

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки


## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

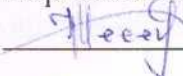
**«Системне управління процесами мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

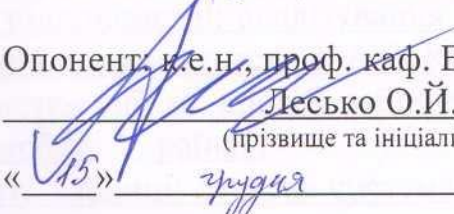
  
Мигидюк Н.Р.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.т.н., доц. каф. ММЕ

  
Несен Л.М.  
(прізвище та ініціали)

« 14 » збундн 2023 р.


Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

  
Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

« 15 » чудия 2023 р.

Допущено до захисту:


Зав. кафедри

  
д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 18 » чудия 2023 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри ММЕ  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

  
« 20 » вересня 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мигидюку Назару Романовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Системне управління процесами мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)

Керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.

2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 роки (додаток Б).


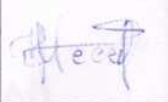
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві; аналізування системи мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості ПрАТ «Карлсберг Україна»; системне управління процесами мотивації як спосіб забезпечення ефективної роботи на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: сучасна систематизація теоретико-методичних підходів стосовно ідентифікації понять «персонал», «кадри», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський капітал» та «робоча сила»; порівняльний аналіз концепцій управління персоналом в системі визначення основних підходів та парадигм управління; сучасні наукові підходи стосовно поняття «мотивація»; система показників оцінювання ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві; PEST-аналіз пивоварної галузі України; SWOT-аналіз пивоварної галузі України; показники, які характеризують фінансовий стан підприємства. Рисунки: універсальна класифікація основних потреб у системі управління



мотивацією персоналу; системна ідентифікація основних стимулів та мот контексті формування ефективної системи мотивації на підприємстві; економічних трудових показників на економічні показники діял підприємства; організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»; м концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управ мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»; універсальна використання контролінгу в системі управлінні мотивацією персонал підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»; універсальний алгоритм о ефективності управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Укр»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л.М., к.т.н., доцент кафедри ММЕ		

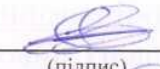
7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

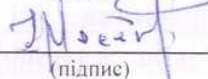
**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примі
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	листопад-грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

  
(підпис)

  
(підпис)

Мигидюк Н

Несен Л.М

## АНОТАЦІЯ

УДК 338:658.3

Мигидюк Н.Р. Системне управління процесами мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 114 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 72 назви; рис.: 9; табл. 19.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій стосовно удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві: досліджено еволюцію основних наукових поглядів стосовно системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві; розглянуто мотивацію та стимулювання в якості основних детермінант системного управління персоналом підприємства; визначено методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві. У другому розділі – проаналізовано систему мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості ПрАТ «Карлсберг Україна»: здійснено оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку пивоварної промисловості; проаналізовано організаційно-економічну характеристику та фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». В третьому розділі ідентифіковано основні напрямки та шляхи удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна».

Ключові слова: мотивація, управління, підприємство, ринок, ефективність, персонал.

## ABSTRACT

UDC 338:658.3

Myhydiuk N. R. System management of personnel motivation processes at the enterprise of the brewing industry (on the example of the private joint-stock company "Carlsberg Ukraine"). Vinnytsia: VNTU, 2023. 114 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 72 titles; fig.: 9; table 19.

The purpose of the work is to develop theoretical and methodological principles and practical recommendations for improving the system management of personnel motivation processes at the enterprise.

The master's thesis consists of three sections. In the first chapter, the theoretical and methodological principles of the systematic management of personnel motivation processes at the enterprise are considered: the evolution of the main scientific views regarding the systematic management of personnel motivation processes at the enterprise is studied; motivation and stimulation are considered as the main determinants of system personnel management of the enterprise; methodical aspects of evaluating the personnel motivation system at the enterprise are defined. In the second chapter, the system of personnel motivation at the brewing industry enterprise PJSC "Carlsberg Ukraine" is analyzed: the state, trends and prospects of the brewing industry development are assessed; the organizational and economic characteristics and financial and economic status of the enterprise "Carlsberg Ukraine" PrJSC were analyzed. In the third section, the main directions and ways of improving the system management of personnel motivation processes at the PJSC "Carlsberg Ukraine" enterprise are identified.

Key words: motivation, management, enterprise, market, efficiency, personnel.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	8
1.1 Еволюція основних наукових поглядів стосовно системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві	8
1.2 Мотивація та стимулювання як детермінанти системного управління персоналом підприємства	17
1.3 Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві	27
Висновки до першого розділу	37
<b>2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»</b>	39
2.1 Оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку пивоварної промисловості	39
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	49
2.3 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	60
2.4 Оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»	68
Висновки до другого розділу	77
<b>3 СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»</b>	80
3.1 Напрямки удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»	80

3.2 Моніторинг системи управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах ринку	89
3.3 Розробка сценаріїв підвищення мотивації управлінського персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»	103
Висновки до третього розділу	109
<b>ВИСНОВКИ</b>	111
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	115
<b>ДОДАТКИ</b>	122
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	123
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2022 роки	124
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	137

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Процеси ринкової трансформації, які відбуваються в Україні вимагають адекватних рішень щодо організації ділової активності соціуму у багатьох сферах. Так, зокрема, ефективна організація праці, забезпечення належного рівня мотивації персоналу є базальною проблемою сучасного управління.

Слід відзначити, що протягом всієї історії розвитку соціум намагається відшукати інструменти оптимізації використання людських ресурсів в контексті раціонального залучення інтелектуально-психологічного та фізичного потенціалу індивідуума та/або групи індивідуумів стосовно досягненням цілей залежно від домінуючих в даній спільноті потреб і мотивів, які є рушійною силою розвитку управління.

Отож не дивно, що саме об'єктивна мотивація та стимулювання персоналу може забезпечити результативне управління агентом ринку, де важливою складовою виступає рівень кваліфікації та активності працівників. У разі відсутності ефективної оцінки діяльності персоналу, гальмується його розвиток, знижується результативність, вмотивованість, а також продуктивність. Звідси і виникає гостра потреба у розробці механізму мотивації та/або стимулювання персоналу в контексті формування напрямів управлінського впливу, які важливо ідентифікувати в залежності від встановлених суб'єктом господарювання підприємством цілей.

Проблемами розвитку системи мотивації займалися такі відомі іноземні вчені як: Дж. Бентхем, Б. Генкін, Г. Емерсон, Е. Лоулер, А. Маслоу, М. Портер, Р. Хекман, Е. Шейн та інші. Значний внесок у дослідження мотивації, розвиток теорій управління мотивацією здійснили такі відомі українські вчені: Б. Андрушків, Д. Богиня, В. Брич, М. Войнаренко, М. Дороніна, М. Карлін, М. Лукашевич, О. Орлов та інші. Разом з тим, віддаючи належне науковим результатам вчених, механізми формування та/або використання системи



мотивації персоналу підприємств потребують серйозних подальших досліджень, які є особливо актуальними для вітчизняної пивоварної промисловості.

Отож, важливість проблематики формування системного управління процесами мотивації на підприємстві зумовила актуальність, мету, основні завдання та структуру нашої роботи.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій стосовно удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві.

Згідно з поставленою метою у магістерській кваліфікаційній роботі були визначені наступні завдання:

– дослідити теоретико-методичні засади системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві в сучасних постіндустріальних умовах господарювання;

– проаналізувати особливості дії основних мотиваційних факторів на підприємстві;

– ідентифікувати основні детермінанти побудови ефективного системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві;

– здійснити оцінку сучасного стану вмотивованості персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– побудувати модель концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управління мотивацією на підприємстві;

– сформувати систему моніторингу процесів мотивації та стимулювання персоналу в контексті функціонування ефективної системи управління підприємством;

– ідентифікувати основні напрямки удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві в сучасних ринкових умовах.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління системою мотивації працівників на підприємстві.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування ефективного системного управління процесами мотивації

персоналу на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»).

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід щодо вивчення фундаментальних положень управління процесами мотивації персоналу на підприємстві. Отож, для результативного вирішення поставлених завдань було використано такі загальнонаукові методи та підходи, як: метод аналізу та синтезу (для з'ясування сутності проблем формування системи мотивації персоналу); діалектичний метод наукового пізнання (під час аналізування еволюційних парадигм управління мотивацією персоналу); індукції та / або дедукції (у контексті систематизації моделей розвитку мотивації персоналу); статистико-економічний (під час аналізування сучасного стану діяльності підприємства); монографічний (під час аналізування інструментів забезпечення ефективного системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві); абстрактно-логічний (в контексті теоретико-емпіричного узагальнення основних положень та формулювання основних висновків дослідження) тощо.

**Новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретико-методичних засад оцінювання та управління процесами мотивації персоналу на підприємстві. Новизну магістерської кваліфікаційної роботи визначають такі її основні положення:

*удосконалено:*

– трактування поняття «персонал підприємства», яке, на відміну від існуючих визначень, дає нам підстави стверджувати, що дана дефініція є сукупністю працівників, які володіють необхідним рівнем професійної підготовки, визначаються належними особистими та / або організаційними цілями, їх склад може змінюватись в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх інституційних детермінант, а результати діяльності визначається системою мотивації та стимулювання.

*дістало подальший розвиток:*

– сформовані методичні рекомендації стосовно розробки моделі концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управління

мотивацією на підприємстві, які, на відміну від існуючих положень, розкривають системну ідентифікацію основних стимулів та мотивів (матеріальних та нематеріальних).

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні висновки та пропозиції, які містяться у магістерській кваліфікаційній роботі, мають важливе практичне значення, систематизують, розширюють та поглиблюють методичну базу системного управління мотиваційними процесами на підприємстві. Основні результати дослідження використано в практичній діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

**Особистий внесок магістранта.** Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на ЛІІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19726>.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Еволюція основних наукових поглядів стосовно системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві

Сучасні інституційні зміни, котрі відбуваються в соціально-економічному середовищі нашої держави розкривають специфічний спектр можливостей і водночас породжують суттєве занепокоєння у соціумі. Адже управління в постіндустріальних умовах вимагає від вищого менеджменту підприємств дієвого пошуку результативних важелів впливу на кадровий потенціал з одночасною можливістю адаптації такої системи до непростих зовнішніх умов. У цьому зв'язку надзвичайно важливого значення набувають процеси мотивації та стимулювання персоналу як важливої складової ефективного управління підприємством.

На нашу думку, доцільно перш за все чітко визначити, що означає поняття «персонал». Так, з латинської мови категорія «personalis» [1] перекладається як сукупність найманих працівників, які мають належний рівень освіти, володіють специфічними знаннями, досвідом та / або здібностями, котрі можуть бути використані під час виконання певних завдань. До речі, нині вітчизняна фінансово-економічна література характеризується відсутністю однозначного підходу стосовно розуміння дефініції «персонал підприємства», оскільки людей, які працюють на тому чи іншому підприємстві та/або організації називають: трудовий колектив, персонал, трудові ресурси, інтелектуальний потенціал, кадри, робоча сила, людський капітал (або фактор) та ін.

Слід відмітити, що всі вищезазначені терміни по суті є однаковими за своїм змістом, але на відміну від категорії «кадри», яке, як правило, використовується у вузькій, перш за все, професійній термінології, поняття «персонал» є більш ширшим, оскільки об'єднує у собі працівників, прийнятих на роботу на постійній та / або тимчасовій основі, котрі є представниками кваліфікованої та / або некваліфікованої праці.



Очевидно, що суперечливість інституційних підходів стосовно суті вищезазначених понять вимагає окремої поглибленої ідентифікації взаємозв'язків та /або співвідношень між такими поняттями як «кадри» та «персонал», а також їх розгляд в контексті «трудових ресурсів», «людських ресурсів» та «робочої сили» (табл. 1.1). Парадокс, але думки науковців [1-8] стосовно визначення сутності термінів «персонал» та «кадри» суттєво різняться – від комбінації понять до цілковитого виключення окремих понять з обігу.

Таблиця 1.1 – Сучасна систематизація теоретико-методичних підходів стосовно ідентифікації понять «персонал», «кадри», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський капітал» та «робоча сила»

Поняття	Основна сутність та значення поняття	Характерні риси
1	2	3
Трудові ресурси	Структурні компоненти ресурсного потенціалу, який належить соціуму і які можуть бути використані задля досягнення конкретної мети фінансово-економічного та /або соціального зростання; визначається як кількісна категорія, котра відноситься до частини населення держави і яка має необхідні для роботи фізичний та/або інтелектуальний розвиток, практичний досвід, рівень професійно-кваліфікаційних якостей, знань та навичок тощо.	Соціально-активна частина населення, структурний компонент ресурсного потенціалу, частина населення держави, яка має необхідний для роботи рівень розвитку.
Людські ресурси	Відображають основні надбання будь-якого соціуму, розвиток якого можливий за умов створення інституційних можливостей для відтворення, розвитку та /або використання цих ресурсів із врахуванням інтересів кожного індивідуума. Особистість розглядається як надбання підприємства та /або організації в конкурентній боротьбі, яку потрібно мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами задля досягнення відповідних стратегічних цілей	Основне надбання соціуму; багатство підприємства та /або організації; сукупність соціо-культурних інституційних властивостей та особистісно-психологічних рис індивідуума

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Людський капітал	Формується, як правило, у результаті інвестування у фактори, які його формують, – культуру, здоров'я, освіти, підприємницьку діяльність, творчі здібності, інтелектуальний розвиток, духовні потреби; набуває форми капіталу в результаті тривалого історичного розвитку суспільних та соціально-економічних відносин; продуктивність людини є її невід'ємним особистісним надбанням.	Інвестиції; фінансово-економічна та соціальна форма вираження продуктивних рис, функцій та/або ролей працівників.
Робоча сила	Специфічна здатність людини працювати, її трудові здібності; сукупність фізичних і духовних властивостей, якими володіє людина та які використовує нею при виробництві споживчої вартості; економічно активна частина населення.	Сукупність фізичних і духовних властивостей; економічно-активна частина населення.
Кадри	Штатний склад працівників підприємства, професійних та / або громадських організацій тієї або іншої галузі; особи, які виконують певні трудові функції на постійній та / або тимчасовій основі, що відносяться до їх основної професії або спеціальності та здійснюють їх за визначену плату; частина працівників, котрі мають відповідний рівень кваліфікації та належний стаж роботи на підприємстві.	Штатний склад працівників підприємства; сукупність зайнятих на підприємстві; наявність професійної підготовки; достатній рівень кваліфікації.
Персонал	Є особовим складом підприємства, куди входять усі наймані працівники, а також власники та співвласники; відображає сукупність працівників різного професійно-кваліфікаційного рівня, котрі працюють на підприємстві і входять до його облікового складу та одержали необхідний рівень професійної підготовки, при цьому маючи різний досвід практичної діяльності.	Особовий склад підприємства; сукупність працівників різного професійно-кваліфікаційного рівня.

Джерело: [1-8].

Не важко помітити, що термін «персонал» є найбільш прийнятним для застосування на рівні підприємства, оскільки саме він визначає його особовий склад, при цьому характеризується такими ключовими ознаками: об'єднує якісні характеристики, визначається особистими та організаційними цілями; трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником, як правило, підкріплюються контрактами та/або трудовими договорами.

Отже, саме рівень загальних та / або професійних знань, вмінь та навиків, а також досвід виконання практичної роботи, формують кваліфікацію працівника, що, в свою чергу, є мірою його професійної підготовки, яка є необхідною для виконання певних трудових функцій.

Необхідно відзначити, що узагальнення поглядів вчених [3-12] стосовно визначення дефініції «персонал підприємства» дає нам підстави сміливо стверджувати, що дана категорія є сукупністю працівників, які володіють необхідним рівнем професійної підготовки, визначаються належними особистими та / або організаційними цілями, їх склад може змінюватись в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх інституційних детермінант, а результати діяльності визначатись системою оцінки, мотивації та стимулювання.

Отже, залучення необхідної чисельності персоналу, що володіє професійними та особистісними характеристиками, необхідними для конкретного агента ринку, є однією із найважливіших передумов управління підприємством. Для повноцінної роботи персоналу на підприємстві необхідним є врахування основних джерел та засобів, що використовуються з метою пошуку працівників, зіставлення отриманої інформації з потребами, фінансово-економічним становищем, особливостями виробничої діяльності підприємства з метою прийняття виважених рішень з приводу застосування комплексу засобів, які дозволяють якомога швидше знаходити та залучати до роботи необхідних фахівців.

Потрібно відзначити, що сучасному етапу функціонування та / або розвитку управління персоналом притаманні такі основні тенденції: зі зміною підходів до управління персоналом набувають актуальності концепції управління як людськими ресурсами, так і концепції управління людиною; посилюється увага до підвищення як економічної, так і соціальної ефективності управління персоналом; відбувається поглиблення розвитку руху та компетентності; усвідомлюється та підвищується значимість інституційної корпоративної культури.

Саме тому нами було сформовано порівняльний аналіз концепцій управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом в системі визначення основних підходів та парадигм управління

Період	Концепція	Підхід до підприємства	Підхід до працівника	Парадигма управління
20–40-ві роки XX ст.	Використання трудових ресурсів	Підприємство є злагодженим механізмом	Людина є ресурсом, тобто деталлю у механізмі, яку потрібно правильно підібрати та створити стимули	Економічна: працівник є носієм трудової функції, «живим доповненням машини», тобто визначається як фактор виробництва
50–70-ті роки XX ст.	Управління персоналом	Підприємство є організованою системою, де відбувається узгодження цілей людини та підприємства	Людина визначається як особистість, котра володіє своїми потребами	Адміністративна: людина є ресурсом підприємства
80–90-ті роки XX ст.	Управління людськими ресурсами	Підприємство є «мозком» з різними підструктурами, яких об'єднують функції управління, контролю та інформації	Людина є ресурсом, який не відновлюється; елементом соціальної системи	Соціальна: людина є елементом соціальної організації, її стратегічним ресурсом
XXI ст.	Управлінська підготовка людини	Підприємство є культурною системою	Людина є самостійним суб'єктом, котрий має свої цінності, норми поведінки	Гуманістична: людина є головним суб'єктом підприємства; головний девіз – не люди для підприємства, а підприємство для людей

Джерело: [4; 8].

Необхідно відмітити, що концепція управління людськими ресурсами, яка опирається на соціальну парадигму управління, дозволила по суті поглянути на агента ринку (підприємство) як сукупність окремих елементів, міцно з'єднаних між



собою лініями управління, комунікації та контролю. Потрібно відзначити, що аналогія з «мозком» на відміну від аналогії з механізмом дозволила зовсім інакше представити як організаційну реальність в цілому, так і управління персоналом, зокрема. Головним у даній концепції є не вузька спеціалізація, а системність та комплексність.

Потрібно пам'ятати, що одним із ключових аспектів будь-якої мотиваційної теорії при її практичному застосуванні в управлінні виступає питання адекватного вибору і встановлення таких мотиваційних орієнтирів, реалізація яких максимально сприяла б досягненню персоналом організаційного утворення запланованих його органом управління цілей (задач) з одночасним визначенням умов і засобів їх досягнення, тобто створення та / або реалізації відповідної системи мотиваційних впливів. Проте питання стосовно того, які цілі повинні служити базою розробки даного комплексу для будь-якого організаційно-управлінського утворення та за якими критеріями (показниками) орган управління повинен оцінювати досягнення окремих працівників та їх структурних груп досить часто залишаються без належних відповідей. При цьому, хоча сам процес та процедури визначення і формулювання основних цілей підприємств при стратегічному плануванні їх розвитку висвітлений в спеціальній літературі досить детально, на сьогодні в теорії управління соціально-економічними системами відсутні моделі, які б демонстрували детерміновану залежність між цілями підприємств та необхідними мотиваційними впливами на її персонал.

Отож, з метою отримання узагальненої оцінки досягнень підприємства з в контексті ідентифікації досягнутих результатів з мотивами дій персоналу і мотивуючими впливами системи управління, слід визначитися з основними критеріями подібного оцінювання.

