчання. Саме тому для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідно належним чином організовувати

роботу працівників, здійснювати постійний контроль їх діяльності та впроваджувати науково обґрунтовані методи розвитку кадрового потенціалу. Формування дієвої системи його вдосконалення є ключовим інструментом поступального розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна». У таблиці 3.1 наведено перелік заходів, спрямованих на зміцнення та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення адміністрування кадрового потенціалу
ПрАТ «Карлсберг Україна»**

№	Особливість адміністрування кадрового потенціалу	Захід для удосконалення адміністрування кадрового потенціалу
1	Недосконалість системи добору персоналу.	Планується вдосконалення механізму пошуку та залучення нових працівників, що дасть змогу підвищити якість добору кадрів та скоротити термін укомплектування штатних посад. Відповідальним за виконання цього заходу визначено керівника відділу кадрів, а завершення робіт передбачено до 01.03.2026 року. Додаткових фінансових витрат не передбачається.
2	Незадоволеність персоналу рівнем оплати праці.	Для підвищення ефективності мотиваційної системи пропонується запровадити сучасну систему компенсацій, що стимулюватиме працівників до досягнення кращих результатів. Одним із ключових інструментів виступає грейдинг – процедура оцінювання та ранжування посад за їхньою цінністю для підприємства, що дозволяє формувати справедливу та прозору структуру оплати праці. Впровадження цієї системи покладається на економіста та бухгалтера, які подають пропозиції на затвердження директору. Термін виконання – до 01.06.2026 року. Очікуваним результатом є зростання виручки завдяки зниженню плинності кадрів, хоча це супроводжуватиметься збільшенням витрат на оплату праці.
3	Відсутність механізму субсидування навчання фахівців.	Пропонується розробити та запровадити механізм субсидування, тобто часткового або повного покриття компанією витрат на професійне навчання працівників. Це сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Відповідальними особами визначено економіста та бухгалтера, які готують відповідні пропозиції для затвердження директором. Завершення заходу заплановано до 01.09.2026 року. Реалізація передбачає додаткові витрати на фінансування навчання.

Продовження таблиці 3.1.

4	Низький рівень корпоративної культури.	Рекомендується запровадити комплекс заходів із формування сучасної корпоративної культури: проведення тренінгів, внутрішніх комунікаційних кампаній, регулярних зустрічей керівництва з працівниками та програм лояльності. Це сприятиме підвищенню рівня довіри, згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату. Відповідальні: керівник відділу персоналу, PR-менеджер. Термін: до 01.03.2026. Вартість: витрати на організацію заходів.
5	Відсутність системи оцінювання результатів праці.	Запропоновано створити та впровадити систему регулярної оцінки ефективності роботи персоналу (Performance Review), що включатиме встановлення KPI, щорічну атестацію та зворотний зв'язок від керівників. Така система дасть змогу об'єктивно оцінювати професійний внесок, визначати потреби в розвитку та формувати рішення щодо кар'єрного просування. Відповідальні: керівники структурних підрозділів, HR-менеджер. Термін: до 01.03.2026. Вартість: мінімальні організаційні витрати або програмне забезпечення за потреби.
6	Відсутність програм підтримки здоров'я та добробуту працівників.	Доцільно розробити програму «Здоров'я та добробут», яка передбачатиме часткове фінансування медичних оглядів, інформаційні заходи з профілактики професійних захворювань, можливість гнучкого графіка для працівників із підвищеним навантаженням, а також розвиток корпоративного страхування. Це підвищить рівень турботи про персонал та зменшить кількість лікарняних. Відповідальні: директор із персоналу, фахівець із охорони праці. Термін: до 01.06.2026. Вартість: витрати на медичні послуги та організацію програми.

Наведені заходи є необхідними та стратегічно важливими для ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки вони комплексно охоплюють ключові аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Їх реалізація дозволяє не лише усунути існуючі проблеми, а й запобігти появі нових дисбалансів у витратній та операційній структурах компанії. Усі запропоновані кроки спрямовані на підвищення керованості, прогнозованості та ефективності управління ресурсами.

По-перше, заходи формують системний підхід до оптимізації витрат, що є критично важливим в умовах нестабільної економіки, зростання вартості сировини та логістичних послуг. Завдяки перерозподілу витрат, удосконаленню контролю та впровадженню інструментів планування компанія здатна

зменшувати невиправдані витрати, підвищувати маржинальність продукції та зміцнювати фінансові результати. Це підвищує стійкість підприємства та дозволяє йому ефективніше конкурувати на ринку.

По-друге, запропоновані заходи сприяють підвищенню операційної ефективності, що включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію виробничих та управлінських процесів, зменшення непродуктивних витрат і втрат. Завдяки цьому компанія отримує можливість покращити продуктивність праці, зменшити собівартість та збільшити обсяг ефективного виробництва без додаткових витрат.

По-третє, реалізація рекомендацій дозволяє зміцнити стратегічні позиції компанії, підвищуючи її здатність адаптуватися до ринкових змін, споживчих тенденцій та зовнішніх ризиків. Упорядкування витрат, підвищення прозорості фінансових операцій та впровадження сучасних підходів до адміністративного управління забезпечує стабільне функціонування й довгострокову конкурентоспроможність.

Удосконалення системи адміністрування кадрового потенціалу є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна». На основі сформованих шести ключових заходів і детального плану дій на 2026 рік доцільно окреслити цілісну стратегію, що спрямована на підвищення професійного рівня працівників, оптимізацію кадрових процесів та зміцнення корпоративної культури. Такий підхід дозволить компанії адаптуватися до динамічних ринкових умов і зберегти конкурентоспроможність на довгострокову перспективу (рис. 3.1.).

В межах реалізації запропонованої структури доцільно розробити план заходів для досягнення поставлених цілей та вирішення завдань. У табл. 3.2. наведено комплекс заходів на найближчий період для ПрАТ «Карлсберг Україна».

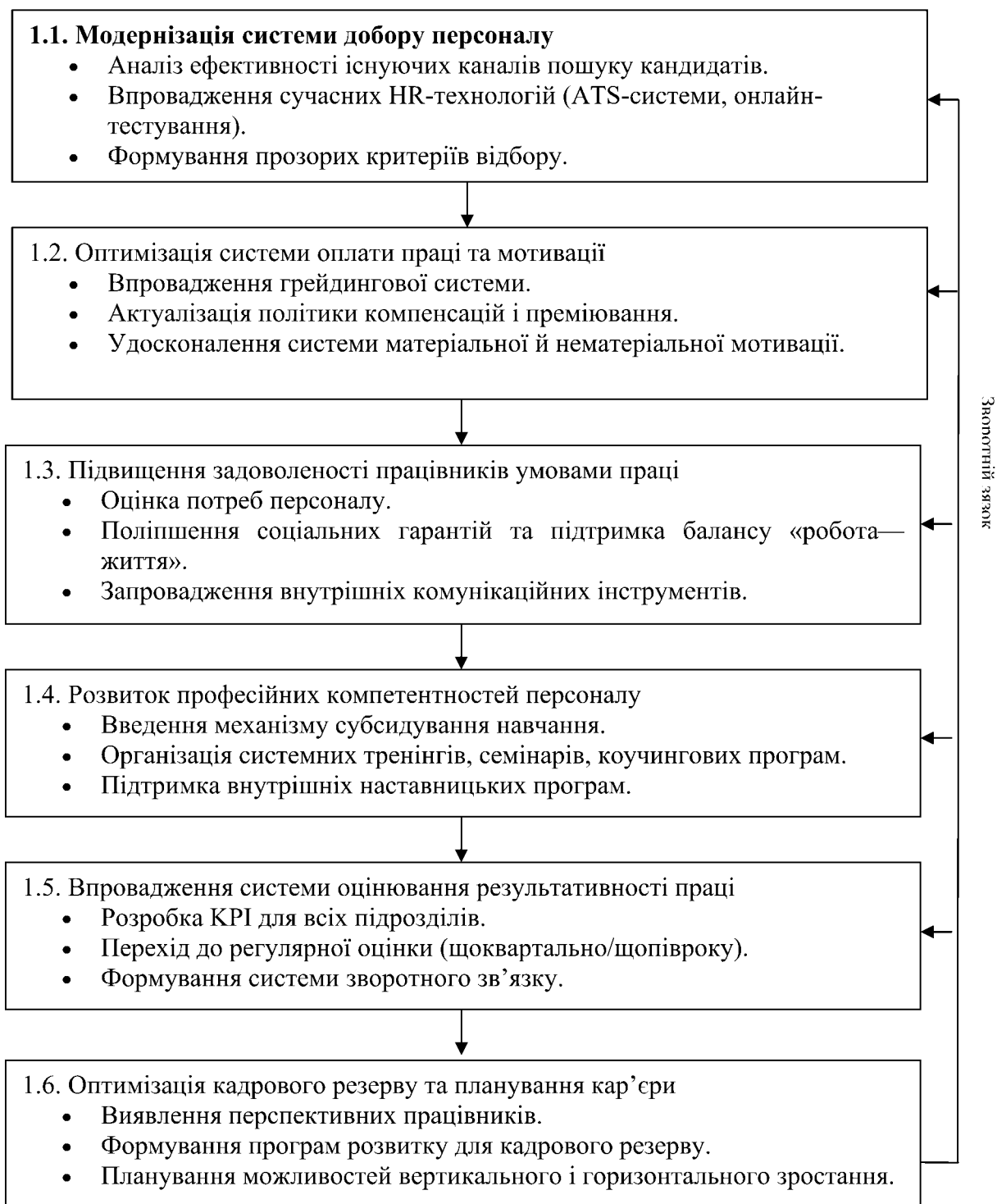


Рис. 3.1. Структура удосконалення адміністрування кадрового потенціалу

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 3.2

**Комплекс заходів для удосконалення ефективності адміністрування
кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»**

№	Захід	Відповідальний	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Провести повний аудит системи добору персоналу та впровадити оновлений алгоритм відбору кандидатів	Керівник HR-відділу	I квартал 2026	Скорочення часу на закриття вакансій на 20%
2	Завершити впровадження грейдингу та адаптувати систему зарплат під нову модель	HR та фінансовий відділ	I–II квартал 2026	Підвищення прозорості оплати праці, зменшення плинності
3	Запустити програму субсидування навчання для ключових фахівців (курси, тренінги, сертифікації)	Економіст, бухгалтер, HR	II квартал 2026 – постійно	Зростання кваліфікації працівників та продуктивності
4	Розробити та впровадити програму нематеріальної мотивації (визнання, конкурси, корпоративні заходи)	HR-відділ	II–III квартал 2026	Підвищення залученості персоналу
5	Створити систему оцінювання КРІ для всіх посад та провести першу річну оцінку результативності	HR + керівники підрозділів	III–IV квартал 2026	Об’єктивна оцінка ефективності роботи кожного співробітника
6	Сформувати кадровий резерв та розробити індивідуальні плани розвитку для резервістів	HR-відділ, директор	IV квартал 2026	Забезпечення стабільності кадрового складу та безперервності управління

На основі запропонованого плану заходів на 2026 рік на ПрАТ «Карлсберг Україна» сформується комплексний, послідовний і стратегічно обґрунтований підхід до удосконалення адміністрування кадрового потенціалу. Усі шість заходів взаємопов’язані й спрямовані на підвищення ефективності HR-процесів, оптимізацію організаційної структури та створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Першочергова увага приділяється модернізації системи добору та адаптації персоналу, що дозволить зменшити час на закриття вакансій і підвищити якість найму. Паралельно впровадження грейдингової моделі та вдосконалення компенсаційної системи слугують фундаментом для прозорості,

справедливої та мотивуючої системи оплати праці, що суттєво впливатиме на рівень плинності кадрів.

Особливо важливою є орієнтація на розвиток та залученість працівників: програми субсидування навчання, нематеріальна мотивація та система KPI створюють сучасну модель управління персоналом, де кожен співробітник має чіткі орієнтири, можливості розвитку та механізми зворотного зв'язку. Завершальним елементом є формування кадрового резерву, що забезпечить довгострокову стабільність і наступність управління на підприємстві.

3.2. Вибір та обґрунтування заходу щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карслберг Україна»

Система оцінювання ефективності роботи кадрової служби на підприємстві передбачає проходження чотирьох ключових етапів. У процесі стажування та підготовки дипломної роботи мені вдалося детально ознайомитися з тим, як саме підприємство здійснює оцінювання персоналу, а також проаналізувати методи та інструменти, що використовуються у цьому процесі. Узагальнені результати вивчення відображено у (табл. 3.3.) де послідовно подано всі етапи – від збору аналітичної інформації про кадрові процеси до формування висновків щодо ефективності роботи служби персоналу та визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Зокрема, такі етапи дозволяють чітко простежити, як підприємство аналізує якість виконання кадрових процедур, ефективність управлінських рішень у сфері персоналу, рівень відповідності працівників займаним посадам та загальний стан кадрової роботи. Такий підхід забезпечує системність у прийнятті рішень і створює основу для підвищення результативності кадрової політики.

Таблиця 3.2.

**Етапи оцінювання ефективності організації роботи кадрової служби
на ПрАТ «Карслберг Україна»**

№	Послідовність етапів	Назва етапів	Процес
1	Етап 1	Індивідуальна та управлінська оцінка результативності	Оцінювання з боку керівника та працівника здійснюється паралельно. Перед початком другого етапу керівник ознайомлюється з результатами самооцінки співробітника, що дозволяє якісніше підготуватися до індивідуальної зустрічі та обговорення підсумків оцінювання.
2	Етап 2	Аналізування самооцінки працівника та підготовки зворотного зв'язку	На цьому етапі керівник детально вивчає сильні та слабкі сторони працівника й формує попереднє бачення індивідуального плану розвитку на наступні шість місяців. Це забезпечує більш усвідомлений підхід до подальшого професійного зростання співробітника.
3	Етап 3	Співбесіда	На цьому етапі відбувається спільне обговорення працівником і керівником результатів діяльності за останні шість місяців. Разом аналізуються успішно виконані завдання та ситуації, де виникли труднощі, із визначенням їх причин та пошуком шляхів удосконалення подальшої роботи. Керівник презентує співробітнику індивідуальний план розвитку, після чого сторони спільно обговорюють його зміст та, за потреби, вносять корективи для забезпечення максимальної ефективності професійного зростання.
4	Етап 4	Підведення підсумків	На завершальному етапі формується остаточний варіант індивідуального плану розвитку (ІПР), який узгоджується між працівником і керівником. За результатами оцінювання можуть прийматися рішення щодо виплати бонусів, перегляду рівня заробітної плати, коригування посадових обов'язків або визначення подальших можливостей кар'єрного зростання. Такий підсумок забезпечує прозорість управлінських рішень і створює основу для мотивування та розвитку співробітника.