Варто при цьому звернути увагу на ту обставину, що, на відміну від концепцій управління в рамках мотиваційних технологій, у сфері оцінювання досягнутих результатів і якості роботи в працях вітчизняних вчених-економістів отримані достатньо вагомі результати і позитивний досвід, які охоплюють як теоретичні положення, так і прикладні дослідження. Проте більшість вітчизняних методик

традиційно орієнтуються на оцінку досягнутого результату, що, по суті, притаманне одновекторній орієнтації соціалістичної економіки на результат, у якій забезпечення запланованого ефекту домінувало над будь-якими іншими критеріями і, як наслідок, позитивна оцінка виставлялась, як правило, тільки у випадку виконання та/або перевиконання запланованих показників. При цьому часто до уваги не брались ні затрати, ні шляхи якими забезпечувалось досягнення цих результатів.

В умовах постіндустріальної економіки система управління мотивацією є одним із базальних факторів соціально-економічного зростання соціуму. Саме тому, систему мотивації потрібно розглядати як дієву детермінанту отримання стрімкого ефекту від творчої віддачі індивідуума, який залучений у виробничий процес, у тому числі в якості носія робочої сили.

Розвиток ринку в Україні передбачає інституційну зміну фінансово-економічної структури агента ринку, що пов'язано не тільки із модернізацією ринкових відносин, а й із створенням у соціальній сфері якісної системи управління процесами мотивації персоналу на підприємстві.

Очевидно, що поведінка людини в економіці завжди є мотивованою. Інакше кажучи, мотивація впливає на якість роботи, яка може бути виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку, як правило, в економіці відбуваються дії за певним мотивним (інституційним) сценарієм. Отже, багатоваріантність аналізу проблеми ефективною системи мотивації обумовлює виникнення множинності наукових підходів стосовно розуміння її природи, структури, а також до соціально-економічних положень її вивчення, через що ця наукова категорія трактується авторами по-різному (табл. 1.3).

Таким чином, наукові думки стосовно визначення поняття «мотивація» є досить неоднозначними. Водночас, вчених об'єднує спільна думка щодо того, що мотивація є специфічною системою, в основі якої знаходяться процеси активізації людської поведінки, тобто свідомого вибору певної моделі соціально-економічної поведінки, яка базується на ендогенних та екзогенних стимулах.

Таблиця 1.3 – Сучасні наукові підходи стосовно поняття «мотивація»

Автор	Трактування
І. Фоломкіна	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Р. Муха	Спонування людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.
Г. Вербицька	Процес спонування індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації
Г. Ковбас	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
О. Потішняк	Комплекс спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації.
Г. Назарова	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
О. Кузмін	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації
В. Бондар	Стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
К. Бондаревська	Усвідомлене і цілеспрямоване спонування працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
В. Мікловда	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації

Джерело: [13-24].

Хотілося б відмітити, що багатоплановість визначення категорії «мотивація» дозволяє нам стверджувати, що з одного боку, мотивація є системою, а з іншого – це процес впливу на працівників, у тому числі з метою розробки параметрів структури ціннісних інституційних орієнтацій соціально-економічного характеру. У свою чергу, система управління мотивацією є соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом організаційно-

управлінських та економічних умов, які спонукають людину виконувати певний вид діяльності.

Слід відзначити, що саме на основі сучасних потреб та / або інтересів формуються мотиви індивідуумів. Звідси будь-який мотив є специфічною реакцією людини на соціально-економічні інтереси, а отже, і на усвідомлені потреби.

Відповідно, мотив – це те, що належить самому індивідууму, тобто це, по суті, причина дій, яка завжди є стійкою особистісною властивістю, зсередини спонукаючою до здійснення певних вчинків. Важливо відмітити, що важливими елементами процесу мотивації є цінності. Інакше кажучи, уявлення людини щодо цінностей координує головну ціль у роботі та / або у житті.

Очевидно, що суспільно визнані цінності виступають, по суті, своєрідними громадськими ідеалами. Звідси, ідеали, як соціальна вища мета людини, у поєднанні з інституційними нормами, що встановилися у соціумі, утворюють людську сферу ціннісно-нормативного регулювання соціально-економічної поведінки. Агент ринку може розраховувати на успіх лише тоді, коли володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання та навички на практиці [25; 26].

Хотілося б відмітити і те, що до важливих внутрішніх спонукальних детермінант належать також інституційні установки, під якими розуміють сприйняття індивідом ситуації, яка характеризується його психологічною готовністю діяти.

Таким чином, нині можна впевнено стверджувати, що провідне місце в сукупності мотивів як спонукальних дій посідає грошово-матеріальне забезпечення, тобто оплата праці персоналу. Саме цей мотив залишається у працівників провідним доти, доки не буде забезпечено належний рівень максимізації вартості (добробуту) працівника. І лише після цього створюються необхідні матеріальні умови стосовно включення у мотиваційну систему інших мотивів, у тому числі в якості вже додаткових мотиваційних стимулів, які згодом можуть набути пріоритетних форм.



Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна дійти висновку про те, що персонал є найціннішим активом підприємств. В свою чергу, управління підприємством, де одним із головних його елементів є управління персоналом, є системою злагоджених дій та функцій менеджменту підприємства, спрямованих на ідентифікацію цілей та / або завдань підприємства, що забезпечують прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізацію задля досягнення мети, яка стоїть перед підприємством та його працівниками. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях ефективного управління персоналом забезпечить результативне управління підприємством. Через те, до підходів ефективного управління персоналом має бути прикута увага як теоретиків, так і практиків, які займаються проблемами менеджменту. Вони мають бути менш орієнтованими на сам процес, а більше – на його результат, але, на жаль, у нашій державі і досі ще не склалося розуміння цього, а тому основною проблемою залишається відсутність послідовного стратегічного підходу стосовно ефективного системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві в контексті максимізації добробуту.

## 1.2 Мотивація та стимулювання як детермінанти системного управління персоналом підприємства

Очевидно, що будь-який індивідуум окрім визначених умов трудової діяльності на підприємстві має також і свої особистісні стимули та / або мотиви, які спонукають до повсякденного виконання своїх обов'язків. Саме тому, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань із багатьох сфер: економіки, психології, соціології, фізіології та дослідження особистості у поєднанні з індивідуальними детермінантами, у т. ч. навичками, рівнем освіти, психологічним та матеріальним станом та ін.

Слід відмітити, що на будь-яку діяльність особистості впливають детермінанти, котрі визначають її поведінку. Серед них варто виділити: 1) особистісні фактори – вік та етап життєвого циклу людини, рід занять,

економічний стан; 2) психологічні фактори – мотивація, засвоєння, сприйняття, переконання та стосунки; 3) фактори культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан; 4) соціальні фактори – роль та статус, спосіб життя, тип особистості та ін.

Розуміння детермінант, якими керуються працівники у своїй діяльності, дає змогу здійснювати ефективне управління підприємством. Невід’ємним при цьому є процес мотивації та стимулювання, що зумовлюють створення умов виробничого процесу, за яких при найменших затратах праці досягається підвищення результативності. Отже, в процесі визначення спонукальних детермінант до виконання трудової діяльності працівника, необхідним є з’ясування їх суті, різниці та відмінних рис.

На нашу думку, мотивація, будучи непростим процесом, неминуче включає у себе різну природу в контексті формування стимулів стосовно виконання певних дій. Водночас процес стимулювання, під яким, як правило, розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання із зовнішнього інституційного середовища.

Таким чином, стимулювання є специфічним процесом, який зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання. Саме через це, розуміння наявних підходів стосовно визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Хотілося б відзначити, що поведінка агентів ринку в соціально-економічній системі завжди є мотивованою. Інакше кажучи, майже будь-яку діяльність можна виконувати позитивно мотивовано, тобто із інтузіазмом, а можна навпаки – невчасно та неякісно і, як результат, неефективно.

На сьогодні можна сміливо стверджувати що будь-яка діяльність на підприємстві відбувається за певним інституційним сценарієм. Таким чином, багатоваріантність морфологічного аналізування соціально-економічної поведінки агентів ринку обумовлює виникнення і множинності наукових підходів стосовно розуміння детермінантної ролі мотивації та стимулювання в системі управління.

Сучасний менеджмент передбачає розгляд мотиваційної системи лише у комплексі з такими інституційними характеристиками мотивації як орієнтація на результат, усвідомленість дій та/або оптимізація використання обмежених ресурсів. У цьому зв'язку, кожний учасник ринкових відносин в певний період часу свого життя характеризується системою потреб, стимулів, мотивів, інтересів, цінностей, тобто – мотиваційним станом, який необхідно результативної системи управління мотивацією на підприємстві.

Потрібно відзначити, що до основних структурних елементів системи мотивації персоналу варто віднести суб'єкти та об'єкти мотивації. Очевидно, що під об'єктом мотивації соціуму необхідно розуміти персонал агента ринкових відносин, який здійснює діяльність під впливом ендогенних та екзогенних інституційних детермінант. У свою чергу, суб'єктом, як правило, є вищий менеджмент та / або засновники агента ринку. Доцільно зауважити, що вплив екзогенних детермінант може відображатися у таких соціально-економічних параметрах, як кількість рівень освіти, рівень життя, фізичний стан тощо.

І тут потрібно зауважити, що людський капітал у вигляді персоналу є основою будь-якого агента ринку, оскільки саме персонал здійснює формування специфічної корпоративної культури і, як наслідок, формує передумови стосовно виникнення позитивного психологічного клімату на підприємстві. Саме тому, у центрі уваги вищого менеджменту та / або засновників агентів ринку має знаходитись персонал суб'єктів господарювання, оскільки результативність його функціонування буде визначатися не лише рівнем та / або якістю мотивації працівників, а й діючою системою управління процесами мотивації персоналу на підприємстві, у т. ч. на основі реляційного стимулювання.

Необхідно підкреслити, що базальними елементами будь-якої системи мотивації персоналу є потреби, інтереси, мотиви та стимули. Без створення принципу взаємного стимулювання, неможливо організувати результативну збалансовану систему зацікавленості та / або відповідальності кожного учасника сучасних ринкових відносин. Інакше кажучи, в основі системи стимулювання має спостерігатися чіткий взаємозв'язок між рівнем участі та рівнем отримання соціально-економічних вигод [8]. Адже відомо, що під час роботи у персоналу виникає почуття нестачі чого-небудь і, як результат, у людській свідомості може сформуватися специфічний інституційний план опортуністичних дій, які передують соціально-економічній поведінці агентів ринку.

З іншого боку, хотіли б наголосити і на тому, що система управління мотивацією персоналу є дієвою настільки, наскільки ефективно працівники агента ринку вміють використовувати свій ендогенний потенціал в контексті реалізації поставлених перед ними завдань. Затвердження цієї установки як непорушної інституційної аксіоми є надзвичайно важливою умовою формування результативної системи управління персоналом на будь-якому підприємстві. Проте, для значної кількості агентів ринку притаманна і інша тенденція – здійснювати оцінювання та / або аналіз ефективності функціонування системи персоналу на базі таких показників, як плинність кадрів, фіксація витрат на навчання та перепідготовку персоналу тощо. Між тим, використання даних показників (критеріїв) у відриві від загальних цілей розвитку агента ринку, на жаль, не приносить бажаного результату, оскільки не враховуються компоненти інституційного середовища, які неминуче існують на всіх територіях [8].

Слід відмітити, що соціально-економічні потреби персоналу не є категорією сталою (константою), а вони виникають та / або супроводжують індивідуумів під час усієї діяльності агента ринку (підприємства). При цьому будь-яку людську потребу можна задовольнити лише шляхом відповідної винагороди, тому теоретико-методичним засадам управління відводиться пріоритетне місце у фінансово-економічній та / або управлінській теорії.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна впевнено стверджувати, що соціально-економічні потреби – є внутрішніми стимулами до результативних дій, що формуються під впливом детермінант, які спонукають індивідуума до їх задоволення. Отож, на сьогоднішній день соціуму важливо розуміти, які саме потреби є ключовими у системі мотивації персоналу (рис. 1.1).

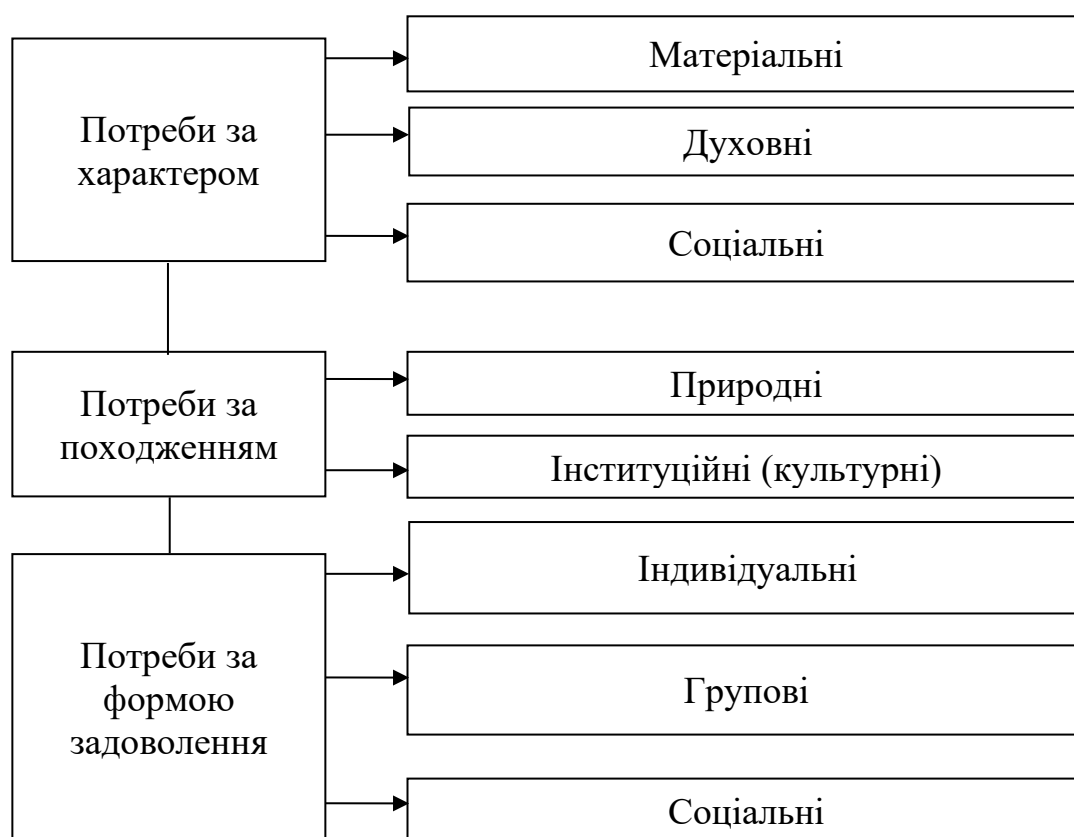


Рисунок 1.1 – Універсальна класифікація основних потреб у системі управління мотивацією персоналу

Джерело: на основі [8].

Необхідно відзначити, що саме на основі вищезазначених потреб формуються соціально-економічні мотиви агентів ринку. Отож, мотив є специфічною реакцією людини на соціально-економічні інтереси, а отже, і на усвідомлені потреби, які виникають в ринкових умовах. Персонал підприємств досить часто переживає так звану "боротьбу соціально-економічних мотивів", інакше кажучи, мотиви вчинків працівників можуть бути діаметрально протилежними. Саме наявність цієї

детермінанти, робить ефект опортунізму однією із найскладніших проблем сьогодення.

Під економічним опортунізмом варто розуміти використання ресурсів інших учасників у своїх приватних цілях, а якщо бути ще більш точнішим, то суть поняття "економічний опортунізм" полягає у специфічній поведінці, в результаті якої персонал, в межах специфічних інституційних норм, у т. ч. шляхом використання мінімальних зусиль (як правило, шляхом використання інформаційної асиметрії), здійснює підпорядкування соціально-економічних та управлінських інтересів вищого менеджменту та / або власників підприємства під час своєї діяльності і, як результат, відбувається дисбаланс інтересів на користь працівників, що супроводжується істотними транзакційними витратами та втратами для керівництва суб'єкта господарювання. При цьому встановлено, що у реальному житті такі дисфункції проявляються найчастіше у перерозподілі створюваної вартості на користь персоналу підприємств [4].

Потрібно відзначити, що інституційні цінності неминуче формують основу виникнення ідеалів у суспільстві, а тому імпліцитні ідеали, як соціальна мета будь-якої людини, у поєднанні з інституційними засадами створюють когнітивну сферу ціннісно-нормативного регулювання економічної поведінки агента ринку. До того ж слід зауважити, що ключове місце серед фінансово-економічних мотивів, як рушійних спонукальних дій, посідає грошово-матеріальне забезпечення у вигляді заробітної плати. І тут, не слід обманювати себе і тішитися ілюзіями щодо дієвості нематеріальної мотивації. Адже матеріальний дохід як інституційний мотив залишається у персоналу провідним до того часу, до поки не буде забезпечено відповідний рівень максимізації вартості в результаті роботи. При цьому наголошуємо, що нематеріальна мотивація активізується лише тоді, коли створені відповідні матеріальні умови і лише під дією часу вона може із додаткових мотиваційних інструментів трансформуватися у пріоритетні інституційні форми.

Хотілося б звернути увагу і на те, що інституційні зміни в у вітчизняних економічних системах закладають підґрунтя стосовно формування ефективної системи мотивації персоналу, яка б була здатна серйозно стимулювати працівників

до підвищення якості праці. Очевидно, що у цьому зв'язку важливу роль відіграють процеси стимулювання персоналу підприємств, оскільки загальновідомо, що стимулювання, по суті, є інституційними процесами заохочення персоналу стосовно підвищення ефективності трудової діяльності.

Хотілося б відмітити і те, що стимулювання трудової діяльності працівників, як правило, здійснюється на двох основних рівнях: 1) індивідуальне стимулювання кожного окремого працівника; 2) загальна форма стимулювання усього трудового колективу підприємства (організації). Досвід свідчить, що на будь-якому з цих рівнів, вищий менеджмент повинен чітко визначити масштаби, методологію та інструменти стимулювання, які необхідно використати у конкретних ситуаціях, для того, аби персонал отримав можливість ефективно виконувати різнопланові складні завдання.

Необхідно відзначити, що під результативною системою матеріального стимулювання варто розуміти сукупність економічних інструментів, за допомогою яких державна влада, місцева влада та / або підприємницька структура здійснює вплив на соціально-економічні інтереси агентів ринку. Важливим є те, що система фінансово-економічного стимулювання повинна забезпечувати, з одного боку, належний фінансовий зарібок при досягненні бажаних результатів у роботі, наприклад, при покращенні якості продукції та / або зниженні трансакційних витрат, а з іншого боку – доцільно запровадити матеріальну відповідальність працівників і за недоліки під час виконання своїх службових обов'язків.

Цілком очевидно, що систематичні інституційні зміни у законодавстві, масове погіршення якості трудового потенціалу, деформація трудових цінностей, дисфункції соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – увесь цей спектр проблем справедливо може породжувати у персоналу песимізм, почуття пригніченості та / або байдужості до свого кар'єрного зростання і, як результат, формує сумніви і переосмислення проблем стосовно поліпшення управління мотивацією персоналу, у т. ч. на основі нових детермінант ефективного стимулювання на підприємстві (організації).

Треба відмітити і те, що інституційні зміни, які активно відбуваються на українському ринку праці обумовлюють серйозний перегляд та переосмислення сучасної мотиваційної доктрини. Виникає необхідність у формуванні такої мотиваційної моделі, яка б була здатна забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток агента ринку з одночасним задоволенням персоналу кінцевими результатами власної праці.

Необхідно відзначити, що проведення оцінювання сучасних мотиваційних підходів, як правило, зводиться до формального удосконалення матеріальної компоненти мотивації. Безумовно, що вирішальну роль мотивації праці в умовах постіндустріалізму відіграє матеріальне заохочення, у т. ч. у вигляді заробітної плати, соціальних гарантій, пільгового кредитування та / або страхування, але разом з тим, процеси мотивації персоналу потребують серйозного удосконалення, оскільки основні форми мотивації праці характеризуються значною вичерпаністю (мова йде за досягнення певної критичної межі дієвості мотиваційної системи). Таким чином, на сьогодні потрібно уважно враховувати усі обставини під час ідентифікації детермінант мотивації. Водночас цілком очевидним є і те, що лише особистий інтерес спонукає індивідуума до праці [12-18].