Представлена система оцінювання результативності працівників є цілісною, послідовною та орієнтованою на розвиток персоналу. Чіткий поділ процесу на чотири логічні етапи забезпечує комплексний підхід до аналізу роботи співробітників і дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Перший етап дозволяє зіставити бачення працівника щодо власних результатів із оцінкою керівника, що створює основу для об'єктивності та прозорості всього процесу. Другий етап спрямований на глибокий аналіз компетенцій та потенціалу працівника, а також на формування підґрунтя для подальшого професійного розвитку. Третій етап — співбесіда — є ключовим, оскільки під час безпосереднього діалогу сторони можуть узгодити очікування, визначити проблемні моменти та знайти оптимальні шляхи їх усунення.

Завершальний етап фокусує увагу на конкретних результатах: оформлення ІПР, ухвалення рішень щодо винагород та коригування умов праці. Це сприяє зміцненню мотивації співробітників і формує чітке бачення кар'єрних перспектив. У цілому така система дозволяє підвищити ефективність роботи кадрової служби, підтримує культуру відповідальності й розвитку та сприяє стратегічному зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Узагальнені результати аналізу кадрової політики ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчать про наявність низки ключових проблем, серед яких — невідповідність рівня оплати праці ринковим умовам, недостатня ефективність чинної системи мотивації, низький рівень корпоративної культури, відсутність можливостей кар'єрного розвитку та слабка підтримка з боку керівництва. Сукупність таких чинників зумовлює зниження рівня залученості персоналу, збільшення плинності кадрів та зменшення продуктивності праці.

У зв'язку з цим пропонується впровадити комплексну програму матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, головною метою якої є забезпечення високого рівня задоволеності працівників роботою, створення умов для професійного розвитку, а також формування довгострокового та стабільного кадрового потенціалу підприємства. Така програма є логічним продовженням загальної стратегії удосконалення HR-процесів та відповідає сучасним підходам до підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Програма передбачає поєднання фінансових та нефінансових стимулів, а саме:

- 1) Матеріальна мотивація:

- впровадження грейдингу як основи справедливої системи оплати праці;
- бонусування за досягнення ключових результатів (KPI) на індивідуальному та командному рівнях;
- премії за інноваційні ініціативи та високі показники ефективності;
- доплати за складність виконуваних функцій та підвищену відповідальність.

2) Нематеріальна мотивація:

- програми визнання: «Кращий працівник місяця», «Амбасадор корпоративних цінностей»;
- організація корпоративних заходів, тимбілдингів, професійних конкурсів;
- субсидування навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування кадрового резерву та побудова кар'єрних траєкторій;
- робота з індивідуальними планами розвитку (ІПР).

Впровадження комплексної програми матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» має стати ключовим чинником підвищення адміністрування ефективності персоналу та довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства. Очікувані результати цього заходу охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти розвитку компанії, що забезпечує його стратегічну значущість. Насамперед, створення збалансованої системи мотивації дозволить підвищити рівень залученості працівників до виробничих процесів, оскільки поєднання матеріальних стимулів та нематеріального заохочення формує умови, за яких персонал бачить чіткий зв'язок між власними результатами та винагородою. Це безпосередньо впливатиме на якість виконання службових обов'язків, відповідальність та ініціативність співробітників.

Важливим очікуваним результатом є і зниження плинності кадрів. З огляду на існуючі проблеми підприємства — незадоволення рівнем оплати праці, відсутність перспектив розвитку, слабкий рівень довіри до керівництва — запровадження системи грейдингу, бонусування та програм професійного зростання сприятиме утриманню кваліфікованих фахівців і формуванню

стабільного ядра персоналу. Зменшення плинності на 15–20% забезпечить суттєве скорочення витрат, пов'язаних з пошуком і адаптацією нових працівників. Це особливо актуально для виробничих підприємств, де заміна персоналу має довготривалі та фінансово затратні наслідки. За попередніми розрахунками, такий ефект може забезпечити економію сотень тисяч гривень на рік.

Наступним важливим результатом є зростання продуктивності праці, яке очікується завдяки підвищенню внутрішньої мотивації та розвитку професійних компетентностей працівників. Участь у навчальних програмах, субсидування підвищення кваліфікації та використання індивідуальних планів розвитку дозволить працівникам удосконалювати навички, необхідні для виконання функцій на більш високому рівні. Зростання продуктивності на 5–8% позитивно вплине як на обсяги виробництва, так і на загальний фінансовий результат підприємства. Важливо відзначити, що підвищення кваліфікації працівників формує довгострокову цінність, забезпечуючи підприємству кадровий потенціал, здатний адаптуватися до змін у технологічних процесах.

Розвиток корпоративної культури також є одним із ключових очікуваних результатів. Запровадження програм визнання, командоутворювальних заходів і регулярних комунікацій підвищить рівень довіри між працівниками та керівництвом, що сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі. Формування позитивного внутрішнього іміджу компанії знизить стресові фактори, покращить взаємодію в командах і підвищить рівень задоволеності працівників роботою. Сильна корпоративна культура є фундаментом стабільності, адже забезпечує згуртованість персоналу під час виробничих змін чи зовнішніх економічних викликів.

Окрему увагу слід приділити фінансовому результату, який очікується після реалізації програми. Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація системи оплати праці та зростання ефективності кадрових процесів у комплексі повинні забезпечити збільшення чистого доходу підприємства. Згідно з розрахунками, після впровадження заходу чистий дохід

ПрАТ «Карлсберг Україна» прогнозується на рівні +174 835,2 грн, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих кроків та їхню здатність суттєво вплинути на фінансову стабільність компанії.

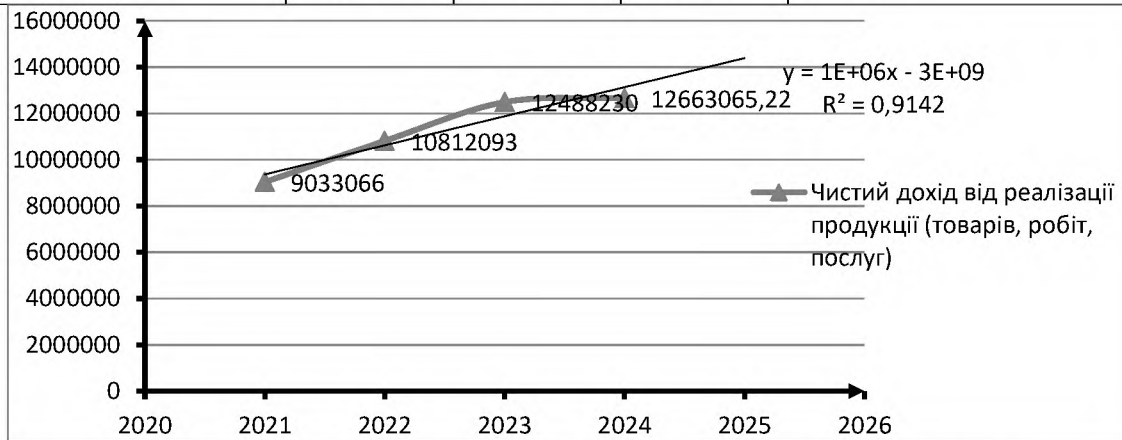
Структурно-логічна схема удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» відображає послідовність етапів, механізмів та взаємозв'язків між основними елементами системи управління персоналом. Схема побудована таким чином, щоб продемонструвати логічний перехід від виявлення наявних проблем у роботі з кадрами до формування та реалізації комплексних рішень, спрямованих на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Першим блоком схеми є аналізування ключового показника, який зміниться при впровадженні змін. На цьому етапі визначаються проблемні зони — низька залученість працівників, застарілі механізми мотивації, відсутність ефективної системи розвитку, підвищений рівень плинності персоналу. Результатом аналізу є формування чіткого переліку проблем, які потребують удосконалення.

Наступним логічним блоком є встановлення чинників, що визначають величину чистого доходу. Третім етапом є формування комплексу програм та інструментів, спрямованих на розв'язання виявлених проблем. Сюди входять: оновлення механізму добору персоналу, впровадження грейдингу, запуск програми субсидування навчання, розвиток нематеріальної мотивації, створення системи KPI, формування кадрового резерву. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, строки реалізації та необхідні ресурси. Далі відбувається реалізація заходів, що передбачає практичне впровадження запланованих рішень. Відбувається оновлення HR-процедур, запровадження нових політик мотивації, проведення оцінювання персоналу за новою системою, організація навчальних програм, впровадження індивідуальних планів розвитку. Тут важливо забезпечити комунікацію між керівництвом і працівниками, а також підтримку змін на всіх рівнях управління.

1. АНАЛІЗУВАННЯ ЧИСТОГО ДОХОДУ ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	2022	2023	2024	Прогнозне значення 2025
Чистий дохід, грн.	9033066	10812093	12488230	12663065



2. ВСТАНОВЛЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ВЕЛИЧИНУ ЧИСТОГО ДОХОДУ

Характеристика чинників, що визначають величину чистого доходу за період 2022-2024

Показники, тис.грн	2022	2023	2024	Прогнозне значення 2025
Повна собівартість продукції, тис. грн.	5125335	6112613	6850533	6844340

3. КОМПЛЕКСНИЙ ЗАХІД УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

4. ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Показники економічного зростання, од. вим.	Фактична величина показників	Прогноз 2025	% зміни	Величина зміни
Чистий дохід, тис. грн.	12488,23	12663,07	1,40	174,84
Сукупний прибуток, тис. грн.	2674,06	2680,25	0,23	6,20
Чистий прибуток, тис. грн.	2192,73	2197,81	0,23	5,08
Активи, тис. грн.	13840,45	13840	0,00	0,00
Власний капітал, тис. грн.	1022	1022	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5111	5111	0,00	0,00
Рентабельність власного капіталу, %	214,46	214,96	0,23	0,50
Рентабельність активів, %	15,84	15,88	0,23	0,04
Рентабельність виготовленої продукції, %	32,01	32,111	0,32	0,103
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	90,23	91,49	1,40	1,26
Повна собівартість продукції, тис. грн.	6850,533	6844,34	-0,1	-6,20
Умовно – постійні витрати в структурі повної собівартості, %	22,1			

Рис. 3.2. Структурно-логічна схема удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Завершальний блок схеми — вплив запропонованого заходу на показники економічного зростання. На цьому етапі здійснюється аналіз результатів: рівня

плинності кадрів, зростання продуктивності праці, показників залученості та задоволеності персоналу, ефективності системи мотивації. Порівняння отриманих даних із початковими дозволяє визначити економічну результативність впроваджених заходів, яка, згідно з прогнозами, включає зростання чистого доходу підприємства на 174 835,2 тис. грн. На основі оцінювання формуються подальші рекомендації щодо розвитку кадрової системи.

У ПрАТ «Карлсберг Україна» функція розвитку кадрового потенціалу належить до компетенції служби персоналу, яка відповідає за організацію навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності навчальних програм. Для визначення результативності таких заходів підприємство може застосовувати сучасні методики, які широко використовуються у міжнародній практиці управління персоналом. Одними з найбільш ефективних підходів, придатних для застосування на підприємстві, є модель чотирьох рівнів Кіркпатріка та модель Стафлебіма CIPP, які дозволяють комплексно оцінити як процес навчання, так і його вплив на діяльність компанії.

Модель чотирьох рівнів Кіркпатріка передбачає послідовну оцінку реакції працівників, рівня засвоєння знань, змін у поведінці та впливу навчання на результати діяльності підприємства. Використання цієї моделі на ПрАТ «Карлсберг Україна» дає змогу визначити рівень задоволеності працівників отриманими знаннями, оцінити якість засвоєних навичок та перевірити, наскільки ефективно вони застосовують їх у повсякденній роботі. Окрім цього, аналізуються й кінцеві результати, такі як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, покращення корпоративної культури та економічний ефект від упровадження навчальних програм. У межах запропонованих заходів очікується, що підвищення кваліфікації працівників сприятиме впровадженню оновленої системи KPI, ефективнішій роботі з індивідуальними планами розвитку та покращенню нематеріальної мотивації.

Модель оцінювання Стафлебіма CIPP також є результативним інструментом, оскільки враховує не лише результати навчання, а й весь

організаційний процес. Оцінювання контексту дозволяє визначити ключові потреби у розвитку кадрового потенціалу, що у випадку ПрАТ «Карлсберг Україна» включає необхідність упровадження сучасної системи КРІ, удосконалення оцінювання персоналу та формування ефективної системи мотивації. На етапі оцінювання на вході аналізуються ресурси та можливості, зокрема вибір відповідних курсів з управління персоналом, їх відповідність цілям компанії та рівень підготовки учасників. Оцінювання процесу спрямоване на аналіз якості проведення навчання, відповідності змісту курсу потребам підприємства та застосовуваних методик. Завершальне оцінювання продукту включає аналіз досягнутих результатів — покращення роботи кадрової служби, посилення управлінської компетентності менеджерів, формування ефективної мотиваційної системи, зниження витрат на заміну персоналу та підвищення загальної продуктивності праці. Порівняння моделей здійснено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння моделей оцінки працівників ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Критерій порівняння	Модель Кіркпатріка	Модель Стафлебіма CIPP
1	Загальна характеристика	Класична чотирирівнева модель оцінювання результативності навчання, зосереджена на кінцевих ефектах.	Комплексна управлінська модель оцінювання, спрямована на аналіз потреб, процесу та результатів навчання.
2	Основна мета	Визначити, наскільки навчання вплинуло на поведінку працівників і результати діяльності підприємства.	Забезпечити прийняття управлінських рішень, удосконалити навчальний процес та оцінити його ефективність у широкому контексті.
3	Структура моделі	4 рівні: 1) Реакція; 2) Навчання; 3) Поведінка; 4) Результати.	4 етапи: 1) Контекст; 2) Вхід; 3) Процес; 4) Продукт.
4	Фокус моделі	Оцінка впливу навчання на працівника та підприємство.	Аналіз умов, ресурсів, реалізації та результатів навчання.
5	Переваги	Простота, практичність, чітка логіка; добре підходить для оцінки кінцевого ефекту.	Охоплює весь цикл навчання; враховує зовнішні та внутрішні фактори; корисна для планування.