Переконані, що при запровадженні ефективної мотиваційної моделі на підприємстві, персонал не лише отримує повноцінну змогу духовно самореалізовуватися та удосконалюватися, а й буде здатний задовольнити свої матеріальні потреби (у т. ч. як первинні, так і перспективної мотивації).

Вважаємо, що будь-який агент ринку, намагаючись зберегти професійний персонал, зобов'язаний підвищувати рівень оплати праці для своїх працівників. Адже це є позитивною інституційною детермінантою, однак варто пам'ятати, що зростання розмірів фінансово-економічної винагороди ще не характеризує рівень задоволення персоналу стосовно вдосконалення існуючої системи управління мотивацією працівниками на підприємстві та / або організації.

Очевидно також і те, що формування базових трендів розвитку системи управління мотивацією персоналу залежить перш за все від двох кардинально різних, але взаємопов'язаних детермінант – розвитку системи знань та рівня



професійних навичок працівників. Звідси переконані, що у системному управлінні процесами мотивації персоналу необхідно, у першу чергу, здійснювати ідентифікацію мотиваційних потреб, у т. ч. з метою – налагодження результативної системи стимулювання, яка була б направлена на їх задоволення. Надзвичайно перспективним на практиці є використання такого інструментарію як мотиваційний профіль, який дозволяє вищому менеджменту та / або власникам підприємств своєчасно виявляти у працівників їх ставлення до мотиваційних детермінант [23].

Варто відзначити, що основні потреби будь-якого працівника можна задовольнити тільки лише у тому випадку, коли визначено головну ціль його діяльності. Ефективність та результативність системи управління мотивацією може бути досягнута за рахунок регулюючих функцій мотиваційного механізму, який на практиці є невід'ємною частиною складної інституційної системи управління підприємством. Саме тому, у контексті системної ідентифікації основних стимулів та мотивів, розглядається досягнення головної мети системи стимулювання, критеріями якої є підвищення ефективності праці і, як результат, максимізація загальної вартості в умовах постіндустріального розвитку підприємства (рис. 1.2).

Відповідно до того, на задоволення яких саме потреб спрямовані ті чи інші стимули працівника, їх поділяють на матеріальні (ґрунтуються, як правило, на майнових інтересах працівників) і нематеріальні (вплив, що пов'язаний із творчими, соціально-психологічними, організаційно-виробничими, інформаційними, адміністративними та іншими інституційними потребами працівника).

Ще раз наголошуємо, що сучасна теорія мотивації приділяє серйозну увагу саме мотиваційній функції управління з акцентуванням уваги саме на матеріальній, головним чином фінансово-економічній, винагороді за працю персоналу. Однак системний підхід зобов'язує також розглядати як складову мотиваційної системи й нематеріальні інструменти заохочення. Отож, з метою створення необхідного інституційного середовища вищий менеджмент та / або засновники агентів ринку

повинні максимально враховувати усі потреби працівників: як матеріальні, так і нематеріальні.

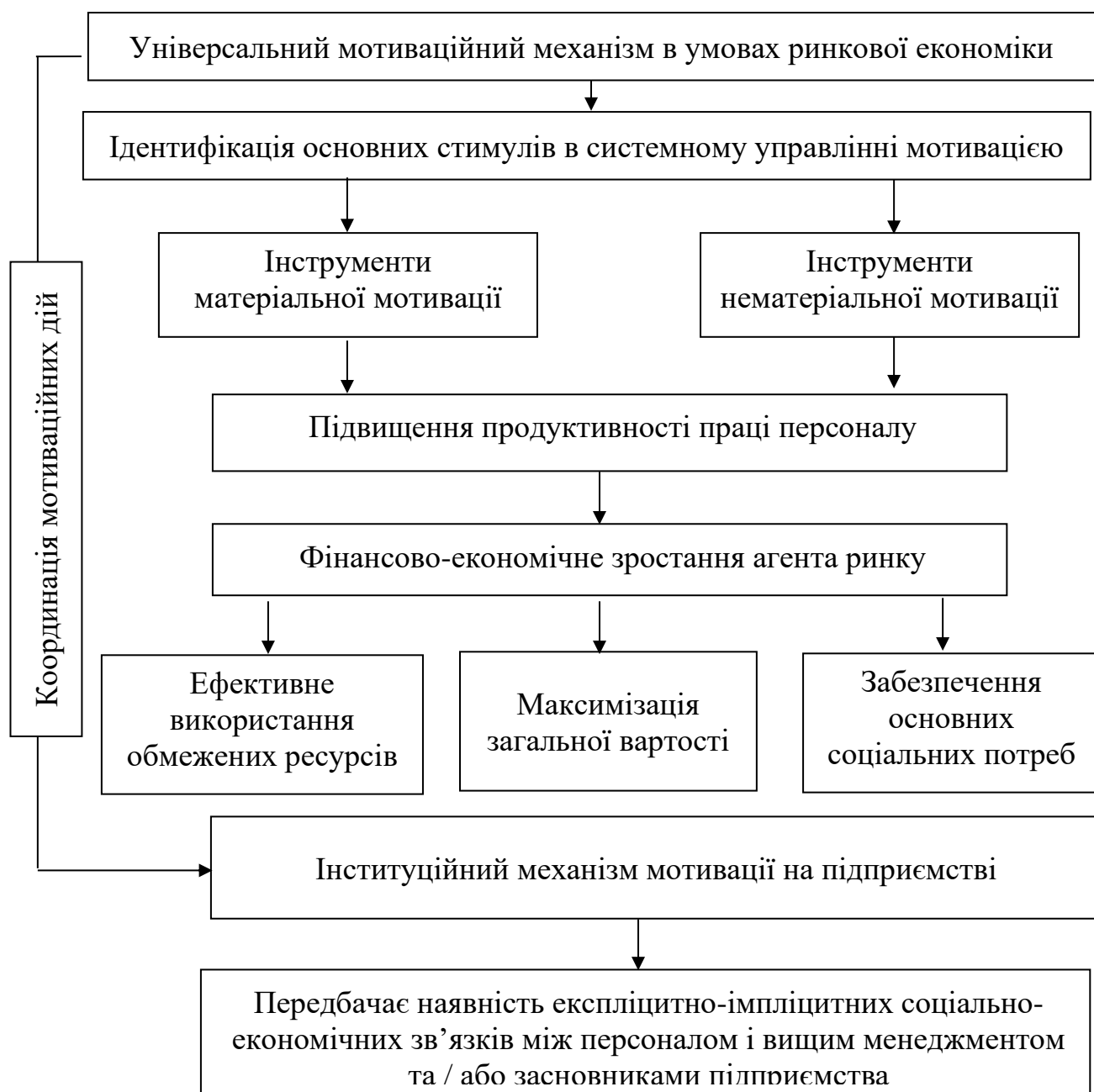


Рисунок 1.2. – Системна ідентифікація основних стимулів та мотивів в контексті формування ефективної системи мотивації на підприємстві  
Джерело: власні дослідження на основі [20-23].

Хотілося б звернути увагу на те, що нематеріальна мотивація на вітчизняних підприємствах майже завжди розглядається як складний комплекс управлінських заходів, який базується на методологічних засадах соціального партнерства. Такий

тип мотивації спрямований на формуванні чіткої оцінки особистісних якостей працівника, його професійних якостях в контексті персонального внеску у досягнення мети підприємства й на цій основі здійснення диференціації системи винагороди за допомогою немонетарних інституційних інструментів.

Глибоко переконані, що нематеріальна мотивація важлива для всіх категорій працівників, адже фінансові ресурси, по суті, дозволяють залучати персонал, тоді як нематеріальні інституційні інструменти мотивації надихають працівників підприємств на досягнення якнайкращих результатів у тривалому проміжку часу, що дозволяє максимально повно розкрити та / або реалізувати свій людський капітал. Не можна закривати очі на те, що здатність використати потенціал персоналу підприємств залежить значною мірою від умов праці та зацікавленості працівників у належному виконанні своїх службових обов'язків.

Таким чином, вищезазначене дозволяє стверджувати, що лише гармонійне поєднання матеріальних та інституційних нематеріальних факторів мотивації здатне забезпечити ефективне функціонування сучасних суб'єктів господарювання в Україні. Очевидно також і те, що матеріальна складова мотиваційної системи створює необхідні умови щодо залучення професійних працівників та мінімізує плинність кадрів на підприємствах, проте нематеріальні мотиваційні інструменти надихають персонал на досягнення якнайкращих соціально-економічних та / або фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Цілком очевидно, що ефективний мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність на підприємстві є якщо не єдиною, то основною умовою для отримання матеріального блага працівника.

### 1.3 Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку

тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві.

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме [27]:

а) планово-економічного відділу (форма № 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства», форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»);

б) інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили й ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ «Звіт з праці (термінова – місячна – квартальна)», № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (термінова, квартальна), (зведена)», № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)»;

в) бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління.

В зв'язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (табл. 1.4). Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки трудової діяльності конкретного підприємства [28; 29].

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві

Група показників	Показники
Економічні трудові показники	Продуктивність праці, фонд оплати праці, чисельність персоналу, фонд робочого часу, середня заробітна плата на працівника, співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, сукупні витрати на персонал, питомі витрати на персонал, віддача витрат на персонал, рентабельність витрат на персонал, витрати на соціальний розвиток колективу, витрати на навчання та ін.
Показники освітньо-кваліфікаційного рівня	Питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, питома вага працівників із середньою спеціальною освітою у загальній чисельності персоналу, середній розряд працівників, питома вага працівників, що пройшли підвищення кваліфікації
Показники руху персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт стабільності кадрів.
Показники організації та умов праці	Завантаженість персоналу, коефіцієнт використання робочого часу, питома вага працівників, які суміщають професії, питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, питома вага працівників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, питома вага працівників, зайятих на важких і шкідливих роботах, коефіцієнт прогулів та ін.
Показники соціального та психологічного інституційного клімату	Коефіцієнт згуртованості колективу, коефіцієнт емоційної експансивності колективу(емоційне реагування), показник соціометричного статусу, коефіцієнт внутрішньокорпоративної прийнятності, середній період адаптації, внутрішні втрати з вини працівника, ступінь інформованості персоналу, рівень задоволеності працею, кількість скарг працівників.

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу у табл. 1.4 впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо (рис. 1.3).

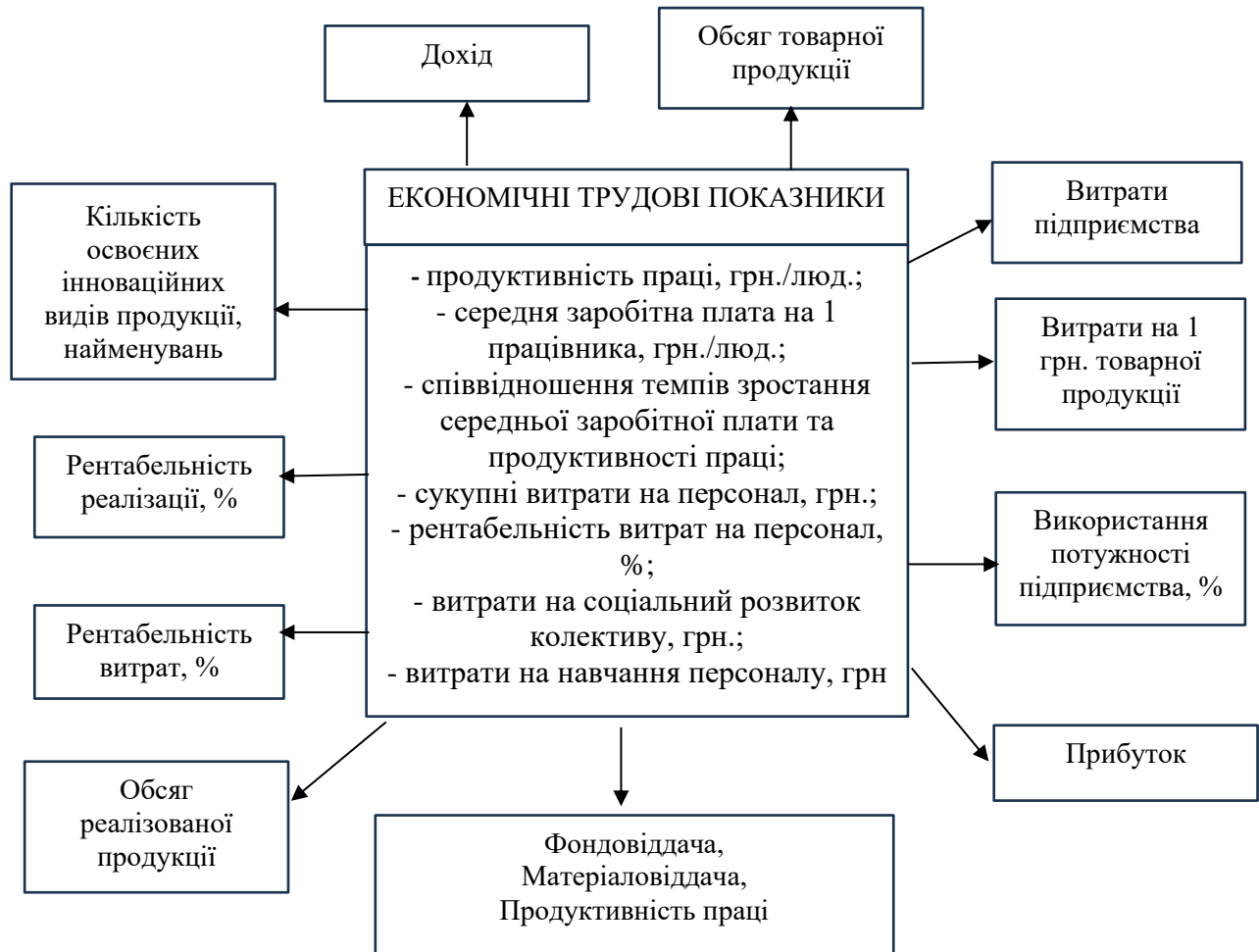


Рисунок 1.3 – Вплив економічних трудових показників на економічні показники діяльності підприємства

Джерело: на основі [30; 31].

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці. Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [32].

В літературі з управління персоналом зазвичай виділяють дві категорії «ефективності»: економічна – характеризує досягнення цілей структурного підрозділу і підприємства в цілому, а соціальна – ступінь задоволення потреб, інтересів працівників. Погоджуємося з думкою О. Хандій [30], що розподіл ефекту на соціальний та економічний є умовним, оскільки з методологічної точки зору не доцільно розмежовувати соціальну та економічну ефективність, а навпаки потрібно розглядати їх у тісному взаємозв'язку. Варто зазначити, що соціальні результати впливають і відображаються на розмірі економічного ефекту, тому підвищення економічної неможливе шляхом зниження соціальної ефективності підприємства. Соціальний ефект завжди виявляється у розвитку особистісних якостей працівників, удосконаленні виробничих і соціальних відносин в колективі. А основними передумовами появи економічного ефекту є зростання показників, таких як: продуктивність праці, рентабельність виробництва продукції, зростання коефіцієнта використання фонду робочого часу, зниження витрат виробництва тощо. Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, слід врахувати орієнтацію головних принципів, на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо. Впровадження нових інструментів мотивації праці на підприємствах передбачає подальшу оцінку їх ефективності, яка може здійснюватися за допомогою запропонованої системи показників (табл. 1.4).

У даному випадку методика оцінки ефективності інструментів використання методів мотивації праці полягає в порівнянні показників до й після застосування на практиці нових інструментів управління. Одержані результати дозволять зробити висновок про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства [33].

Оскільки вибір інструментів використання методів мотивації праці здійснюється індивідуально до кожного підприємства, перелік показників при оцінці ефективності інструментів мотивації праці персоналу буде значно варіюватися. Наприклад, удосконалення колективно-договірного регулювання на

підприємстві насамперед позначиться на поліпшенні умов та оплати праці, зниженні випадків виробничого саботажу та конфліктних ситуацій між адміністрацією і колективом, збільшиться питома вага працівників, які беруть участь в управлінні виробництвом і громадській роботі, підвищиться задоволеність працею, а отже відбудеться зростання сукупних витрат на персонал, у тому числі витрат на соціальний розвиток колективу та фонду оплати праці, при цьому знизяться витрати від конфліктів і збільшиться продуктивність праці. Оцінка синергетичної взаємодії персоналу здійснюється в більшості випадків із використанням витратного підходу. До основних переваг даного підходу належить його простота та доступність інформаційної бази, але він не дозволяє зрозуміти сутність процесу взаємодії, особливо в кризові моменти діяльності підприємства, і демонструє більшою мірою економічну ефективність методів мотивації праці. У даному випадку соціальна ефективність залишається поза увагою. Оцінка останньої можлива шляхом вартісної оцінки соціальних ефектів або використання порівняльного підходу (наприклад, експертних методів). У свою чергу, здійснення імітаційного моделювання дозволяє спостерігати покрокові зміни в системі, доповнюючи результати, одержані при застосуванні витратного та порівняльного підходів [34].

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції. Так, О. Кушнерик зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [35].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування,



інтерв'ю, метод «360 градусів» [36]. За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення. Для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту в умовах кризи. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, ассесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою. З власного досвіду та спостереження за роботою підприємств вважаємо єдиним методом, що довів свою ефективність для оцінки мотивації в умовах кризи оцінку за ключовими показниками продуктивності. Оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Г. Вербицькою [31].

Узагальнивши особливості антикризового управління [34; 36; 37], можемо адаптувати ці принципи з метою їх використання при мотивації персоналу у контексті кризових процесів:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них, пов'язаних з кризовими процесами.

2. Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану.

5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи.

6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі. Додатково доцільно впроваджувати принципи формування системи мотивації на підприємстві, запропоновані Ф. Урмановим та А. Касімовою [38], удосконалені з урахуванням вимог антикризового управління:

1. Розмір мотиваційної складової винагороди за працю доцільно визначати з урахуванням фінансового стану підприємства, про який повідомлено працівників, а також на основі справедливої, прозорої та об'єктивної методики оцінки результатів їх роботи.

2. Зв'язок розміру винагороди та особистих результатів, а також внеску працівника у подолання кризових процесів на підприємстві.

3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу.

4. Управління часовими лагами винагород – у разі наявності фінансових можливостей винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників по завершенню кризи та надати певні гарантії.

5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей.

Окреслені принципи, будучи умовою формування мотиваційної системи в умовах кризи, реалізуються у рамках стратегічного управління мотивацією, що передбачає формування відповідних мотиваційних стратегій. Обрання тієї чи іншої мотиваційної стратегії передбачає визначення пріоритетних принципів, адже в умовах кризи нерідко доводиться жертвувати одним з принципів на користь досягнення інших. Так, опираючись на положення ХУ теорії Д. Мак-Грегора [39], можемо припустити, що посилення ролі партисипативного управління в умовах кризи може конфліктувати з завданням покращення морального клімату, адже відомо, що наявність сильного авторитетного управлінця в кризовій ситуації підвищує моральний дух колективу.

Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Г. Зеленько та Л. Ганжурова пропонують три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [40]. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у всіх видах економічної діяльності.

Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, І. Дашко, Ю. Арабаджи [41]. У будь-якому випадку, у рамках антикризового управління стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу у кризових умовах не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись.

Оцінку ефективності системи мотивації у кризових умовах можливо здійснювати за запропонованими О. Власенко критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та виваженість [37].

Отже, за результатами проведено дослідження, вважаємо, що алгоритм оцінки мотивації персоналу слід поділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на підприємстві в умовах кризи.

По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в

управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород.

По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру.

По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення в умовах кризи від зусиль мотиваційного менеджменту.

Реалізація змін у сфері управління з огляду на кризові ринкові явища варто здійснювати за такими основними етапами, як збір інформації, оцінка умов функціонування підприємства, стратегічне планування та реалізація заходів мотиваційного інституційного менеджменту.

Слід відзначити, що у кризових умовах природнім чином відбувається зміщення акценту у постановці завдань стратегічного та оперативного управління на економію витрат на персонал. Проте доцільно погодитись із В. Курманською, яка наголошує: «Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні у життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділити системі мотивації» [42].

Отже, за результатами дослідження методичних підходів до побудови системи мотивації на підприємстві встановлено, що оцінка мотивації персоналу відіграє роль у створенні інформаційного забезпечення та аналізі ефективності цієї системи. Проаналізовано основні напрямки та методи оцінки мотивації персоналу. Наголошено, що для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що знижує ефективність мотиваційного менеджменту. Рекомендовано оцінку ефективності системи мотивації в умовах

кризи здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, адаптованих у відповідності до теоретичних положень антикризового менеджменту.

### Висновки до першого розділу

Проаналізувавши теоретико-методичні засади системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві можна зробити наступні узагальнення та висновки:

Еволюційний розвиток концептуальних положень ефективного управління персоналом показав, що зі зміною ставлення керівництва до працівників, змінювалися й заходи щодо удосконалення системи управління, наприклад, починаючи з байдужості і закінчуючи соціальною відповідальністю бізнесу та корпоративністю в управлінні персоналом. Встановлено, що під поняттям «персонал» варто розуміти особовий склад зайнятих на підприємстві працівників, котрі працюють за трудовим договором та / або контрактом і які володіють належним рівнем загальних та / або професійних знань, навиків та вмінь, відповідним досвідом виконання практичної діяльності, що в решті-решт у формує кваліфікацію, тим самим характеризуючи міру їх професійної підготовки, а також організаційно-інституційні та особистісні цілі.

Ідентифікація теоретико-методичних підходів стосовно визначення суті понять «кадри», «персонал», «трудові ресурси», «людські ресурси», «робоча сила» та «людський капітал» дозволили окреслити основні характерні особливості застосування цих дефініцій, а також сформувані власне узагальнене визначення категорії «управління персоналом», під яким ми розуміємо комплексну систему дій та функцій, які сформовані керівним складом підприємства і направлені на максимізацію загальної вартості суб'єкта господарювання шляхом розробки та впровадження стратегій та методів управління на основі використання системного управління процесами мотивації та стимулювання персоналу.

Встановлено, що структурними елементами ефективного системного управління процесами мотивації персоналу є стимулювання. Підкреслено, що

сучасні системи мотивації персоналу мають бути спрямовані на задоволення потреб працівників, які, до речі, не є постійними, а мінливими як за суттю, так і за необхідністю їх задоволення в ринкових умовах. На підставі відповідних узагальнень, окреслено сутність поняття «мотивація» як набір специфічних функцій управління, котрі спонукають персонал на досягнення конкретної мети в контексті ефективних засобів впливу та адекватних інструментів стимулювання щодо високопродуктивної праці.

Сучасна модель системного керування процесами мотивації працівників повинна враховувати передові методи управління персоналом, адекватні підходи стимулювання, а також бути інституційно (нормативно) забезпеченою усіма підсистемами, починаючи із підсистем загального та лінійного управління, оцінки змістовності праці та завершуючи підсистемами правового та/або організаційного забезпечення. Очевидним є і те, що побудова сучасної системи управління підприємством має базуватися на основі підвищення адекватності системи мотивації та стимулювання персоналу.

## **2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

### **2.1 Ооцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку пивоварної промисловості**

В Україні пивоварна промисловість є досить потужним складником харчової промисловості. На даний час в нашій країні виготовленням пива займаються як великі міжнародні компанії так і невеликі пивоварні. Криза в країні негативно відобразилась на пивоварній галузі. Ще десять років тому почав спад у виробництві пива, який різко збільшився у 2014-2015 роках. Проте починаючи з 2016 року виробництво пива почало нарощувати обсяги. За даними служби статистики України 2018 рік для пивоварів став більш плідний ніж минулі роки. Основними шляхами розвитку галузі можуть стати напрямок крафтового пива та оригінальних напоїв на основі пива. Крафтове пиво вже кілька років поспіль утримує друге місце у світі за популярністю у споживачів алкогольних напоїв. За прогнозами експертів компанії Grand View Research, обсяг світового ринку крафтового пива за 10 років, з 2015-го по 2025 рік, зросте майже в шість разів – з \$85,02 млрд. до \$502,9 млрд. Основними драйверами зростання стануть слабкоалкогольне пиво та пиво з різними смаковими добавками. На сьогоднішній день однією із особливостей ринку пива є те, що найбільшу його частку займають три великі міжнародні компанії. Так серед лідерів ринку позитивною динамікою, поліпшенням та розширенням асортименту виділяється Carlsberg Group. Зростання «Оболоні» забезпечили експортні контракти. АВ InBev Efes поки не вдалося вийти в плюс. Аналіз безпосередньо пивного ринку України за останні 5 років показує тенденцію до значного спаду виробництва з підвищенням в останній рік. За даними державної служби статистики України 2018 році спостерігається збільшення обсягів пива і становить 181 млн. дал. З 2014 року по 2017 рік відбувся значний спад у виробництві з 242 млн. дал, до 179 млн. дал. Найбільше падіння виробництва

відбулось у 2015 році, тоді порівняно з 2014 роком обсяги зменшилися на 47 млн. дал і становили 195 млн. дал. У 2016 та у 2017 роках темпи падіння почали зменшуватись. Дослідження ринку пива також показало, що після подій, які відбулися у 2014 році. Україні довелося змінювати географію експорту, оскільки зійшли нанівець поставки в Росію. Зате зріс обсяг експорту пива у такі країни як Грузія, Ізраїль, Африка, Алжир, Америка [43; 44].

Виробництво пива в Україні (крім безалкогольного із вмістом спирту до 0,5 % об.) у січні-вересні 2023 року зросло на 11,3% порівняно з аналогічним періодом 2022 року – до 104,1 млн декалітрів, повідомляє галузева організація пивоварів “Укрпиво”. Виробництво пива в Україні (крім безалкогольного) за січень-квітень 2023 року збільшилось на 35,3% порівняно з аналогічним періодом 2022 року – до 38,1 млн дал. Як повідомляє галузева організація пивоварів Укрпиво, з початку 2023 року в Україні також у 2,3 раза зросло виробництво солоду – до 85,85 тис. тонн. Виробництво пива в Україні за січень – серпень 2023 року сягнуло 104,1 млн дал, що на 11,3% більше, ніж за аналогічний період 2022 року. Цей показник становить лише 77,3% від обсягів виробництва пива в Україні 2021 року, уточнили в галузевій асоціації [45].

Виробництво пива в Україні у 2022 році впало на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн декалітрів. До кінця минулого року пивоварній галузі вдалося частково відновилася після падіння виробництва пива у першому кварталі на 50% внаслідок російського вторгнення та зупинки частини заводів. Укрпиво раніше вказувало, що до кінця 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння у першому кварталі на 50% через російське вторгнення та зупинку частини пивоварних заводів. Так, за підсумками перших чотирьох місяців 2022 року падіння склало 42,8% до аналогічного періоду 2021 року, за підсумками півріччя – 32%, а за підсумками дев'яти місяців – 30,5%. На кінець 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння виробництва цього напою в I кварталі на 50% через російське вторгнення й зупинення частини пивоварних заводів. Зокрема, за підсумками перших чотирьох місяців 2022 року падіння становило 42,8% проти аналогічного періоду 2021 року, січня – травня – 36,4%, січня – червня



– 32%, січня – липня і січня – серпня – по 31,6%, січня – вересня – 30,5%, січня – жовтня – 28,6%, січня – листопада – 28,1%, усього позаминутого року – 27,9% [46].

На базі PEST-аналізу та SWOT-аналізу проведемо аналіз перспектив розвитку галузі (табл. 2.1, табл. 2.2) [45–47].

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз пивоварної галузі України

Політичні	Економічні
1. Зміни законодавства щодо оподаткування та ліцензування; 2. Посилення політики держави, щодо обмеження виробництва та продажу.	1. Рівень інфляції; 2. Збільшення акцизу; 3. Підвищення цін на сировину; 4. Посилення конкуренції.
Соціальні	Технологічні
1. Рівень доходів громадян; 2. Суспільні цінності; 3. Демографічна ситуація; 4. Політична ситуація	1. Розробка нових технологій виробництва; 2. Поява нового удосконаленого обладнання

З аналізу табл. 2.1 можемо зробити такий висновок, що підприємствам даної галузі необхідно постійно проводити роботу, щодо скорочення своїх зобов'язань, розробляти та реалізовувати програми щодо зниження витрат. Підприємствам потрібно постійно оновлювати асортимент, для задоволення попиту різних груп населення.

За даними аналізу табл. 2.2 можна зробити висновок, що головними привілеями для підприємств даної галузі є висока якість продукції, доступна ціна, широкий асортимент, за допомогою цих якостей можна завоювати прихильність споживачів та мати великі конкурентні переваги. Виходячи на нові ринки збуту, в тому числі закордонні, знаходячи інвесторів вітчизняних та іноземних, розширюючи виробництво підприємства даної галузі зможуть збільшити свою прибутковість. Також підприємствам необхідно постійно контролювати діяльність держави та розробляти програми щодо зниження ризиків, від зміни законодавства

Отже, на даному етапі пивоварна галузь України знаходиться в тяжкому стані через значне скорочення обсягів споживання продукції на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз пивоварної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції 2. Широкий асортимент 3. Доступна ціна 4. Значні виробничі потужності 5. Постійне вивчення власних позицій та позицій конкурентів	1. Не сприйняття споживачами нових видів продукції 2. Сезонність продажів 3. Залежність від конкурентів 4. Постійне суперництво з конкурентами
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Залучення інвесторів 3. Зростання доходів населення 4. Розширення виробництва	1. Воєнні дії в країні 2. Поява нових конкурентів 3. Несприятлива політика держави 4. Інфляція 5. Зміни смаків та потреб споживачів

Насамперед, це пов'язано із погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності населення, нестабільною політичною ситуацією, яка впливає на розвиток пивоварного бізнесу. Негативний вплив робить і постійне підвищення акцизу на пиво. Подальший розвиток українського ринку пива залежать від рівня платоспроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок виготовлення крафтового пива та оригінальних напоїв на основі пива [48].

Проаналізувавши ринок пива України, можна виділити наступні тенденції [44–48]:

1. Разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива.

2. Відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середньо цінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів. Великі пивоварні підприємства переорієнтуються на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції.

3. Зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі).

4. Протягом останніх 10-ти років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%).

5. Стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: АВ InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.); Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.); «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» і т.д.); Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkorporovický Kozel»); Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін). Зокрема, провідними підприємствами є: ПрАТ «Carlsberg Ukraine» – 32%; ПрАТ «AB InBev» – 27%; ПрАТ «Оболонь» – 24,4% та інші – 16,6% [49].

Компанія АВ InBev є лідером на українському ринку пива і входить в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товари повсякденного попиту) компаній у світі. За даними [50] у 2009 році компанія згенерувала 36,8 мільярдів USD. Штаб квартира компанії знаходиться в місті Льовен, Бельгія.

Приблизно 120 тисяч людей в 23 країнах світу щодня працюють на загальний прибуток цієї компанії. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства – відділення в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau. Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group – однієї із найбільших компаній в Європі, четверту в світі за розміром капіталу пивоварну групу. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв. В Carlsberg Group працює понад 40 тис. співробітників, продукти компанії експортуються більш ніж на 150 ринків. Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПАТ ПБК «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівську пивоварню. А загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenny, Harp, Warsteiner, Grimbergen [49]. «Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у Києві – ПАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два дочірніх підприємства – ДП Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення – солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [47]. Британська пивоварна компанія, SABMiller є другою за величиною пивоварною компанією в світі після АВ InBev. В Україні SABMiller розпочав свою діяльність з 2008 року, придбавши майже 100% акцій пивоварні ЗАТ «Сармат» в Донецьку. Підприємство продовжило

випуск пива під торговою маркою «Сармат», а також розпочало випуск окремих сортів пива чеського торгової марки «Velkorovický Kozel», що належить SABMiller. 7 березня 2012 було офіційно повідомлено про передачу низки активів SABMiller, включаючи ПрАТ «Miller Brands Ukraine», у власність турецької компанії Anadolu Efes. Згідно умовам передачі SABMiller, в свою чергу, отримав 24% акцій Efes [49]. Значну частку ринку також займає Альянс ППБ і Oasis CIS. ТОВ «Перша приватна броварня» (ППБ) – підприємство харчової промисловості України, яке функціонує з 2004 року і зайняте у сфері виробництва та реалізації напоїв натурального бродіння (пива та квасу). ППБ наполегливо прагне вибратися за межі локального підприємства. У квітні 2012 року, при рівному участі компаній в капіталі, відбулося об'єднання активів «Перша Приватна Броварня» і Oasis CIS. В об'єднану компанію увійшли Львівський пивзавод і пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», загальна продуктивність яких по пиву складає 2 млн. гектолітрів. Об'єднаний портфель брендів компанії тепер включає в себе такі торгові марки пива, як «Перша приватна броварня», «Жигулі Барне», «Галицька корона», «Радомишль», «Закарпатське», Stare Misto, Oettinger і Cervena Selka, а також дві торговельні марки квасу – «Львівський» і «Древлянський». Oasis CIS в своєму портфелі вже має такі відомі бренди, як Budweiser Budvar, Kirin Ichiban, Spaten, Erdinger, Bernard і Bitburger, і можна припустити, що з часом і інші зарубіжні партнери погодяться передати компанії контракти на дистрибуцію або навіть ліцензію на виробництво своїх брендів в Україні.

За результатами [49] серед споживачів пива найбільшим попитом користуються наступні торгові марки: «Carlsberg» (19,4%), «Балтика» (13,2%) і «Львівське» (8,3%). Далі йдуть такі торгові марки як «Tuborg» (6,7%) і «Velkorovický Kozel» (4,9%). Замикають ланцюжок лідерів пиво «Жигулівське» (3,1%), «Чернігівське» (2,6%) і «Оболонь» (2,6%). Вітчизняне пивоварне виробництво своїм розвитком завдячує в основному великим та середнім підприємствам. Натомість, кількість невеликих пивоварень поступово зменшується. Їх частка на ринку становить близько 6 %. Ситуація, що склалася, вказує на те, що пивний ринок поступово наближається до повного насичення.

Виробникам пивних виробів необхідно впроваджувати компетентну маркетингову політику. Стан сучасної економіки, поступове насичення вітчизняного ринку пива, різноманітність сортів пива і торгових марок вимагають посилення комунікаційної діяльності, яка передбачає [51]:

- активну рекламну політику;
- нові місця продажу. Українські виробники пивного ринку мають у цьому сегменті неосвоєні можливості. Так, в Україні лише 10% продажів пива припадає на канали HoReCa;
- розвиток міні-пивоварень. Міні-пивоварні в Україні, виробляючи пиво для ресторанів, на сьогодні не складають потужну конкуренцію або хоча б альтернативу міжнародним компаніям. Тим часом вони мають незаперечні переваги порівняно з великими корпораціями. Споживання пива у місці його виробництва – дуже популярне у країнах з розвиненою культурою споживання пива. І ця тенденція повільно набуває популярності в Україні;
- розширення портфелю пивних брендів. Сьогодні в Україні налічується близько тисячі сортів пива, але великі компанії продовжують випускати нові сорти і марки пива для різних цінових сегментів.

В результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що ринок пива України досить перспективний, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Насамперед, це пов'язано із погіршенням економічної ситуації в країні і в цілому добробуту населення, з чим пов'язане зниження купівельної спроможності. Також негативний вплив має нестабільна політична ситуація на розвитку пивоварного бізнесу. Політико-правові чинники мають велике значення для пивоварної галузі. Негативний вплив робить постійне підвищення акцизу на пиво. За результатами проведеного дослідження для підвищення конкурентоспроможності пивного ринку можна запропонувати наступне: вітчизняні підприємства повинні здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики конкурентного оточення. Проблему сировини можна вирішити за допомогою інвестицій у вітчизняні заводи з вирощування та переробки ячменю та хмелю. Україна має сприятливий клімат

для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій. Перспективи українського ринку пива залежать від рівня купівельної спроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива [52].

Пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв із часткою 35%. Загалом в Україні 241 пивоварний завод, серед них – 204 малі пивоварні заводи з обсягом виробництва до 300 000 л. Близько 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, адже імпортне пиво дорожче, тож програє у конкуренції. За своїми якісними показниками українське пиво не поступається закордонним аналогам. Попит у світі на нього зростає через високу якість продукту, дизайну та різноманітності сортів та способів приготування. У пивоварінні практично немає тіньового ринку, оскільки пиво складніше підробити через невисоку ціну на продукцію. Обсяги нелегального виробництва оцінюються лише на рівні 5–8%. Найбільшу частку в тіньовому ринку становлять дрібні броварні, які відкриваються на базі ресторану, хоча якість такого пива досить висока. До причин існування підпільних пивоварень належать високі ціни на ліцензії на виробництво. Разом з тим, на сьогоднішній день пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, насамперед через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку у 2022 році. Насамперед, це пов'язано з війною в країні, через що сталося погіршення соціально-економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення.

Основними тенденціями ринку пива в Україні у 2022 році були [49]:

- 1) скорочення обсягів виробництва у зв'язку з повною зупинкою підприємств на тимчасово окупованих територіях;
- 2) зниження обсягів реалізації пива через погіршення добробуту населення, а також тимчасову заборону на продаж та обмеження часу для купівлі алкоголю;
- 3) зниження споживання крафтового пива;
- 4) заміна радянських назв товару на нові чи оновлення старої рецептури пива;

##### 5) розширення географії експорту пива.

Позитивною тенденцією стало поновлення роботи підприємств. Чернігівська пивоварня, що входить до складу «AB InBev Efes Україна», зупинила роботу 24 лютого, а за місяць територію пивоварної та виробничої потужностей було сильно пошкоджено. Вже наприкінці грудня 2022 р. завод повністю поновив роботу. За час зупинки виробництва в Україні «Чернігівське» почали варити на заводах у Великій Британії, Бельгії, Німеччині, Нідерландах, Італії, Франції, Польщі, Данії, Австрії, Швейцарії, Сполучених Штатах, Канаді, Колумбії та Бразилії – лише на 14 ринках. Прибуток було спрямовано на просування української культури та надання допомоги українцям. Після різкого спаду 2022 року пивний ринок України почав відновлюватися. За перший квартал 2023 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року приріст становив понад 60%. Незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих майданчиків та наявність олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні є. Зокрема, до таких перспективних шляхів можна віднести розвиток крафтових пивоварень (маленьких незалежних пивоварень, які готують напій за традиційними рецептами), які є дуже популярними в Україні.

Рівень виробництва та продажів надалі залежатиме від перебігу військових дій та економічної ситуації. На повернення до споживчих показників 2021 року в регіонах, де активні бойові дії закінчилися 2022 р., потрібно близько двох років. Рітейлери теж не очікують швидкого оновлення ринку, оскільки алкоголь не є товаром першої необхідності, тому це одна з категорій, від якої люди починають відмовлятися задля економії грошей.

Найбільшу загрозу пивоварній промисловості України становлять негативні макроекономічні тенденції, особливо зменшення обсягів платоспроможного населення. Пивна продукція не відноситься до продуктів першої необхідності, тому цілком імовірно, що рівень споживання пивної продукції в 2023 році буде нижчим від довоєнного рівня. Перспективним є розвиток експорту вітчизняного пива через популяризацію на іноземних ринках.



## 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Із моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють близько 40 000 осіб, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України. Бренд Carlsberg є одним з найвідоміших пивних брендів в світі, а такі бренди як Балтика та Tuborg входять в число найбільш популярних пивних брендів в Європі [53].

Основним видом діяльності Компанії "Карлсберг Україна" є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв.

До складу Компанії входять заводи у м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції:

- ПрАТ "Карлсберг Україна" (69123, місто Запоріжжя, Хортицький район, вулиця Василя Стуса, будинок 6);

- Філія ПрАТ "Карлсберг Україна" – "Львівська пивоварня" (79007, місто Львів, Шевченківський район, вулиця Клепарівська, будинок 18);

- Філія ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Київ (03026, місто Київ, Голосіївський район, вулиця Пирогівський шлях, будинок 137).

В Компанії працює більше 1300 чоловік. В портфель Компанії в Україні входять пиво та безалкогольні напої таких торгових марок, як "Львівське", Robert Doms, Балтика, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, "Арсенал", "Жигулівське Запорізького розливу", "Хмільне", "Квас Тарас", Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Запорізький завод Компанії ввійшов до Групи Карлсберг в 1996 році. Інвестиції були направлені на встановлення нового обладнання, виготовлене провідними компаніями пивоварної світової промисловості. Завдяки цьому завод

став передовим підприємством європейського типу з ефективним виробництвом та високим рівнем автоматизації технологічних процесів.