Продовження табл. 3.3.

6	Недоліки	Не враховує управлінських аспектів організації навчання; складно відокремити вплив навчання від інших факторів.	Складніша у використанні; потребує збору великого обсягу даних та аналітики.
7	Область застосування на ПрАТ «Карлсберг Україна»	Аналіз ефективності навчання після впровадження програм КРІ, ІПР, мотивації; оцінка зміни поведінки персоналу.	Оцінювання потреб у навчанні, вибір правильних курсів, контроль процесу навчання, аналіз кінцевого результату.
8	Тип результатів	Кількісні: зниження плинності, підвищення продуктивності; якісні — задоволеність та зміна поведінки.	Комплексні: відповідність навчання потребам компанії, якість процесу, економічний ефект, кінцеві результати.
9	Придатність для використання у дипломній роботі	Ідеально підходить для оцінки впливу конкретного навчального заходу.	Оптимальна для аналізу системи навчання в цілому та її інтеграції в HR-стратегію.

Проведений аналіз та впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» підтверджують важливість системного підходу до розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи кадрової служби. Комплексне використання сучасних моделей оцінювання результативності навчання, зокрема моделей Кіркпатріка та Стафлебіма CIPP, дозволяє об'єктивно визначити вплив навчальних програм на професійне зростання працівників, якість кадрових процесів та загальні результати діяльності підприємства. Отримані дані свідчать, що інвестиції у навчання керівників та фахівців ключових підрозділів є економічно обґрунтованими та здатні забезпечити суттєвий довгостроковий ефект.

Впровадження системи субсидування курсів та тренінгів, спрямованих на формування компетентностей у сфері КРІ, оцінювання персоналу та нематеріальної мотивації, створює підґрунтя для модернізації HR-процесів відповідно до сучасних вимог. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість оцінювання результативності, посилити

мотивацію співробітників та знизити ризики кадрової нестабільності. Застосування зазначених моделей оцінювання гарантує можливість не лише оцінити результативність навчання, а й удосконалити сам процес його організації, що підвищує загальну ефективність кадрової політики.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкого кадрового потенціалу, здатного забезпечити конкурентні переваги підприємства та підтримати його стратегічний розвиток. Поєднання професійного навчання, сучасних підходів до оцінювання та розвитку персоналу, а також економічно обґрунтованих рішень у сфері мотивації дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

У межах удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачається субсидування навчання для п'яти ключових керівників і фахівців, зокрема представників відділів HR, бухгалтерії, економічного відділу та одного з керівників виробничого напрямку. Вибір цих категорій працівників є обґрунтованим, оскільки саме вони виконують важливу роль у побудові системи KPI, організації процесу оцінювання результативності, формуванні індивідуальних планів розвитку, а також займаються впровадженням програм матеріальної та нематеріальної мотивації. Підвищення їхньої кваліфікації дозволить підприємству створити сучасну, стандартизовану та ефективну систему управління персоналом.

Кожен із працівників проходитиме спеціалізований курс «Управління персоналом на основі KPI та систем мотивації: сучасні підходи HR-аналітики та оцінювання результативності». Основна мета курсу полягає у формуванні

компетенцій зі створення системи KPI для всіх посад, удосконаленні процесу річного та проміжного оцінювання, розвитку навичок HR-аналітики та формуванні програм нематеріальної мотивації. Під час навчання учасники опанують методики визначення ключових показників ефективності, інструменти формування індивідуальних планів розвитку, техніки проведення зустрічей 1x1 та надання конструктивного зворотного зв'язку. Також курс містить модуль із розроблення програм визнання працівників, корпоративних заходів та систем заохочення, що сприяють підвищенню рівня залученості персоналу та згуртованості колективу.

Вартість проходження курсу становить 3 000 грн для одного учасника. Таким чином, загальна сума субсидування навчання п'яти працівників складає 15 000 грн. Це порівняно невеликі витрати, що забезпечують підвищення кваліфікації ключових фахівців та створення умов для ефективної імплементації оновленої HR-системи підприємства. Зокрема, компетентність співробітників, які керують кадровими процесами, є основою для впровадження системи KPI, організації річної оцінки результативності та створення нематеріальних програм мотивації, що відповідають сучасним стандартам управління персоналом.

Економічний ефект від реалізації цього заходу полягає у комплексному впливі на кадрову та фінансову стійкість підприємства. По-перше, підвищення ефективності системи оцінювання та мотивації зменшить плинність кадрів мінімум на 15–20%. З урахуванням того, що заміна одного працівника може коштувати компанії 30–50% його річної заробітної плат. По-друге, навчання сприятиме підвищенню продуктивності праці щонайменше на 5–8%. Це позитивно вплине на обсяг виробництва, якість виконання завдань та загальну результативність підрозділів. По-третє, впровадження грейдингу та системи KPI дозволить оптимізувати фонд оплати праці на 2–4%. Додатково, підвищення кваліфікації керівників та HR-фахівців зменшує ризики управлінських помилок та неефективного використання людських ресурсів.

Таблиця 3.4.

Економічні результати впровадження проектного рішення ПрАТ «Карслберг Україна»

№ з/п	Показники економічного зростання, од. вим.	Фактична величина показників	КОМПЛЕКСНИЙ ЗАХІД УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ «ЛДНKK»		
			Прогноз 2023	% зміни	Величина зміни
1	Чистий дохід, тис. грн.	12488,23	12663,07	1,40	174,84
2.1	Сукупний прибуток, тис. грн.	2674,06	2680,25	0,23	6,20
2.2	Чистий прибуток, тис. грн.	2192,73	2197,81	0,23	5,08
3	Активи, тис. грн.	13840,45	13840	0,00	0,00
4	Власний капітал, тис. грн.	1022	1022	0,00	0,00
5	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5111	5111	0,00	0,00
6	Рентабельність власного капіталу, %	214,46	214,96	0,23	0,50
7	Рентабельність активів, %	15,84	15,88	0,23	0,04
8	Рентабельність виготовленої продукції, %	32,01	32,111	0,32	0,103
9	Капіталовіддача реалізованої продукції, %	90,23	91,49	1,40	1,26
10	Повна собівартість продукції, тис. грн.	6850,533	6844,34	-0,1	-6,20
11	Умовно – постійні витрати в структурі повної собівартості, %	22,1			
12	Економія (втрата) коштів за елементами витрат з урахуванням зміни обсягів реалізації продукції, тис. грн.		-6,20		
12.1	Економія (втрата) коштів на собівартості виробництва:				
	А) Матеріальні витрати				
	- сировина і основні матеріали;				
	- купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби;				
	- паливо та енергія;				
	- будівельні матеріали;				
	- запасні частини;				
	- тара і тарні матеріали;				
	- допоміжні та інші матеріали.				
	Б) Витрати на оплату праці				
	- заробітна плата за окладами і тарифами;				
	- премії та заохочення;				
	- компенсаційні виплати;				
	- оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу;				
	- інші витрати на оплату праці.				
	В) Відрахування на соціальні заходи				
	- відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства та інші соціальні заходи.				ЕУПВ = -24,20
	Г) Амортизація				
	- основних засобів;				
	- нематеріальних активів;				
	- інших необоротних нематеріальних активів.				
	Д) Інші операційні витрати				
	- на відрядження;				
	- на послуги зв'язку;				
	- на виплату матеріальної допомоги;				
	- плата з розрахунково-касове обслуговування;				
	- інші витрати.				
12.2	Економія (втрата) коштів на адміністративних витратах		15,00		
	- загальні та корпоративні витрати;				
	- витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу;				
	- інші витрати.		15,00		
12.3	Економія (втрата) коштів на збутових витратах				
	- витрати на пакувальні матеріали та ремонт тари;				
	- оплата праці та комісійні продавцям;				
	- витрати на маркетинг;				
	- інші витрати.				
12.4	Економія (втрата) коштів на інших операційних витратах				
	- витрати на дослідження та розробки;				
	- собівартість реалізованої валюти;				
	- визначені штрафи та пені;				
	- безнадійні борги тощо.				
13	Інші показники				