Львівська пивоварня, що була заснована в далекому 1715 році приєдналася до Групи Карлсберг в 1999 році. З цього моменту в модернізацію заводу було інвестовано понад 54 млн. доларів США, вдосконалено технології пивоваріння, якість продукції приведена у відповідність з найвищими світовими стандартами.

Київський пивоварний завод, що розпочав діяльність в 2004 році, на сьогодні є найсучаснішою броварнею в Україні. У ньому втілилися самі передові світові інновації в пивоварінні та будівництві. На заводі встановлено новітнє обладнання пивної промисловості виробництва Бельгії, Німеччини і Швейцарії. А сам технологічний процес побудований з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Перевагою Київського пивоварного заводу є зручне і функціональне планування приміщення.

У своєму складі Компанії має три представництва:

- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Харків: 61001, місто Харків, Червонозаводський район, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 13;

- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Одеса: 65005, місто Одеса, Малиновський район, вулиця Дальницька, будинок 23/4;

- Представництво ПрАТ "Карлсберг Україна" у місті Донецьк: 83031, місто Донецьк, Пролетарський район, вулиця Будьонівських партизан, будинок 19А (з середини 2014 року фактична діяльність даного представництва призупинена [53]).

Представництва не є відокремленими юридичними особам, діють у відповідності до Положень про представництво та здійснюють захист і представництво інтересів Компанії за своїм місцезнаходженням та на прилеглих територіях. Питання щодо закриття/ліквідації філій чи представництв керівництвом підприємства протягом звітного періоду не розглядалися. Подальшого розвитку мережі філій та представництв Компанія поки не планує.

Також ПрАТ "Карлсберг Україна" має дочірнє підприємство зі 100% долею володіння – ICS "Carlsberg" SRL, з місцем реєстрації в Молдові. Компанія ICS

"Carlsberg" SRL працює на території Молдови як дистриб'ютор продукції ПрАТ "Карлсберг Україна".

Основні види продукції:

В портфель ПрАТ "Карлсберг Україна" входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок як: "Львівське", "Балтика", "Арсенал", Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg, Robert Doms, Garage, "Квас Тарас", Somersby, Guinness (Ірландія), Kilkenny (Ірландія), Harp (Ірландія), Warsteiner (Німеччина), Grimbergen (Бельгія) та інші.

Свою продукцію компанія випускає в пляшках, кегах, ПЕТ-упакуванні та алюмінієвій банці. За підсумками 2021 року частка ринку Компанії ПрАТ "Карлсберг Україна" склала 31,3% в натуральних одиницях.

Лідерами продажів у портфелі Компанії за 2021 рік є продукція під ТМ "Львівське", "Балтика" та "Арсенал". Сидр Somersby та "Квас Тарас" продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях.

У 2021 році Компанією виготовлено 6 633 553,4 гл продукції на суму 12 537 372,1 тис. грн. (всі суми вказані з акцизом без ПДВ), з яких:

- пива 5 763 928,6 гл на суму 11 281 022,4 ис. грн. (90% в загальному обсязі виробленої продукції);

- сидру 183 807,1 гл на суму 565 690,1 тис. грн. (4.5% в загальному обсязі виробленої продукції);

- напоїв 685 817,7 гл на суму 690 659,5 тис. грн. (5.5% в загальному обсязі виробленої продукції).

Фактично протягом року реалізовано продукції на суму 10 760 053,5 тис. грн. (без ПДВ), середньореалізаційна ціна – 1 645 грн./гл.

Продукція Компанії реалізується не тільки в Україні, а й більше ніж у 20-ти країнах світу.

До країн з найбільшою часткою експорту увійшли Молдова (51% від загальної частки експорту), Китай (22%), Придністров'є (6,4%), Польща (4,7%) та Німеччина (4,5%). Продукція компанії також постачається у Канаду, США, Австралію, В'єтнам, Великобританію та ще цілу низку європейських країн. Загальна суму

експорту в 2021 році склала 284 950 тис. грн., що становить 2,65% від продажів в цілому.

Перспективність виробництва [54]:

У 2021 році ПрАТ "Карлсберг Україна" є Компанією № 1 на ринку пива з часткою 31,3% у літрах і 32,4% у гривні, що перевищує показники минулого року. Для порівняння частка конкурентів у літрах становить: АВ Inbev Efes – 30,6%, Оболонь – 19,5%, ППБ – 12,6%.

Лідерами продажів на ринку є пиво "Львівське" (14,4%), "Балтика" (5,6%), "Арсенал" (3,0%), "Garage" (2,9%).

Компанія також високо оцінює перспективи непивних брендів та докладає значних зусиль до їх розвитку, про що свідчить розвиток таких торгівельних марок як "Квас Тарас", Garage, Somersby, Robert Doms та інших.

Щодо сидру і квасу компанія так само займає лідируючу позицію у порівнянні з конкурентами:

- частка сидру на ринку 49,1% (конкуренти: АВ Inbev Efes – 18,3%, Оболонь – 8,3%, New Product Group – 12,4%);

- частка квасу 33,0% (конкуренти: АВ Inbev Efes – 20,2%, Оболонь – 15,0%, ППБ – 8,4%).

ПрАТ "Карлсберг Україна" постійно докладає максимум зусиль для просування на ринку безалкогольної продукції. На шляху до досягнення цієї цілі компанія розширює її асортимент і намагається у кожній точці продажу запропонувати споживачу безалкогольну альтернативу. З початку впровадження програми портфель безалкогольних брендів компанії був розширений на 4%.

Вся продукція компанії вже традиційно високо оцінюється експертами і завойовує найвищі нагороди різноманітних конкурсів.

Залежність від сезонних змін: ринок пива має чітко виражену сезонність: найменше споживання у зимові місяці, тоді як під час потепління та літа воно досягає найбільшого свого значення. Враховуючи сезонність ринку, виробництва та реалізації продукції, компанія розробляє та впроваджує виважену маркетингову політику, яка сприяє врівноваженню сезонності.

Основним ринком збуту продукції компанії є ринок України, на якому реалізується понад 97% продукції. ПрАТ "Карслберг Україна" співпрацює з ключовими торгівельними мережами, такими як "АТБ", "Ашан", "Білла", "Сільпо-Фуд", "Фора", "Фуршет", "Метро", "Новус" "Фудком" тощо.

Доля експорту компанії становить близько 3%, продукція реалізується у більше ніж двадцять країн світу.

Основні ризики в діяльності емітента, заходи щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва і ринків збуту: стан економічної кризи та падіння внутрішнього виробництва у галузях народного господарства України в минулі роки призвели до погіршення економічної ситуації. Лише у 2018 році ринок пива показав незначний ріст у розмірі 1,8% згідно внутрішньої оцінки компанії. Позитивна динаміка галузі була тісно пов'язана із впровадженою зваженою акцизною політикою та позитивними макроекономічними змінами в країні.

Ринок пива має великі перспективи розвитку тільки при поверненні економіки країни до зростання, сповільненні темпів інфляції та зростанні рівня реальної заробітної плати. Галузеві ризики та ризики державного регулювання мають досить суттєвий вплив на діяльність компанії.

До основних проблем можна віднести такі як збільшення ставки акцизу, посилення політики держави в частині обмеження реклами вживання і продажу пива, зростання цін на сировину як наслідок світових економічних тенденцій та тенденції ситуації всередині країни, дії природних монополій у сфері регулювання тарифів і обмеження доступу до їх потужностей (теплоенергія, електроенергія, залізничні перевезення тощо), економічний спад у державі, воєнні дії, запровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією (призупиненням роботи кафе, ресторанів, готелів, пивних магазинів в період карантину) тощо. Значну частину ризиків у виробника також провокують агресивні дії конкурентів (існує велика конкуренція в галузі) та несприятливі погодні умови.

Для посилення позиції в галузі та зменшення впливу галузевих та інших ризиків компанія розробляє комплекс заходів, в числі яких слід виділити наступні:

оптимізація рентабельності і управління виробничими витратами, реалізація маркетингової стратегії компанії з фокусом на побудову сильних брендів, інновації, розробка і випуск нових видів продуктів, розвиток системи дистрибуції і каналів просування, подальше розширення географії продажів і розвиток суміжних напрямів, оптимізація інвестиційної діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів та операційна досконалість.

Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 30 дистриб'юторів по всій Україні. Окрім того компанія здійснює прямі продажі. В основному, це супермаркети та гіпермаркети. Роздрібних продажів компанія не здійснює.

Основними постачальниками сировини компанії є постачальники солоду, ячменю, хмелю, упаковки, пляшки, банки, ПЕТ-преформи. Необхідну для виробництва продукції сировину та матеріали компанія закуповує як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Динаміка цін постачальників залежить від загальних економічних умов в країні. Ціни на сировину у звітному році мали тенденцію до збільшення, що негативно впливало на собівартість продукції компанії.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент: економічна та політична ситуація в країні не сприяють сталому розвитку галузі. Втім, ПрАТ "Карлсберг Україна" за рахунок реалізації маркетингової стратегії та запуску нових для ринку продуктів на внутрішньому ринку вдалось за підсумками 2021 року посісти перше місце на ринку пива в Україні.

Прибутковість пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту та платоспроможного населення. Відповідно однією з конкурентних переваг є наявність прямого доступу до сировини. Однією з проблем, попри наявний в Україні потенціал в вирощенні ячменю, є нестача його для виготовлення солоду. В Україні виробляється переважно світлий солод, якість якого за ДСТУ відповідає II класу. Солоду I класу виробляється небагато через відсутність достатньої кількості пивоварного ячменю відповідної якості. Також

сировинний голод викликаний не тільки дефіцитом солоду. Нестачу пивовари відчують і в іншій сировині – хмелі. Причому саме тут ситуація ще більш складна. З одного боку, врожаї щорічно ростуть, з іншого боку, якість продукту далеко не завжди влаштовує. Крім того, не слід забувати про те, що хміль на пивзаводах використовується або у виді гранул, або у виді екстракту, а єдиний український гранулятор здатний забезпечити зростаючі потреби в гранулах хмелю приблизно на 30%. Екстракт хмелю в Україні не виробляється взагалі, а без нього не обійтись при виробництві елітних сортів пива. Таким чином, ще на невизначену кількість часу українське пивоварство залишиться імпортозалежним.

Сьогодні пивоварна галузь є одним з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, так як пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку: враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживача, який увесь час потребує інновацій, ПрАТ "Карлсберг Україна" має високий рівень впровадження нових технологій. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, відзначається впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

У 2021 році Компанія витратила на інновації (включаючи витрати на виконання робіт власними силами підприємства та інші відповідні витрати) близько 4 000 тис. грн. Насамперед ці витрати пов'язані із запровадженням нової маркетингової концепції/стратегії нових продуктів, які раніше не випускались Компанією, а саме: розробка нової торгової марки, розробка нових смаків і зміни у дизайні продукції та її пакуванні, що додає продукту оригінального вигляду та дозволяє залучити нову групу покупців.

Конкуренція в галузі, особливості продукції (послуг) емітента: основними конкурентами в галузі залишаються: Компанії "AB Inbev Efes", "Оболонь" та ТБК "Перша Приватна Броварня". Також конкуренцію в галузі частково представляють

приватні броварні, які досить активно відкриваються останнім часом, але не завжди мають достатню якість своєї продукції. Конкуренція в галузі змушує Компанію постійно покращувати якість продукту, слідкувати за трендами та загальною ситуацією присмаків споживачів.

Так останнім часом продовжує зростати кількість слабоалкогольних та безалкогольних брендів і молодше покоління від пива, як напою, переходить на готові слабоалкогольні коктейлі або на безалкогольне пиво. Пандемія підштовхнула компанію до розвитку інших форматів продажу та обсягів одиниці продукції (тари). Нові формати хмелевих продуктів дозволяють створювати популярні мутні і не гіркі сорти слабоалкогольних напоїв. Слідкуючи за всіма останніми трендами Компанії вдається утримувати лідируючі позиції на ринку пива в Україні.

Перспективні плани розвитку емітента: за підсумками 2021 року ПрАТ "Карлсберг Україна" продовжує займати одну з лідируючих позицій на ринку пива як в натуральному, так і в грошовому виразі. Протягом звітнього періоду Компанія збільшила обсяги виробництва напоїв і зміцнила портфель щодо балансу ціна/мікс. Крім того, компанія продемонструвала невелике зростання частки ринку, що обумовлено високою продуктивністю локального бренду "Львівське", а також Carlsberg, Kronenbourg 1664 і Seth & Riley's Garage. Зростання преміум-брендів компанії сприяло значному поліпшенню загальних результатів [55].

ПрАТ "Карлсберг Україна" є членом провідних платформ, які об'єднують бізнес спільноту в Україні, включаючи Американську торговельну палату в Україні та Європейську бізнес-асоціацію. Також Компанія увійшла до складу Союзу Українських Підприємців (СУП), щоб разом з іншими компаніями працювати над створенням сприятливого бізнес-середовища всередині країни. Компанія є членом Всеукраїнської мережі Добročесності та Комплаєнсу (UNIC).

Керівництво заводу постійно намагається залучати до підприємства висококваліфікованих працівників, які зможуть запровадити у виробництво нові досягнення науки і техніки. Кадрова програма ПрАТ «Карлсберг Україна» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам та покращенні умов та ефективності праці [53].



Організаційна структура управління підприємством представлена на рис. 2.1.

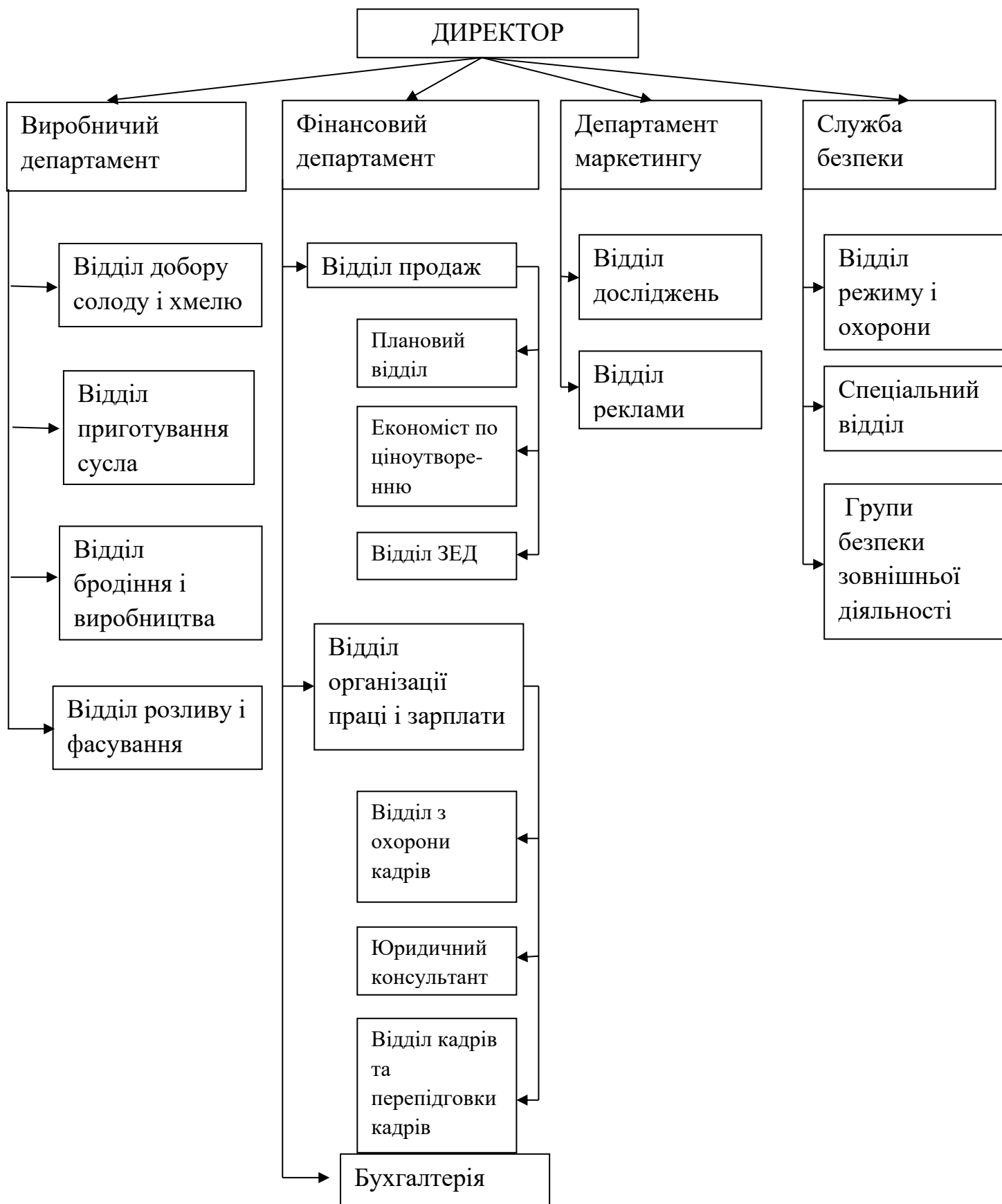


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Товарно-функціональна структура дає можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. ПрАТ «Карлсберг Україна» усвідомлює свій вплив на співтовариства, в яких працює, та бере зобов'язання зробити свій позитивний вклад в їх розвиток.

Carlsberg став Офіційним пивом Чемпіонату Європи УЄФА Євро 2012™. Спеціально для продажу на стадіонах під час проведення матчів компанія почала випуск пива Carlsberg безалкогольне, звареного за оригінальною рецептурою, аналогічно безалкогольному сорту Carlsberg, що випускається в Данії.

Під час Чемпіонату Європи з футболу УЄФА Євро 2012™ ТМ Carlsberg, офіційний спонсор турніру, став ініціатором ряду соціальних активностей, спрямованих на підвищення культури споживання пива серед футбольних уболівальників. Так, в офіційних фан-зонах українських приймаючих міст Євро 2012™ за весь час Чемпіонату було роздано 150 тисяч фірмових браслетів Carlsberg з написами, що нагадують про необхідність відповідального споживання. Також нагадування про важливість відповідального споживання демонструвалося на рекламних щитах по периметру футбольного поля стадіонів під час матчів.

За підсумками 2018 року компанія Carlsberg Ukraine офіційно зайняла перше місце на ринку пива в Україні за даними компанії Nielsen. У 2020 році Carlsberg Ukraine залишилась лідером у категорії сидру, квасу та безалкогольного пива. А бренд "Львівське" став №1 на ринку пива України.

Carlsberg Ukraine як частина глобальної пивоварної компанії Carlsberg Group втілює стратегію зі сталого розвитку, назва якої – «програма «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього», а саме – НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ безвідповідального споживання та НУЛЬ нещасних випадків. Carlsberg Ukraine велику увагу приділяє одному з наших основних ресурсів – воді. Станом на 2022 рік підприємство є лідером Carlsberg Group із бережливого використання води на виробництві. Із серпня 2022 року ПрАТ «Карлсберг Україна» розширило стратегію й до відомих 4 «НУЛІВ» додалися й інші пріоритети – НУЛЬ сліду від сільськогосподарської діяльності та НУЛЬ відходів упаковки. А також – відповідальний вибір постачальників, реалізація політик Різноманітності, Рівності

та Інклюзії, Права людей, «Життя за нашим компасом» та відповідальна взаємодія з громадами.