За підсумками реалізації проєктного рішення ПрАТ «Карлсберг Україна» продемонструвало відчутне покращення основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації зріс із 12488,23 тис. грн до прогнозованих 12663,07 тис. грн, що становить приріст на 1,4% або 174,84 тис. грн. Таке збільшення свідчить про позитивний вплив упроваджених змін на обсяги продажів та загальну ринкову активність компанії. Водночас собівартість послуг зменшилася на 0,1% — з 6850,533 тис. грн. до 6844,34 тис. грн, що демонструє підвищення ефективності внутрішніх процесів і оптимізацію витрат. Цей результат пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, раціоналізацією ресурсів та покращенням організації праці.

Завдяки одночасному зростанню доходів та зниженню витрат валовий прибуток компанії збільшився на 0,23%, що підтверджує успішність реалізованих управлінських рішень. При цьому адміністративні та збутові витрати залишилися практично на попередньому рівні, що вказує на стабільність управлінської структури та відсутність додаткових фінансових навантажень на підтримку операційної діяльності. Кредиторська заборгованість протягом періоду не зазнала змін і збереглася на рівні 5111 тис. грн., що свідчить про контрольованість фінансових зобов'язань та стабільні взаємовідносини з контрагентами.

Фінансові коефіцієнти демонструють загальне покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність активів зросла з 15,84% до прогнозованих 15,88%, що вказує на більш результативне використання майна компанії. Рентабельність власного капіталу також підвищилася на 0,23%, що є свідченням зростання ефективності застосування інвестованих ресурсів та збільшення віддачі для власників. Чистий прибуток, який є ключовим показником фінансової стійкості, зріс на 0,23% і становить 2197,81 тис. грн. проти попередніх 2192,73 тис. грн., підтверджуючи загальний позитивний ефект упроваджених заходів.

Незважаючи на незначне зниження оборотності продукції на 0,5%, показник зберігається на високому рівні. Це пов'язано з певними переходовими

процесами, притаманними періоду адаптації до нових управлінських підходів. Загалом отримані результати свідчать про ефективність реалізованих рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і посилення фінансової стабільності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Узагальнюючи, можна зазначити, що впроваджене проєктне рішення справило комплексний позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна». Підприємство продемонструвало зростання ключових фінансових показників, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення загальної економічної стійкості. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого застосування подібних заходів для підтримання сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності компанії.

Висновки до розділу 3.

З проведеного дослідження в розділі 3 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

На основі проведеного прогнозування діяльності підприємства визначено, що розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна». Прогнозні розрахунки показали, що впровадження сучасних адміністративних інструментів управління персоналом (HR-аналітики, цифрових систем моніторингу компетенцій, програм наставництва) здатне підвищити рівень продуктивності праці на 8–10 % та знизити плинність кадрів на 12–15 % у середньостроковій перспективі.

Використання прогнозних методів дозволило оцінити вплив кадрових рішень на фінансово-економічні показники підприємства, а також виявити взаємозв'язок між якістю адміністрування персоналу та рівнем операційної ефективності бізнесу.

У межах удосконалення адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачається субсидування навчання для п'яти

ключових керівників і фахівців, зокрема представників відділів HR, бухгалтерії, економічного відділу та одного з керівників виробничого напрямку. Вибір цих категорій працівників є обґрунтованим, оскільки саме вони виконують важливу роль у побудові системи KPI, організації процесу оцінювання результативності, формуванні індивідуальних планів розвитку, а також займаються впровадженням програм матеріальної та нематеріальної мотивації. Підвищення їхньої кваліфікації дозволить підприємству створити сучасну, стандартизовану та ефективну систему управління персоналом.

Узагальнюючи, можна зазначити, що впроваджене проєктне рішення справило комплексний позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна». Підприємство продемонструвало зростання ключових фінансових показників, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення загальної економічної стійкості. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого застосування подібних заходів для підтримання сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів адміністрування кадрового потенціалу бізнес-структур та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». Результати дослідження дали змогу зробити низку узагальнень, висновків і практичних пропозицій.

У процесі дослідження встановлено, що кадровий потенціал є ключовою складовою економічного потенціалу підприємства, від якого безпосередньо залежить ефективність його виробничо-господарської та інноваційної діяльності. Адміністрування кадрового потенціалу трактується як системна діяльність менеджменту, спрямована на формування, розвиток, використання та відтворення трудових ресурсів підприємства з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнес-структури.

Сучасні підходи до адміністрування кадрового потенціалу базуються на інтеграції управлінських, правових, економічних і психологічних аспектів. Визначено, що в умовах цифровізації економіки та переходу до гнучких форм зайнятості, роль адміністрування кадрів трансформується від суто обліково-документаційних функцій до стратегічного управління людським капіталом. Це потребує використання інноваційних HR-технологій, електронного документообігу, автоматизованих систем управління персоналом та інструментів аналітики даних.

Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних підприємств можливо лише за умови формування кадрового потенціалу, який буде готовий до вирішення будь-яких тактичних і стратегічних завдань. Використання конкретних методів не дає однозначного результату через те, що кожний із застосованих методів має свої переваги та недоліки.

Формування кадрового потенціалу підприємства за допомогою поєднання класичних та інноваційних методів є стратегічно важливим для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Класичні методи

створюють міцну основу та забезпечують стабільність, тоді як інноваційні підходи дозволяють швидко адаптуватися до нових викликів та максимально ефективно використовувати ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні: початковий відбір працівників з метою віднесення їх до кадрового складу; оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів; виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі; оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими групами кадрів; агрегування отриманих показників індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підстави припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики

Проведене аналізування діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» засвідчило, що підприємство є одним із лідерів вітчизняної пивоварної галузі, яке впроваджує сучасні технології, інноваційні підходи до управління та корпоративну культуру міжнародного рівня.

Організаційна структура підприємства має ознаки сучасної багаторівневої моделі управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності. Система адміністрування кадрового потенціалу характеризується високим рівнем регламентованості, наявністю корпоративних стандартів, програм навчання персоналу, системою оцінювання результативності та розвиненою системою мотивації.