Потрібно відзначити, що 2022 р. став роком безпрецедентного виклику – повномасштабна війна росії проти України [56]. Із початком великої війни пріоритетом були й залишаються для підприємства люди як основна цінність. У компанії працював і продовжує працювати антикризовий комітет, мета якого – гарантувати безпеку нашим співробітникам, зберегти робочі місця, продовжувати забезпечувати гідні умови праці, виплату заробітних плат та операційну діяльність трьох пивоварень. 24 лютого Компанія прийняла рішення призупинити діяльність пивоварень у Києві, Львові та Запоріжжі. Сфокусувалися на безпеці працівників – евакуація у більш безпечні регіони України та за кордон, облаштування укриттів, створення гуманітарного хабу, куди надходила допомога від колег із Польщі та Болгарії. Підприємство продовжили виплачувати зарплатню, передчасно виплатили річний бонус, зберегли усі робочі місця, у тому числі для мобілізованих колег. Разом із Carlsberg Group створили Фонд відновлення житла для співробітників, чії домівки зазнали руйнувань внаслідок війни. Протягом 2022 р. опрацювали 13 заявок та підтримали колег у відбудові житла. Уже в березні запустили Львівську пивоварню, де спочатку виробляли тільки питну воду на гуманітарні потреби. У квітні запрацював Київський завод, у червні – Запорізький. ПрАТ «Карлсберг Україна» зіштовхнувся із багатьма кризами – логістична, паливна, сировинна, пізніше – блекауті. Однак підприємству вдалося налагодити роботу та відновити операційну діяльність компанії. Carlsberg Group однією з перших міжнародних компаній заявила про вихід бізнесу з ринку росії, а на підтримку України виділила 75 млн данських крон. Налагодження роботи бізнесу у воєнних умовах і підтримка співробітників також здійснюються спільно зі штабквартирою. У період блекаутів Група забезпечила працівників необхідним обладнанням для змоги продовжувати роботу за відсутності електроенергії. Ларс Леманн, віцепрезидент регіону Центральної та Східної Європи компанії Carlsberg Group, тричі відвідав Україну впродовж повномасштабної війни, щоразу засвідчуючи підтримку Групи для всіх співробітників та країни. Carlsberg Ukraine

завжди приділяє велику увагу взаємодії з громадами, підтримці суспільства. Війна не стала винятком. Carlsberg Ukraine підтримала понад 10 благодійних фондів в Україні і вже на початку березня 2022 року почала виробляти питну воду для потреб українців – понад 3 млн літрів води доставлено українцям упродовж 2022 року. ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримало ініціативу Президента України UNITED24. ВІДБУДУЙ УКРАЇНУ, Національний реабілітаційний центр «UNBROKEN», облаштування у Львові модульного містечка Маріуполіс для переселенців, відновлення Макарівської амбулаторії, данський проєкт Vikes4Ukraine, який забезпечує велосипедами українських соціальних працівників тощо. Carlsberg Group підтримувала й підтримує ПрАТ «Карлсберг Україна» та Україну загалом та продовжує інвестувати в державу – 1,5 млрд гривень інвестицій підтверджено на 2023 рік.

У Carlsberg Ukraine працює 1 395 співробітників. Водночас один працівник Carlsberg Ukraine створює 16 робочих місць у суміжних галузях. Зокрема, в готельно-ресторанному бізнесі, на підприємствах постачальників, у сільському господарстві, у роздрібній торгівлі. Таким чином, працівники компанії у 2022 році створили 22 320 робочих місць у суміжних галузях. У 2022 році Carlsberg Ukraine до держбюджету України сплатила податків на суму понад 3 030 млн грн. Компанія підтримує українську економіку не тільки сплатою податків. Для виробництва продукції Carlsberg Ukraine використовує матеріали, які в структурі витрат компанії займають 95% українських постачальників.

### 2.3 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Для виявлення стану та тенденцій розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» проведемо розрахунок основних показників та коефіцієнтів і проведемо динаміку їх зміни [57]. Розглянемо основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	4988572	5468915,5	6440365,5	480343,5	9,63	971 450	17,76
Необоротні активи, тис. грн.	2340309,5	2442766,5	2435230	102457	4,38	-7 536,5	-0,31
Оборотні активи, тис. грн.	2648262,5	3026149	4005135,5	377886,5	14,27	978 986,5	32,35
Власний капітал, тис. грн.	3060777	3185322	3955949	124545	4,07	770 627	24,19
Залучений капітал, тис. грн.	1927795	2283593,5	2484416,5	355798,5	18,46	200823	8,79
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8 017 392	8 340 977	9 033 066	323 585	4,04	692 089	8,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 228 507	4 617 137	4 936 453	388 630	9,19	319 316	6,92
Валовий прибуток, тис. грн.	3 788 885	3 723 840	4 096 613	-65 045	-1,72	372 773	10,01
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2 023 761	1 682 310	2 052 783	-341 451	-16,87	370 473	22,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 008 606	1 649 888	1 866 993	-358 718	-17,86	217 105	13,16
Чистий прибуток, тис. грн.	1 635 402	1 341 539	1 528 878	-293 863	-17,97	187339	13,96
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,628	0,672	0,733	0,044	7,01	0,061	9,08
Коефіцієнт покриття	1,417	1,366	1,655	-0,051	-3,59	0,289	21,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,117	1,119	1,361	0,002	0,18	0,242	21,63

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,728	0,720	0,950	-0,008	-1,09	0,23	31,94
Коефіцієнт автономії	0,614	0,582	0,614	-0,032	-5,21	0,032	5,49
Коефіцієнт залежності	1,629	1,718	1,629	0,089	5,46	-0,089	-5,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	-0,083	-25,30	-0,008	-3,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	-0,113	-21,16	-0,035	-8,31
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,204	0,161	0,169	-0,043	-21,08	0,008	4,97
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,896	0,807	0,829	-0,089	-9,93	0,022	2,73
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,607	1,525	1,403	-0,082	-5,10	-0,122	-0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,619	2,619	2,283	0	–	-0,336	-12,83

Наведені показники в табл. 2.3 показують, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2020-2022 років загалом мають тенденцію до збільшення. Тобто збільшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 1451793,5 тис. грн. (29,10%), необоротні активи – на 94920,5 тис. грн. (4,06%), оборотні активи – на 1356873 тис. грн. (51,24%), власний капітал – на 895172 тис. грн. (29,25%), залучений капітал – на 556621,5 тис. грн. (28,87%), чистий дохід від реалізації продукції – на 1015674 тис. грн. (12,67%), собівартість реалізованої продукції – на 707946 тис. грн. (16,74%).

При цьому негативним є зменшення фінансових результатів в 2021 році порівняно із 2020 роком, але позитивні зміни спостерігались в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Показники платоспроможності підприємства, за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності, не зовсім відповідають нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,244, що є позитивним. Коефіцієнт покриття збільшився на 0,238 протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню (більше 0,5) і в 2022 році збільшився на 0,222.

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» показують про незмінність ситуації щодо залежності від інвесторів і кредиторів. Оптимальне (рекомендоване) значення коефіцієнта автономії більше 0,5, і в порівнянні з 2022 році цей показник склав 0,614.

Результати аналізування рентабельності свідчать про наступне. Коефіцієнт рентабельності активів протягом 2020-2022 років зменшився на 9,1%. Також негативним є зменшення рентабельності власного капіталу на 14,8%. Проте позитивним є збільшення рентабельності продаж та рентабельності витрат в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Оцінюючи показники ділової активності підприємства доцільно зробити такі висновки. Коефіцієнт оборотності активів відповідає нормативному значенню, але при цьому відбувається його зменшення протягом 2020-2022 років на 12,69%. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020 році показник становив 2,619, а у 2022 році зменшився до 2,283. Отже, ефективність використання власного капіталу на підприємстві зменшилась на 12,83%.

Аналізування показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало покращення діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в розрізі платоспроможності. Проте є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Доцільно зазначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 році порівняно із

2020 роком, а в 2022 році ситуація поступово покращується. Хоча події 2022 року здійснили значний негативний вплив на розвиток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$P_{вк} = a \times b \times v \times z \times d, \quad (2.1)$$

де  $a$  – рентабельність продаж;

$b$  – коефіцієнт фінансового левєриджу;

$v$  – коефіцієнт поточної заборгованості;

$z$  – коефіцієнт покриття;

$d$  – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2020 рік	2022 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт рентабельності продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}$	0,203982	0,169253
Коефіцієнт фінансового левєриджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,629838	1,628020
Коефіцієнт поточної заборгованості	$v = \frac{ПЗ}{A}$	0,374676	0,375713
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,416865	1,655199



## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\partial = \frac{ЧД(В)P}{ОА}$	3,027416	2,255371
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}$	0,534309	0,386476

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta P_{вк} = P_{вк2022} - P_{вк2020} \quad (2.2)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,386476 - 0,534309 = -0,147833$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta P_{вк}^a = (a_{2022} - a_{2020}) \times b_{2020} \times v_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{вк}^a = (0,169253 - 0,203982) \times 1,629838 \times 0,374676 \times 1,416865 \times 3,027416 = -0,090969$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{вк}^b = a_{2022} \times (b_{2022} - b_{2020}) \times v_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{вк}^b = 0,169253 \times (1,628020 - 1,629838) \times 0,374676 \times 1,416865 \times 3,027416 = -0,000495$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\Delta P_{вк}^e = a_{2022} \times b_{2022} (e_{2022} - e_{2020}) \times c_{2020} \times d_{2020} \quad (2.5)$$

$$\begin{aligned} \Delta P_{вк}^e &= 0,169253 \times 1,628020 \times (0,375713 - 0,374676) \times 1,416865 \times 3,027416 \\ &= 0,001226 \end{aligned}$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\Delta P_{вк}^c = a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times (c_{2022} - c_{2020}) \times d_{2020} \quad (2.6)$$

$$\begin{aligned} \Delta P_{вк}^c &= 0,169253 \times 1,628020 \times 0,375713 \times (1,655199 - 1,416865) \times 3,027416 \\ &= 0,074698 \end{aligned}$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\Delta P_{вк}^d = a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times c_{2022} \times (d_{2022} - d_{2020}) \quad (2.7)$$

$$\begin{aligned} \Delta P_{вк}^d &= 0,169253 \times 1,628020 \times 0,375713 \times 1,655199 \times (2,255371 - 3,027416) \\ &= -0,132296 \end{aligned}$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^b + \Delta P_{вк}^e + \Delta P_{вк}^c + \Delta P_{вк}^d \quad (2.8)$$

$$\begin{aligned} \Delta P_{вк} &= -0,090969 - 0,000495 + 0,001226 + 0,074698 - 0,132296 \\ &= -0,147833 \end{aligned}$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.5.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» рентабельність власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 14,78%. Така зміна є достатньо

негативною для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,147833
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,090969
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,000495
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,001226
- коефіцієнта покриття	+0,074698
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,132296

Негативну зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.5): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок зменшення рентабельності продаж на 3,47% рентабельність власного капіталу зменшилась на 9,09%. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2022 році на 0,0018, і за рахунок такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,05%. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,7720 призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 13,23%.

Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості та коефіцієнта покриття. Так, збільшення коефіцієнта покриття на 0,2383 привело до збільшення рентабельності власного капіталу на 7,47%. За рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,001 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,12%. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів та рентабельність продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між доходами і

витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

#### 2.4 Оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

На ПрАТ «Карлсберг Україна» розроблена «Політика з прав людини та трудових прав», яка гарантує єдині умови праці для всіх співробітників. Компанія дотримується високих стандартів, які базуються на принципах справедливості, порядності і безпеки, а також прагне розвивати культуру високої ефективності та лідерства, залучати та утримувати таланти, постійно розвивати компетенції співробітників.

З метою залучення, утримання, мотивування і відповідного винагородження належних працівників, компенсація та заохочення визначаються на основі характеру трудової діяльності, вартості її результату, а також мети бути привабливим і конкурентоспроможним роботодавцем. Винагорода працівника зазвичай включає фіксовану заробітну плату та премії на певних рівнях. Премії, що мають регулярний характер (щомісячний, квартальний, річний) вводяться з метою досягнення підприємством основних цілей: збільшення об'єму продажів продукції, покращення якості, зниження витрат на виробництво, ефективне використання ресурсів, отримання оптимального прибутку тощо.

ПрАТ «Карлсберг Україна» запровадило концепцію 3 «А» – правила поведінки для навчання майбутніх керівників та підбору кандидатів на керівні посади. Термін 3 «А» походить від перших літер англійських слів Accountability, Alignment, та Action, які можна перекласти як «відповідальність», «узгодженість», та «дія». Ці принципи – частина підходу Carlsberg Group, спрямованого на створення культури командної роботи.

Carlsberg Ukraine – соціально відповідальна компанія, яка намагається створити максимально комфортні умови праці для своїх співробітників. У 2019 році між адміністрацією ПрАТ «Карлсберг Україна» і трудовим колективом

підприємства був переукладений колективний договір строком на п'ять років. В даному документі велика увага приділяється питанню розвитку соціальної сфери підприємства. Компанія забезпечує полісом добровільного медичного страхування (ДМС) всіх штатних співробітників, які пройшли випробувальний термін. Також співробітникам надаються поліси добровільного страхування від нещасного випадку. Покриття за даним договором включає в себе грошові виплати певного переліку важких захворювань, смерті, інвалідності, переломів і опіків. Додатково, діти працівників, що долучилися до профспілки, мають можливість їздити на відпочинок в літні табори з повною або частковою оплатою путівки компанією. Співробітники, які стали батьками, відповідно до Колективного договору отримують від компанії 14 000 гривень на витрати по догляду за дитиною.

Компанія надає матеріальну допомогу у зв'язку зі смертю близького родича або при важкому матеріальному становищі співробітника (наприклад, у зв'язку з тривалим та дорогим лікуванням співробітника або близького родича). Здійснює виплати до ювілею, одруження, при народженні дитини. При скороченні або звільненні пенсіонерів надаються додаткові виплати. Співробітникам робочих спеціальностей ПрАТ «Карлсберг Україна» видається молоко та надається спецодяг, а також проводиться часткова компенсація харчування.

Усі політики закріплені у колективному договорі на 2019-2024 роки. Це нормативний акт, який передбачає додаткові порівняно з чинним законодавством умови, гарантії та соціально-побутові пільги. Його дія поширюється на всіх співробітників компанії.

12 березня 2020 року Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила епідемію COVID-19 глобальною пандемією. Керівництво вживає усіх необхідних заходів для забезпечення сталості діяльності Компанії та надання підтримки своїм клієнтам і співробітникам. В Компанії був встановлений віддалений режим роботи, графік по командах щодо відвідування офісу та заводів у випадку виробничої потреби або неможливості функціонувати віддалено, переведення погодження ряду внутрішніх процесів в електронний вигляд, забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту для уникнення розповсюдження вірусу,

проведення додаткового спеціального прибирання приміщень та забезпечення спеціальних маршрутів транспортування співробітників під час карантину під час обмеження роботи громадського транспорту в умовах карантину.

Згідно з діючою «Політикою з прав людини та трудових прав» в компанії наголошується на необхідності виключення будь-яких проявів дискримінації. Компанія не допускає жодних форм дискримінації стосовно своїх співробітників на підставі раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, кастового, національного чи соціального походження, власності, народження, участі у профспілках, сексуальної орієнтації, віку, інвалідності чи інших характеристик. Будь-які рішення, що стосуються персоналу, від найму до звільнення чи виходу на пенсію, приймаються виключно відповідно до об'єктивних критеріїв. Компанія не допускає жодної форми насильницької праці, включаючи підневільну, кабальну та рабську працю, а також торгівлю людьми. Робітники повинні мати право вільного пересування і вони можуть залишати місце роботи після закінчення зміни [53; 56].

Комплексний підхід компанії до питань трудових прав та прав людини полягає в тому, щоб створити безпечне, здорове робоче середовище, в якому всі наші співробітники зможуть розкрити свій потенціал. Працівники становлять велику цінність для компанії та її успіху. Компанія прагне надати робочі місця, де працівники можуть реалізувати свої професійні здібності у відкритому та доброзичливому робочому середовищі. Компанія дотримується вимог високих стандартів, які передбачають достойні, належні і безпечні робочі місця для усіх працівників компанії. Компанія поважає права працівників утворювати, приєднуватись чи не приєднуватись до трудової профспілки чи іншої організації на свій розсуд і право колективного ведення переговорів щодо захисту своїх інтересів без побоювання таких каральних дій, як залякування, переслідування та звільнення. В ПрАТ «Карлсберг Україна» діє дві профспілкові організації, діяльність яких визначена Колективним Договором.

В компанії дотримуються усіх відповідних законів чи стандартів галузі стосовно робочих годин, понаднормової роботи та пільг і компенсацій. Заробітна плата виплачується відповідно до законодавства на регулярній основі. В компанії забезпечено усім працівникам право на відсутність через хворобу та щорічну відпустку, а також відпустку працівникам, які доглядають за новонародженою чи усиновленою дитиною, як передбачено законодавством.

Компанія докладает усіх зусиль, щоб захистити здоров'я та добробут людей, забезпечити здорові та безпечні умови праці, а також щоб максимально убезпечити та зберегти свої активи та навколишнє середовище. Компанія вживає усіх можливих заходів, спрямованих на підвищення культури праці з нульовим рівнем нещасних випадків та оцінку й здійснення контролю за потенційними ризиками своєї діяльності, включаючи ризики, пов'язані з охороною та безпекою праці.

Політика у сфері охорони здоров'я та безпеки праці визначає основні вимоги щодо організації діяльності у сфері охорони здоров'я та безпеки праці на всіх рівнях діяльності, тим самим усуваючи або знижуючи ризики з метою запобігання виникнення професійних травм та захворювань, нещасних випадків на виробництві та захисту населення на території, де ми здійснюємо свою діяльність.

Протягом 2021 року Компанія приймала активну участь у благодійних проектах по боротьбі з Covid-19 – було виділено більше 1 млн грн., що були витрачені на закупівлю і доставку у лікарні необхідного обладнання та ліків. Компанія активно підтримувала програми з вакцинації працівників. Завдяки співпраці з місцевими органами охорони здоров'я організовувались кампанії з вакцинації на території заводів мобільними бригадами. Всього було вакциновано за сприяння компанії більше 73% наших працівників.

Основна мета компанії в частині навчання персоналу – надати співробітникам можливість професійного росту, підвищення кваліфікації та розвитку потенціалу, а також підтримка поінформованості співробітників в сучасних інструментах і методах ведення бізнесу. Основні напрямки, які заохочуються в розвитку – лідерські та комунікативні якості, особистісна ефективність, а також професійні

навички. По кожному з цих напрямків в компанії розроблений пакет тренінгів та навчальних програм – як внутрішніх, коли тренерами виступають самі співробітники, так і зовнішніх – із залученням кращих тренінгових агентств.

У компанії створено умови і для самостійного навчання. Для цього в загальному доступі знаходиться бібліотека бізнес-літератури та електронні курси. Також в компанії проводяться заходи по підтриманню навиків з англійської мови на належному рівні, необхідному для виконання виробничих обов'язків у форматі майстер-класів, на яких співробітники відпрацьовують вміння робити презентації, вести ділову переписку, чітко і структуровано викладати інформацію, вести переговори, підтримувати бесіду, підводити підсумки, давати оцінку подіям, переконливо обґрунтовувати прийняті рішення.

За результатами опитування працівників значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці ПрАТ «Карлсберг Україна» займають чинники матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Пріоритетним цей чинник визнали 84,1% опитаних. Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (65,1%), стосунки з безпосереднім керівником (55,9%) та стиль керівництва (48,5%) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників ПрАТ «Карлсберг Україна»

№ П/П	Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
1	2	3
1	Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	84,1
2	Умови праці	65,1
3	Стосунки з безпосереднім керівництвом	55,9
4	Стиль керівництва	48,5
5	Методи управління та політика підприємства	46,3

Джерело: розраховано за результатами анкетування персоналу



Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробітна плата. Відмітимо також, що середня заробітна плата усіх робітників ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2020-2022 років була в межах 34 000 – 45 000 грн.