Разом із тим, проведений аналіз виявив певні недоліки в адмініструванні кадрового потенціалу, зокрема:

- недостатню індивідуалізацію підходів до мотивації працівників;
- нерівномірне завантаження окремих підрозділів;
- недостатню інтеграцію цифрових HR-технологій у щоденне управління;
- потребу у вдосконаленні комунікацій між адміністративним апаратом і виробничими підрозділами;
- обмежену систему формування кадрового резерву.

На основі проведеного прогнозування діяльності підприємства визначено, що розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна». Прогнозні розрахунки показали, що впровадження сучасних адміністративних інструментів управління персоналом (HR-аналітики, цифрових систем моніторингу компетенцій, програм наставництва) здатне підвищити рівень продуктивності праці на 8–10 % та знизити плинність кадрів на 12–15 % у середньостроковій перспективі.

Використання прогнозних методів дозволило оцінити вплив кадрових рішень на фінансово-економічні показники підприємства, а також виявити взаємозв'язок між якістю адміністрування персоналу та рівнем операційної ефективності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войтко С.В., Занора В.О. Класифікація ризиків виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. № 2. С. 84–89.
2. Зачосова Н.В., Гончаренко А.С., Коваль О.В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 160–168.
3. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 1 (69).С. 86–93.
4. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. European journal of economics and management. 2020. Vol. 6. Issue 1. P. 77–82.
5. Kovalenko A. Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity. European journal of economics and management. 2020. Vol. 6. Issue 1. P. 100–106.
6. Вдовиченко Л.Ю., Волосюк М.В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Бізнес-Інформ. 2020. № 10. С. 469–477.
7. Копча Ю.Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. Бізнес-Інформ. 2019. № 7. С. 330–336.
8. Доценко І.О., Мельничук О.П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 79–84.
9. Ганущак Т.В., Майстренко Ю.В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12 (3). С. 16–20.

10. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризикменеджменту в системі економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (2). С. 511–515.

11. Пшик-Ковальська, О. О., Мазурчук, О. В., & Бруцяк, Р. І. (2025). Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (1), 13.

12. Москаленко, н., & Радчук, п. (2025). Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції hr-менеджменту. Modeling the development of the economic systems Учредители: Khmelnytskyi National University, (1), 217-224.

13. Немченко, Т. А., & Дивизинюк, Б. М. (2025). Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. Академічні візії, (41).

14. Ткаченко, В., & Пальчук, О. (2025). Розробка організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування іт-інструментів. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (3), 19-26.

15. Надвиничний, С. А., Хоміцький, Ю. М., & Черніцький, В. Р. (2025, March). Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства в сучасних умовах. In The 8 th International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects”(March 17-19, 2025) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2025. 578 p. (p. 505).

16. Богач, В. М., & Севастьянов, В. В. (2025). Кадровий потенціал як ключовий фактор фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (23).

17. Ганущак-Єфіменко, Л., Баула, О., Дашко, О., Дорофєєв, О., Кургузенкова, Л., & Ахметов, І. (2025). Персонал і фінанси як інноваційні ресурси проєктного менеджменту кластероутворюючих підприємств у смартекономіці. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5(64), 513-533.

18. Тарасов, С. С. (2018). Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу. Публічне управління та митне адміністрування, (1), 18.

19. Березянюк, Т., & Осадчук, О. (2022). Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство, (43).

20. Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М., & Замогильна, А. В. (2023). Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. Економіка, управління та адміністрування, (1 (103)), 36-42.

21. Тур, О., Тур, О., & Петренко, Д. (2024). Використання діджитал-технологій в кадровому адмініструванні та в документообігу. Економіка та суспільство, (61).

22. Кодекс законів про працю України редакція від 12.10.2025 р.

23. Закон України «Про зайнятість населення» редакція від 12.09.2025 р.

24. Закон України «Про професійну освіту» редакція від 21.08.2025 р.

25. Закон України «Про відпустки» редакція від 12.10.2025 р.

26. Постанова Кабінету Міністрів України № 459 від 20 серпня 2014 року.

27. Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 року.

28. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 01.07.2022 р.

29. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» редакція від 24.12.2023 р .

30. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» редакція від 19.12.2024 р.

31. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» редакція від 30.05.2014 р.

32. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Ка- дровий потенціал підприємства: фактори фор- мування та використання. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

33. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 2. С. 115–124.

34. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf

35. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145–147. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_3_3/38.pdf

36. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 1. С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-13>

37. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

38. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. академія ДПС України, 2007. 174 с.

39. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf

40. Погорєлова Т. О. Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2016. № 47. С. 92–95.

41. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 4. С. 147–150. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-4_0-pages-147_150.pdf

42. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Націо- нальна академія ДПС України, 2007. 174 с.
43. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико- методологічні засади системи управ- ління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.
44. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
45. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис... канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
46. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf. (дата звернення: 17.11.2024).
47. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2004. 587 с.
48. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411–421.
49. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадро- вий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.
50. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психоло- гічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
51. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 6, Т. 3. С. 209–213.

52. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 120–126.

53. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : «Регіональна економіка». 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.

54. Baser H., Morgan P. Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper № 59B, 2008. 166 p. URL: <https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf>

55. Cronbach L. J., Gleser G. C. Psychological tests and personnel decisions. Urbana : University of Illinois press, 1965. 347 p.

56. Flamholtz E. Human resource accounting, Los Angeles : Jossey-Bass, 1985.

57. Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.

58. Kaplan R.S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Massachusetts : Boston : Harvard Business School Press, 1996.

59. Lazear E. P. Firm-specific human capital: a skill-weights approach. NBER Working Paper No. 9679, 2003, p. 28.

60. Schultz T. W. (1961). Investment in human capital. American Economic Review. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.

61. Weisbrod B. A. The valuation of human capital. Journal of political economy. 1961. Vol. 69. № 5. P. 425–436.

62. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

63. Baser H., Morgan P. Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper No

59B, 2008. 166 p. URL : <https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf>

64. Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.

65. Lanstone M., Doner E. Measuring the value of human capital. Environmental, Social and Governance (ESG). November 2021. 8 p.

66. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88 - 93.

67. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотураїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10(43). С. 240-249.

68. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Економічний простір. 2022. № 180. С. 105-110.

69. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаева Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. Український соціум. 2022. №3. С. 84 - 105.

70. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1. С. 86 - 93.

71. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №1. С.61 - 66.

72. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. Економіка і суспільство. 2016. №7. С. 72 -77.

73. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. №3. С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>

74. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Економіка. 2022. №4(221). С.19 -25.

75. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. №182. С. 93-100.

ДОДАТКИ

Основні види діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Вид діяльності	Приклади реалізації
1	Виробництво пива	Виготовлення пива під брендами «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Baltika, Kronenbourg 1664, Robert Doms; використання українського ячменю та сучасних технологій пивоваріння.
2	Виробництво безалкогольних напоїв	Виробництво безалкогольного пива; виготовлення квасу «Квас Тарас», популярного серед українських споживачів.
3	Виробництво сидру	Лінійка сидрів на основі яблучного соку; розширення сегмента завдяки попиту серед молоді.
4	Імпорт та дистрибуція	Постачання на український ринок преміальних сортів пива, що виробляються на інших заводах Carlsberg Group у Європі.
5	Логістика та торгівля	Наявність власних складів і транспортної системи; співпраця з національними торговельними мережами та локальними дистриб'юторами.
6	Експорт продукції	Поставка частини виробленого пива та сидру до країн ЄС та інших міжнародних ринків.
7	Закупівля сировини	Укладення контрактів із вітчизняними агровиробниками для закупівлі ячменю; підтримка розвитку українського сільського господарства.
8	Інновації та маркетинг	Впровадження нових рецептур; розвиток екологічної упаковки; проведення рекламних кампаній, спонсорство спортивних подій і культурних заходів.