Зважаючи на пріоритетне значення заробітної плати як мотивуючого фактору, пропонуємо детальніше розглянути динаміку оплати праці на ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	617 035	583 581	745 726	128 691
в. т . ч. адміністрація	92 555	90 765	103 456	10 901
обліково-економічні відділи	37 032	35 972	46 573	9 541
операційні відділи	487 448	456 844	595 697	108 249
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, грн	34 979	36 265	44 547	9 568
в. т . ч. адміністрація	36 897	36 673	44 785	7 888
обліково-економічний відділ	33 672	33 127	38 652	4 980
операційний відділ	34 982	35 783	41 765	6 783

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Було проведено дослідження значення зарплати для працівника підприємства (за допомогою опитування працівників підприємства). Дані наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня задоволеності оплатою праці на ПрАТ «Карлсберг Україна» (оцінка за п'ятибальною шкалою)

Показники якості	Середній бал			
	Працівники		Фахівці	
	важливість	задов.	важливість	задов.
1	2	3	4	5
Статус, самооцінка	4,5	3,8	5	4,1
Цікава робота	3,2	4,2	4,1	4,6
Відношення в колективі	4,6	4,5	4,5	4,7
Справедливість при оцінці праці й визначенні величини зарплати	4,6	4,7	4,9	4,7
Задоволеність системою оплати	3,5	4,8	3,2	4,9
Задоволеність одержуваною зарплатою	4,9	4,7	4,9	4,8
Зіставлення зарплати із працівниками свого відділу (ділянки)	4,6	4,5	4,2	4,4
Зіставлення зарплати із зарплатою в регіоні	3,6	4,6	3,8	4,6

Джерело: розроблено на основі аналізу анкетування персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна»

В анкетуванні брали участь 125 осіб з різних відділів ПрАТ «Карлсберг Україна». Таким чином, аналіз опитування показує пріоритетність оплати праці, як фактору мотивації для працівників підприємства. Можна стверджувати, що у цілому працівники задоволені системою оплати праці. Варто підкреслити, що рівень задоволеності оплатою праці серед фахівців дещо вищий ніж серед працівників.

Для визначення впливу внутрішніх стимулів на поведінку працівників було проведено анкетування співробітників на ПрАТ «Карлсберг Україна», в ході якого учасникам був запропонований перелік мотивуючих чинників, серед яких вони обирали найбільш вагомі для себе (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників на ПрАТ «Карлсберг Україна»

№ П/П	Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
1	Визнання заслуг	68,9
2	Зміст праці	65,9
3	Службове зростання	70,5
4	Відповідальність	36,2

Джерело: розраховано за результатами анкетування персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Отже, серед факторів мотивації праці найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових сходах, що відзначили 70,5%, змістовність, цікавість праці (65,9% опитаних), визнання заслуг перед підприємством (68,9% осіб).

При дослідженні психологічного клімату на підприємстві було використано метод експертних оцінок. Суть його в тому, що первинну інформацію, що потім стане об'єктом аналізу, можна одержати, опитавши всіх членів колективу. Для отримання більш надійних результатів відповіді «експертів» (тобто всіх членів колективу) є анонімними.

Запропонована нами методика дає можливість одержати досить надійну інформацію про те, наскільки близький до оптимального (чи далекий від нього) психологічний клімат у даному колективі на момент проведення дослідження.

Для вимірювання соціально-психологічного клімату у магістерській кваліфікаційній роботі використали експрес-метод за методом К. Дідур [33]. Цей

метод вимірювання соціально-психологічного клімату являє собою одиночні шкали полярних профілів, що дозволяють дати оцінку загальній атмосфері в колективі (табл. 2.10).

Найбільш ефективними способами обробки даної методики є факторний аналіз, що представлений в спеціальній програмі. Можлива і проста процедура обробки первинних результатів за допомогою підрахунку балів по семи бальній шкалі зліва направо. Чим вищий сумарний бал, тим більше виражений фактор на позитивному полюсі. Відповідно по сумарній кількості балів можна віднести опитуваних до певної категорії:

- 8-24 несприятливий мікроклімат;
- 24-40 нейтральний мікроклімат;
- 40-56 сприятливий мікроклімат;

Таблиця 2.10 – Анкета на визначення соціально-психологічного мікроклімату

	3	2	1	0	1	2	3	
1. Спокій								1. Тривожність
2. Чесність								2. Нечесність
3. Високий професіоналізм в роботі								3. Відсутність професіоналізму у в роботі
4. Відмінне самовідчуття								4. Погане самовідчуття
5. Позитивні відносини з керівником								5. Негативні відносини з керівником
6. Доброзичливість								6. Конфліктність
Захопленість роботою								7. Байдужість до роботи
8. Співробітництво								8. Відсутність співробітництва

Джерело: сформовано автором на основі [33]

В анкетуванні брали участь 125 осіб з різних відділів, з яких 21 особа набрали в інтервалі 24–40 балів, і 104 особи в інтервалі 40–56, що говорить про сприятливий мікроклімат серед колективу.

### Висновки до другого розділу

Проведено аналізування розвитку пивоварної промисловості України та визначено наступні тенденції: разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива; відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середньо цінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів. Великі пивоварні підприємства переорієнтуються на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції; зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі); протягом останніх 10-ти років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%); загалом стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік.

Провідними підприємствами пивоварної промисловості є: ПрАТ «Carlsberg Ukraine» – 32%; ПрАТ «AB InBev» – 27%; ПрАТ «Оболонь» – 24,4% та інші – 16,6%. Основними тенденціями ринку пива в Україні у 2022 році є: скорочення обсягів виробництва у зв'язку з повною зупинкою підприємств на тимчасово окупованих територіях; зниження обсягів реалізації пива через погіршення добробуту населення, а також тимчасову заборону на продаж та обмеження часу для купівлі алкоголю; зниження споживання крафтового пива; заміна радянських назв товару на нові чи оновлення старої рецептури пива; розширення географії експорту пива.

Досліджуване підприємство – ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Основним видом діяльності компанії «Карлсберг Україна» є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв. До складу компанії входять заводи у м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції: ПрАТ «Карлсберг Україна»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» – «Львівська пивоварня»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» у місті Київ. Основні види продукції: в портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок як: "Львівське", "Балтика", "Арсенал", Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg, Robert Doms, Garage, "Квас Тарас", Somersby, Guinness (Ірландія), Kilkenny (Ірландія), Harp (Ірландія), Warsteiner (Німеччина), Grimbergen (Бельгія) та інші.

Оцінювання абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2020-2022 років загалом мають тенденцію до збільшення. Тобто збільшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 1451793,5 тис. грн. (29,10%), необоротні активи – на 94920,5 тис. грн. (4,06%), оборотні активи – на 1356873 тис. грн. (51,24%), власний капітал – на 895172 тис. грн. (29,25%), залучений капітал – на 556621,5 тис. грн. (28,87%), чистий дохід від реалізації продукції – на 1015674 тис. грн. (12,67%), собівартість реалізованої продукції – на 707946 тис. грн. (16,74%). При цьому негативним є зменшення фінансових результатів в 2021 році порівняно із 2020 роком, але позитивні зміни спостерігались в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Аналізування відносних показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало покращення діяльності підприємства в розрізі платоспроможності. Проте є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Доцільно зазначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 році порівняно із 2020 роком,

а в 2022 році ситуація поступово покращується. Хоча події 2022 року здійснили значний негативний вплив на розвиток підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Оцінювання системного управління процесами мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» виявило, що з метою залучення, утримання, мотивування і відповідного винагородження належних працівників, компенсація та заохочення визначаються на основі характеру трудової діяльності, вартості її результату, а також мети бути привабливим і конкурентоспроможним роботодавцем. Винагорода працівника зазвичай включає фіксовану заробітну плату та премії на певних рівнях. Премії, що мають регулярний характер (щомісячний, квартальний, річний) вводяться з метою досягнення підприємством основних цілей: збільшення об'єму продажів продукції, покращення якості, зниження витрат на виробництво, ефективне використання ресурсів, отримання оптимального прибутку тощо.

За результатами опитування працівників значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці ПрАТ «Карлсберг Україна» займають чинники матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Пріоритетним цей чинник визнали 84,1% опитаних. Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (65,1%), стосунки з безпосереднім керівником (55,9%) та стиль керівництва (48,5%). В структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробітна плата. Відмітимо також, що середня заробітна плата усіх робітників ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2020-2022 років була в межах 34 000 – 45 000 грн. Також серед факторів мотивації праці найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових сходах, що відзначили 70,5%; змістовність, цікавість праці (65,9% опитаних); визнання заслуг перед підприємством (68,9% осіб).

### **3 СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

3.1 Напрямки удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Необхідно відзначити, що багаточисленні результати тривалого дослідження поведінки людини в процесі праці хоча і дають соціуму узагальнені пояснення феномену мотивації, проте і досі вони залишаються далекі від досконалості, оскільки позбавлені створити універсальні прагматичні рекомендації стосовно мотиваційних механізмів забезпечення ефективної роботи.

Очевидно, що отриманий в процесі перехідних трансформацій досвід свідчить про відсутність у сьогоденних українських керівників підприємств достатнього рівня підготовки в питаннях ефективного управління персоналом.

Варто відзначити, що складні умови, у яких сьогодні знаходиться соціум України, на перший погляд є досить сприятливими для пошуку нових концепцій управління. Однак розвиток і глибоке проникнення засад демократії в щоденну практику ділової активності українського соціуму ставить у пріоритет питання щодо формування і апробації ефективних методик впливу на працівників підприємств, які б, акумулюючи існуючий досвід, торували власний, вивірений набутими ринковими змінами, шлях. Переконані, що наукове узагальнення цих рекомендацій повинне збагатити не лише власний досвід української школи менеджменту, а й світовий теоретико-прикладний досвід управлінської науки.

Таким чином, на порядок денний виходять питання стосовно використання системного підходу для поглибленого вивчення та удосконалення набутих раніше теоретичних положень науки про мотивацію персоналу. Використання відомих засад та / або методів специфічного системного аналізу та синтезу з метою удосконалення мотиваційного процесу на підприємствах вимагає попереднього вивчення інституційних характеристик та властивостей (параметрів) основних



учасників цього процесу, тобто суб'єкта і об'єкта мотивації, а також умов, в яких цей процес відбувається.

Ідентифікація управлінської та виконавчої компонент персоналу підприємства має переслідувати мету визначення їх мотиваційних можливостей (потенціалу), мотиваційних потреб (існуючих та /або бажаних), особливості різниці між можливостями та потребами, шляхи формування бажаних, а також шляхи мотиваційного інжинірінгу (проектування) чи реінжинірінгу (перепроєктування) та процеси реалізації ефективного управління. Все це потребує створення відповідних інструментів дослідження мотиваційних характеристик як управлінського, так і виконавчого персоналу підприємства шляхом визначення відповідних характеристик окремих індивідуумів та їх груп з наступним використанням цих результатів для формулювання узагальнених суб'єкт-об'єктних мотиваційних характеристик, притаманних конкретному агенту ринку.

Треба відзначити, що у зв'язку із дисфункційним загостренням проблем зайнятості, високим рівнем плинності кадрів, зниженням якості трудових ресурсів, на підприємствах відбувається поступове зниження ефективності ведення господарської діяльності. Саме тому, процеси мотивації та стимулювання персоналу покликані забезпечити результативне управління підприємством, де важливою складовою виступає оцінка діяльності персоналу.

Досить часто, у випадку необ'єктивності оцінки роботи, відбувається дезорієнтація працівника, гальмується його розвиток, знижується активізація та продуктивність його діяльності. Як результат, виникає гостра необхідність у розробці механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством [58].

Інституційні механізми оцінки, мотивації та стимулювання персоналу мають стати невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, до структури якого слід неодмінно включити сукупність напрямів управлінського впливу та елементів, які доцільно виділяти в залежності від встановлених підприємством цілей.

Слід відзначити, що під механізмом оцінки, мотивації та / або стимулювання персоналу варто розуміти сукупність основних підходів мотивації, спрямованих на персонал, в основі яких закладена система оцінки, де головним компонентом виступають процеси, які в сукупності дозволяють ефективно стимулювати діяльність персоналу за досягнутими результатами, у т. ч. із врахуванням факторів ендогенного та екзогенного інституційного середовища.

Таким чином, для забезпечення результативної роботи механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством варто врахувати такі аспекти: чітко сформулювати цілі, основні завдання та очікувані результати механізму, визначити його принципи, функції, обрати методи та важелі; розробити інформаційне, організаційно-управлінське, виробничо-технологічне, фінансово-економічне, соціально-психологічне забезпечення механізму, що враховуватиме специфіку підприємства; визначити основні детермінанти, які впливають на формування та роботу персоналу із врахуванням стану інституційного середовища; визначити рушійні сили реалізації мотиваційного механізму; сформулювати відповідні інструменти стосовно проведення ефективного оцінювання, стимулювання та підвищення мотивації у персоналу до високопродуктивної праці, у т. ч. здійснювати вдосконалення організаційної структури управління колективом; забезпечувати процес перманентного навчання, перепідготовки та / або підвищення кваліфікації персоналу; розробити структурно-логічну модель механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу та ін.

Формування та запровадження механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві має спрямовуватись на конкретні категорії персоналу, а саме: керівників, спеціалістів та робітників. Водночас, серед основних принципів побудови механізму забезпечення ефективною оцінкою, мотивацією та стимулювання персоналу головними є ті, що відводять визначальну роль мотивації та стимулюванню у забезпеченні ефективного управління підприємством та досягненні максимізації вартості підприємства; врахуванні рівня інституційного розвитку підприємства із визначенням можливості використання механізму забезпечення дієвого управління підприємством.

Необхідно зауважити, що побудова ефективного механізму оцінки персоналу передбачає виявлення тенденцій його продуктивності, індивідуального внеску щодо забезпечення результативної діяльності підприємства. До того ж, під час оцінювання персоналу особливого значення набувають не лише результат працівника, а й його особисті компетенції, що здатні проявитися у перспективі в контексті реалізації поставлених цілей [59].

Отож, відповідно до поставлених завдань, сформуємо взаємодію механізму оцінки, мотивації та стимулювання на основі побудови моделі концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власні дослідження.

Очевидно, що такий підхід може складатися з двох основних складових: поліпшення існуючої концепції розвитку мотивації та розробка технологій стратегічного управління мотивацією.

Концепція розвитку системи управління мотивацією виходить з наступних основних завдань: визначення довгострокової стратегії розвитку підприємств з урахуванням інституційних особливостей; удосконалення методів регулювання розвитку персоналу на підприємстві; визначення основних пріоритетів розвитку системи мотивації; створення умов для запровадження модернізованої системи стимулювання персоналу та ін.

Тому при визначенні напрямів, форм і методів управління мотивацією особливу увагу слід звертати на зв'язок стимулювання із показниками ефективності діяльності підприємства. Очевидно і те, що підвищення мотивації можливе за рахунок різних факторів, які певним чином впливають на кінцеві результати роботи підприємства. Заходи стосовно покращення мотивації повинні обґрунтовуватися з позицій економічної доцільності і носити конкретний характер

Хотілося б відмітити, що механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства, на нашу думку, має формуватися на основі врахування цілей підприємства, впливу детермінант екзогенного інституційного середовища, а також якісних та /або кількісних характеристик персоналу.

До того ж, при побудові механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах необхідно визначити цілі, які можуть бути організаційного та соціально-економічного спрямування [60]:

1) організаційні цілі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу включають: наявність стабільних комунікаційних процесів між працівниками підприємства; формування гнучкої до кризи організаційної та управлінської структур підприємства; добір персоналу (специфічний моніторинг ринку праці; співпраця з кадровими службами); перерозподіл персоналу (проведення періодичного оцінювання персоналу, цілеспрямоване переміщення персоналу, облік використання персоналу); надання комфортних умов праці (дотримання

психофізіологічних норм та/ або умов праці, охорона праці, забезпечення соціального захисту);

2) економічні цілі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення максимальної прибутковості, підвищення продуктивності персоналу, забезпечення високого соціального ефекту функціонування;

3) мотиваційними цілями механізму є планування комплексу заходів, спрямованих на стійке функціонування системи мотивації персоналу в контексті підвищення результативності виробництва та праці; управління розвитком персоналу, зниження плинності персоналу, забезпечення його соціального розвитку; управління мотивацією поведінки персоналу;

4) соціальні цілі включають забезпечення високої соціальної ефективності у функціонуванні механізму; корпоративний підхід в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу та ін.

Необхідно зауважити, що здійснити досягнення встановлених цілей та завдань є можливим завдяки формуванню та дотриманню інституційних принципів та функцій на основі встановлених критеріїв мотивації та стимулювання персоналу. Через те, створення механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства повинно чітко відповідати очікуваним напрямам, які розробляються для даного механізму: формування ефективної політики управління підприємством; формування гнучкої політики менеджменту персоналу; створення ефективної системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу; підвищення прибутковості підприємства; підвищення якості продукції; оптимізація витрат на персонал; підвищення продуктивності праці персоналу; забезпечення конкурентних переваг персоналу тощо.

Слід відзначити, що система удосконалення теоретико-методологічного контролінгу мотивації в контексті формування ефективної системи управління наведена на рис. 3.2.

Отже, система контролінгу мотивації являє собою набір мотиваційних важелів для різних рівнів управління та окремих посад з формуванням на їх основі

дієвих компенсаційних пакетів. Адекватне використання мотиваційного контролінгу допомагає зорієнтувати вищий менеджмент в контексті прийняття ефективних управлінських рішень, що в результаті зумовлює забезпечення провідного місця підприємства на ринку товарів та сприяє зростанню прибутку.

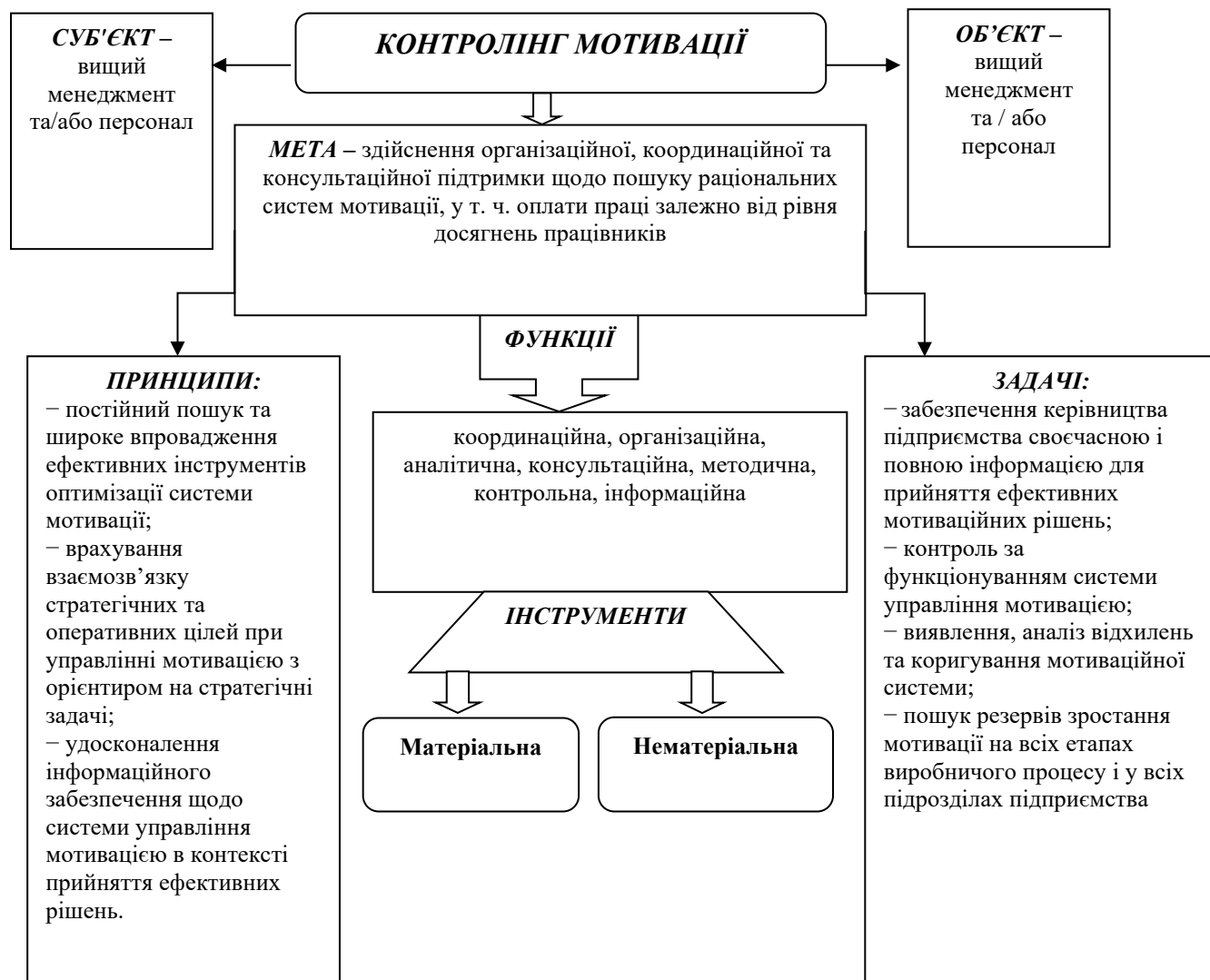


Рисунок 3.2 – Універсальна схема використання контролінгу в системі управлінні мотивацією персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власні дослідження.