Аналізування (Активів) основні показники ПрАТ «Карлсберг Україна»
за період 2021 – 2024 рр.

Показники, грн.	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Основні засоби	2001121	1695992	2270078	2528410	33,85	11,38
Довгострокова дебіторська заборгованість	19744	12663	4445	634	-64,90	-85,74
Відстрочені податкові активи	182479	338194	450808	571734	33,30	26,82
Запаси	573144	847564	1075845	1284186	26,93	19,37
Готова продукція	236962	361011	385269	534653	6,72	38,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	955603	453229	748376	945251	65,12	26,31
Баланс	5643378	7237353	10397164	13840448	43,66	33,12

Аналізування основних фінансових показників діяльності ПрАТ
«Карлсберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.

Показники, грн.	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8340977	9033066	10812093	12488230	19,69	15,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4617137	5125335	6112613	6850533	19,26	12,07
Валовий:						
Прибуток/збиток	3723840	3907731	4699480	5637697	20,26	19,96

**Основні показники адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ
«Карлсберг Україна» за період 2021 – 2024 рр.**

Показники	Аналізовані періоди				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2023/2022 2	2024/2023 3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1486	1415	1313	1353	-1,02	0,40
Продуктивність праці, тис. грн./прац.	1,3600 27	1,4289 75	1,5407 46	1,4959 35	0,00	0,00
Рівень кваліфікації та частка працівників із вищою освітою, %	85,78	87,96	90,42	89,87	0,02	-0,01
Середня тривалість роботи на підприємстві (стабільність кадрів), років	8,65	9,14	9,25	9,21	0,00	0,00

Аналізування рівня кваліфікації та потреби в навчанні персоналу ПрАТ

«Карлсберг Україна», за період 2021–2025 рр.

Показник	Аналізовані періоди				Темп зміни 2022/2021, %	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
	2021	2022	2023	2024			
Частка працівників, які пройшли навчання за рік, %	22	28	35	42	27,3	25	20
Середня кількість годин навчання на одного працівника, год	14	18	23	27	28,6	27,8	17,4
Рівень дефіциту кваліфікованих кадрів, % від потреби	12	11	9	7	-8,3	-18,2	-22,2
Частка працівників, які потребують підвищення кваліфікації, %	46	44	41	38	-4,3	-6,8	-7,3

Заходи щодо удосконалення адміністрування кадрового потенціалу
ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Особливість адміністрування кадрового потенціалу	Захід для удосконалення адміністрування кадрового потенціалу
1	Недосконалість системи добору персоналу.	Планується вдосконалення механізму пошуку та залучення нових працівників, що дасть змогу підвищити якість добору кадрів та скоротити термін укомплектування штатних посад. Відповідальним за виконання цього заходу визначено керівника відділу кадрів, а завершення робіт передбачено до 01.03.2026 року. Додаткових фінансових витрат не передбачається.
2	Незадоволеність персоналу рівнем оплати праці.	Для підвищення ефективності мотиваційної системи пропонується запровадити сучасну систему компенсацій, що стимулюватиме працівників до досягнення кращих результатів. Одним із ключових інструментів виступає грейдинг – процедура оцінювання та ранжування посад за їхньою цінністю для підприємства, що дозволяє формувати справедливую та прозору структуру оплати праці. Впровадження цієї системи покладається на економіста та бухгалтера, які подають пропозиції на затвердження директору. Термін виконання – до 01.06.2026 року. Очікуваним результатом є зростання виручки завдяки зниженню плинності кадрів, хоча це супроводжуватиметься збільшенням витрат на оплату праці.
3	Відсутність механізму субсидування навчання фахівців.	Пропонується розробити та запровадити механізм субсидування, тобто часткового або повного покриття компанією витрат на професійне навчання працівників. Це сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Відповідальними особами визначено економіста та бухгалтера, які готують відповідні пропозиції для затвердження директором. Завершення заходу заплановано до 01.09.2026 року. Реалізація передбачає додаткові витрати на фінансування навчання.
4	Низький рівень корпоративної культури.	Рекомендується запровадити комплекс заходів із формування сучасної корпоративної культури: проведення тренінгів, внутрішніх комунікаційних кампаній, регулярних зустрічей керівництва з працівниками та програм лояльності. Це сприятиме підвищенню рівня довіри, згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату. Відповідальні: керівник відділу персоналу, PR-менеджер. Термін: до 01.03.2026. Вартість: витрати на організацію заходів.
5	Відсутність системи оцінювання результатів праці.	Запропоновано створити та впровадити систему регулярної оцінки ефективності роботи персоналу (Performance Review), що включатиме встановлення KPI, щорічну атестацію та зворотний зв'язок від керівників. Така система дасть змогу об'єктивно оцінювати професійний внесок, визначати потреби в розвитку та формувати рішення щодо кар'єрного просування. Відповідальні: керівники структурних підрозділів, HR-менеджер. Термін: до 01.03.2026. Вартість: мінімальні організаційні витрати або програмне забезпечення за потреби.
6	Відсутність програм підтримки здоров'я та добробуту працівників.	Доцільно розробити програму «Здоров'я та добробут», яка передбачатиме часткове фінансування медичних оглядів, інформаційні заходи з профілактики професійних захворювань, можливість гнучкого графіка для працівників із підвищеним навантаженням, а також розвиток корпоративного страхування. Це підвищить рівень турботи про персонал та зменшить кількість лікарняних. Відповідальні: директор із персоналу, фахівець із охорони праці. Термін: до 01.06.2026. Вартість: витрати на медичні послуги та організацію програми.

Комплекс заходів для удосконалення ефективності адміністрування кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Захід	Відповідальний	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Провести повний аудит системи добору персоналу та впровадити оновлений алгоритм відбору кандидатів	Керівник HR-відділу	I квартал 2026	Скорочення часу на закриття вакансій на 20%
2	Завершити впровадження грейдингу та адаптувати систему зарплат під нову модель	HR та фінансовий відділ	I–II квартал 2026	Підвищення прозорості оплати праці, зменшення плинності
3	Запустити програму субсидування навчання для ключових фахівців (курси, тренінги, сертифікації)	Економіст, бухгалтер, HR	II квартал 2026 – постійно	Зростання кваліфікації працівників та продуктивності
4	Розробити та впровадити програму нематеріальної мотивації (визнання, конкурси, корпоративні заходи)	HR-відділ	II–III квартал 2026	Підвищення залученості персоналу
5	Створити систему оцінювання КРІ для всіх посад та провести першу річну оцінку результативності	HR + керівники підрозділів	III–IV квартал 2026	Об’єктивна оцінка ефективності роботи кожного співробітника
6	Сформувати кадровий резерв та розробити індивідуальні плани розвитку для резервістів	HR-відділ, директор	IV квартал 2026	Забезпечення стабільності кадрового складу та безперервності управління