Практика доводить переваги використання контролінгу мотивації, оскільки під час застосування цього методу найбільша увага приділяється:

1. Проведенню ґрунтовного проектування системи управління мотивацією: контроль витрат на систему та/або забезпечення собівартості проводиться вже на

стадії проектування науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок мотиваційних інструментів;

2. Використання точних методів калькулювання: передбачає, що для досягнення цільової собівартості продукту (наприклад, мотиваційних рекомендацій) необхідним є забезпечення точності та оперативності розрахунку фактичної собівартості системи управління мотиваційними процесами;

3. Ідентифікація досвіду фахівців різних: передбачає формування дослідно-конструкторських груп фахівців різних сфер знань (економіка, психологія, соціологія та ін.), що зумовлює зростання відповідальності за продукт.

На нашу думку, доцільно використовувати комплексний підхід стосовно оцінки ефективності управління мотивацією з використанням збалансованої системи показників, який можна реалізовувати за такими етапами (рис. 3.3).

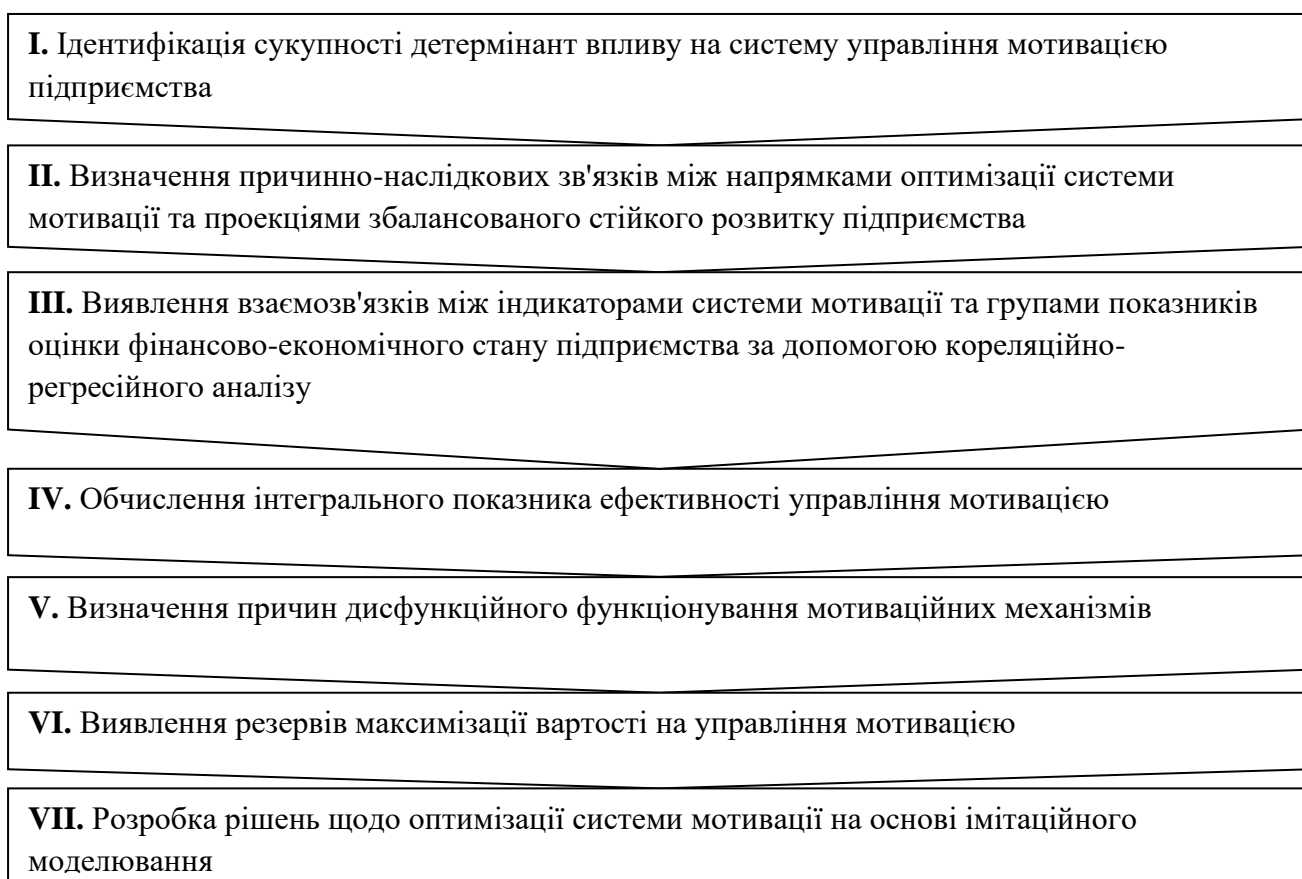


Рисунок 3.3 – Універсальний алгоритм оцінки ефективності управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власні дослідження.

Варто відзначити, що оцінку ефективності управління мотивацією можна здійснювати шляхом обчислення інтегрального показника  $Z_M$ , який є сумою значень часткових показників, скоригованих на вагові значення коефіцієнтів:

$$Z_M = a_m * K_1 + a_{kc} * K_2 + \dots + a_n * K_n, \quad (3.1)$$

де  $Z_M$  – інтегральний показник;

$K_1 \dots K_n$  – значення коефіцієнтів;

$a_m, a_n$  – вага коефіцієнтів.

При цьому часткові показники мають підсумовуватися по проекціям та множаться на відповідну вагу, сума яких має становити 1. Отож, вага коефіцієнтів визначається в залежності від ступеню впливу факторів на формування системи мотивації. Розрахунок можна здійснювати за 5 (і більше) років.

Слід відзначити, що ключовими завданнями механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу агента ринку є розробка ефективної політики управління підприємством; формування ефективної кадрової політики; формування дієвої системи оцінювання персоналу із врахуванням його кількісних та якісних показників, а також потенційних можливостей; розробка системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, включаючи інституційно-моральне та матеріальне заохочення; зростання кадрового потенціалу та / або самореалізації працівника як особистості; спрямування підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток персоналу тощо.

Отож, відповідно до отриманих результатів здійснено обґрунтування необхідності та доцільності впровадження в управлінську діяльність підприємств механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, що враховуватиме потреби та інтереси як підприємства, так і персоналу та буде спрямовувати зусилля працівників на ефективну діяльність, враховуючи при цьому постійне удосконалення якості продукції.

Таким чином можна сміливо стверджувати, що використання запропонованого механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу



підприємства дозволить науково-обґрунтовано підійти до активізації діяльності персоналу і постійного зростання його продуктивності з урахуванням принципів ефективного управління підприємством, факторів впливу на управління персоналом, системи методів та інструментів забезпечення мотивації та стимулювання персоналу [61].

Застосування запропонованого механізму вирішуватиме такі завдання системи управління мотивацією: узгодження цілей персоналу із цілями підприємства; реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу; забезпечення безперервного навчання персоналу, створення умов для набуття нових навичок та/або реалізації творчих здібностей працівників; формування такої системи навчання персоналу, яка включатиме модифіковану комбінацію спеціалізованих знань, які є необхідними для гнучкого реагування на виклики зовнішнього інституційного середовища; забезпечення кар'єрного зростання персоналу; формування дружньої психологічної атмосфери між співробітниками; забезпечення комфортних умов праці та відпочинку на підприємстві.

### 3.2 Моніторинг системи управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах ринку

Необхідно відмітити, що нині дієвим способом активізації ефективної поведінки є вивчення факторів, які здатні виступати у якості тригерів мотивації та демотивації, а також розробка на цій основі результативної системи стимулювання персоналу, яка задовольнятиме основні цілі вищого менеджменту. В умовах ринку, зважаючи на високий динамізм розвитку специфічних характеристик персоналу, спостерігається підвищення вимог до професійних та / або ділових якостей працівників. Однак на практиці працівники нечасто відповідають усім вимогам вищого менеджменту. Саме тому, зростає роль якісної системи спостереження за рівнем розвитку працівників з метою його результативного використання у процесі здійснення господарської діяльності. Якраз це і покликаний вирішити моніторинг процесів мотивації та / або стимулювання персоналу, який створює додаткові

можливості оцінити та вивести відносини між керівниками та персоналом на новий рівень.

На сьогодні існує гостра необхідність використання процесів моніторингу мотивації та стимулювання персоналу підприємств. Адже використання адекватної методики формування та / або застосування моніторингу мотивації та стимулювання персоналу агента ринку сприяє отриманню повних результатів діяльності підприємства та ідентифікації проблем, які виникають в процесі управління персоналом на підприємстві.

Сучасна економічна література [62; 63], представлена працями провідних вчених та фахівців з управління, характеризується існуванням цілої низки інституційних підходів стосовно визначення поняття «моніторинг». Найбільш розповсюдженим підходом стосовно характеристики цього терміну є його розкриття у вигляді «систематичного спостереження за будь-яким явищем та / або процесом, спрямованого на отримання бажаного результату або його відповідності первинним припущенням – здійснення спостережень, формування оцінки та прогнозів щодо стану конкретного об'єкта». При цьому проведення перманентного моніторингу з метою отримання результатів, визначення ефективності та / або результативності діяльності розкривається, по суті, як вимірювання певних результатів.

Очевидно, що основна сутність моніторингу обумовлена і як регулярним збиранням та обробкою інформації (даних) з метою донесення інформації до суб'єкта, так і може бути інструментом, що містить канали зворотного зв'язку з метою запровадження проєктів, оцінювання програм, стратегій чи вироблення соціально-економічної політики.

Результативне формування та запровадження на підприємстві системи моніторингу у поєднанні з уточненням його структурних компонентів, котрі перебувають у постійному взаємозв'язку та є взаємодоповнюючими, є специфічною базою для забезпечення високоефективної реалізації управлінських функцій.

Переконані, що сутність моніторингу зводиться до забезпечення дієвості та своєчасності в роботі каналів зворотного зв'язку, функціонування якого відбувається в процесі оцінки роботи персоналу. Значущість моніторингу полягає у наданні можливостей вищому менеджменту з'ясувати, як добре працюють співробітники з різних структурних підрозділів, визначивши при цьому аспекти, які вимагають корегування з метою прийняття ефективних управлінських рішень стосовно досягнення запланованої цілі.

Хотілося б відзначити, що мотиваційний механізм управління персоналом передбачає використання як системи матеріальних та соціальних стимулів, так і сукупність корпоративних (організаційних) цінностей, спрямованих на досягнення відповідних результатів. Таким чином, з метою прийняття раціональних управлінських рішень, у т. ч. спрямованих на розвиток ефективного механізму мотивації персоналу на підприємстві, важливо використовувати мотиваційний моніторинг, який передбачає систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації персоналу.

Саме такий підхід дає підстави стверджувати, що моніторинг оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства полягає у зборі та обробці інформації, спрямованої на прийняття управлінських рішень стосовно ефективного підвищення конкурентоспроможності працівників на різних рівнях управління. На нашу думку, моніторинг мотивації та стимулювання персоналу має стати одним із основних компонентів механізму оцінки мотиваційної політики, створюючи можливості для максимізації загальної вартості [64].

Будучи структурним компонентом механізму мотивації та стимулювання персоналу, моніторинг мотивації покликаний здійснити оцінювання якісних та кількісних показників трудової діяльності усіх працівників, а також ефективності витрачання робочого часу на виконання поставлених задач. Отож, з метою уникнення розбіжностей в оцінюванні, пропонуємо використовувати єдину систему моніторингу, яка забезпечить отримання результатів, що порівнюються за однаковий проміжок часу, стосовно динаміки зміни рівня вмотивованості персоналу на підприємстві. Важливим аспектом є те, що інформація, котра

надходить за каналами зворотного зв'язку, має забезпечувати коригування фактичних показників відповідно до запланованих суб'єктом господарювання результатів.

Активізація моніторингу мотивації у поєднанні із добре організованим управлінням дозволяють вищому менеджменту ефективно використовувати важелі впливу, забезпечуючи при цьому ідентифікацію важливих проблем з метою їх вирішення, прогнозування розвитку подій, розробку відповідних рекомендаційних заходів стосовно підвищення результативності управління підприємством. Моніторинг системи управління мотивацією персоналу є, по суті, специфічною системою постійного спостереження та контролю за станом трудової діяльності, у т. ч. з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття дієвих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності функціонування агента ринку.

На рівні підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» робота із мотивації персоналу має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері стимулів їх трудової діяльності та мотиваційного потенціалу. Саме тому, в рамках проведення мотиваційного моніторингу надзвичайно важливо ідентифікувати модель організаційно-інституційного механізму моніторингу мотивації персоналу на підприємстві (рис. 3.4).

Слід чітко розуміти, що критеріями оцінки персоналу, по суті, визначаються основні вимоги, які встановлюються вищим менеджментом для працівників. Адже це можуть бути, як загальні вимоги, що діють на підприємстві, так і специфічні, пов'язані з нормуванням праці та трудовою поведінкою виходячи із робочого місця працівника чи посади, яку він обіймає.

Очевидно, що нині потрібно брати до уваги зміни процесів мотивації, які характеризуються динамізмом як кількісних, так і якісних показників. Критеріями для проведення моніторингу мотивації персоналу на підприємстві можуть бути матеріальні, моральні, організаційні, управлінські, соціально-психологічні, технічні та ін.



Рисунок 3.4 – Модель організаційно-інституційного механізму моніторингу мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власні дослідження на основі.

Водночас критеріями, за яким здійснюють моніторинг оцінки персоналу є, як правило, наступні:

– професійні критерії (наявність професійних специфічних знань та / або вмінь їх використовувати, навички у роботі, професійний досвід, кваліфікаційний рівень, результати попередньої трудової діяльності та ін.);

– морально-етичні критерії (спроможність до самокритики, відкритість, справедливість, емпатійне ставлення до співробітників, психологічна стійкість);

– ділові критерії (відповідальність, організованість, ініціативність);

– специфічні критерії (стан здоров'я, особистісні характеристики: творчість, авторитет, прагнення до розвитку, стресостійкість).

Вищий менеджмент має бачити перспективу розвитку в контексті формування ефективних зв'язків підприємства із зовнішнім інституційним середовищем. Менеджери середньої ланки повинні знати не просто особливості своїх функціональних обов'язків, але і те, як їхня робота впливає на головні цілі підприємства. Так чи інакше, але вони повинні приймати до уваги вплив інституційного середовища на підприємство. Використання сучасних управлінських підходів значно полегшило завдання формувати підприємство у єдності складових частин управління. У цьому зв'язку дієвість можна визначати як ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей. Для оцінки ступеня дієвості важливо відповісти на такі основні питання: 1) чи робимо ми «потрібні» речі згідно з попередньо визначеними вимогами (фактор якості продукції), 2) чи робимо ми всі «потрібні» речі? (фактор кількості), 3) чи робимо «потрібні» речі вчасно? (фактор своєчасності).

Слід відзначити, що обґрунтування основних напрямів підвищення дієвості мотиваційних факторів варто здійснювати на основі ідентифікації показників корисності мотиваційних факторів. Треба відмітити, що показник корисності мотиваційного фактору (КМФ), по суті, характеризує міру, у якій мотиваційний фактор забезпечив отримання бажаної конкурентної переваги і може бути визначений як [65]:

$$\text{КМФ} = \text{МФ}_\phi / \text{МФ}_{\text{баж}}, \quad (3.2)$$

де  $M\Phi_f$  та  $M\Phi_{\text{баж}}$  – відповідно фактичний та бажаний рівні конкурентної управлінської переваги, забезпечений певним мотиваційним фактором при виконанні певної управлінської функції.

Хотілося б зауважити, що конкурентні переваги фактичні та бажані конкурентні переваги визначалися на основі експертних оцінок. Рівень управлінської конкурентної переваги кількісно запропоновано визначати як інтегральну величину координат розташування підприємства на шкалі якості та шкалі ціни. Обидві шкали будуються за принципом: від мінімального рівня 0 (відповідає позиції аутсайдера) до максимального рівня 10 (відповідає позиції лідера).

У табл. 3.1 наведено розрахунки показників корисності мотиваційних факторів для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.1 – Розрахунок показників корисності мотиваційних факторів для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Управлінські функції	Мотиваційний фактор			
	Культурний рівень	Освітній рівень	Стаж роботи	Соціальні контакти
Організація	2,2/2,8=0,79	4,0/4,4=0,91	2,5/3,8=0,66	2,2/4,0=0,55
Мотивація персоналу	3,2/4,2=0,76	4,2/5,2=0,81	4,4/5,4=0,81	2,3/4,5=0,64
Планування	2,9/3,9=0,74	4,5/5,6=0,80	3,0/4,0=0,75	2,6/3,6=0,72
Адаптація до зовнішніх передумов	2,8/3,4=0,82	3,6/5,9=0,61	2,9/3,2=0,91	3,1/5,2=0,60
Контроль	2,2/3,7=0,59	2,7/5,8=0,47	2,7/5,0=0,54	2,0/4,4=0,45

Джерело: власні дослідження.

Наведені дані свідчать про можливість суттєвого підвищення на підприємстві

ПрАТ «Карлсберг Україна» дієвості мотиваційних факторів «стаж роботи» та «соціальні контакти» при виконанні функцій «організація», «контроль», а також культурний рівень та освітній рівень при виконанні функції «контроль».

Необхідно відмітити, що підвищення дієвості мотиваційних детермінант може відбуватися за рахунок залучення певних виробничих ресурсів, використання яких має бути раціональним, тобто таким, яке б забезпечувало на підприємстві досягнення мотиваційних цілей і водночас не призводило до погіршення інших результатів діяльності підприємства. На нашу думку, для цього на підприємстві варто запровадити шкалу рівнів показників корисності мотиваційних факторів, яку вищий менеджмент зміг би враховувати при розробці ефективної управлінської системи в контексті підвищення мотивації управлінського персоналу. Така шкала може періодично корегуватися – у часі може змінюватися вагомість мотиваційних факторів. Так, для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується шкала рівнів показників корисності мотиваційних факторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Шкала рівнів показників корисності мотиваційних факторів для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Мотиваційні фактори	Рівні показників корисності		
	Низький	Середній	Високий
Культурний рівень	Менше 0,50	0,50-0,75	Вище 0,75
Освітній рівень	Менше 0,50	0,50-0,75	Вище 0,75
Стаж роботи	Менше 0,50	0,50-0,80	Вище 0,80
Соціальні контакти	Менше 0,50	0,50-0,70	Вище 0,70

Джерело: власні дослідження.

Потрібно відзначити, що наведена шкала має наступне практичне застосування. На підприємстві немає нагальної необхідності залучати додаткові ресурси на підвищення корисності мотиваційних факторів, якщо рівень показника корисності знаходиться на належному рівні (так званий високий діапазон). Проте, виникає нагальна необхідність залучення додаткових ресурсів у разі ситуації, коли



показник рівня корисності мотиваційного фактору знаходиться на неналежному рівні. І нарешті, якщо рівень показника корисності мотиваційного фактору знаходиться на середньому рівні – вищий менеджмент може приймати управлінські рішення на свій власний розсуд, виходячи із професійного досвіду роботи [66].

Отож, очевидно, що для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» варто залучати ресурси з метою підвищення дієвості мотиваційних факторів «освітній рівень» та «соціальні контакти» при виконанні управлінської функції «контроль».

Слід відзначити, що доцільність адаптації основних різновидів стратегії управління персоналом до завдань антикризового управління на підприємстві у контексті усунення загроз мотивації персоналу має відбуватися за певними напрямками управлінських впливів: 1) у рамках розвитку та/або реалізації стратегії винагороди доцільним є не просто створення мотиваційної системи, що забезпечує зростання продуктивності праці за нормальних умов, але і реалізація підходів, що дозволяють диференціювати нарахування мотиваційної складової заробітної плати у залежності від етапу антикризового управління; 2) у рамках стратегії добору та/або навчання необхідними кроками є напрацювання загальних вимог до рівня мотивації кандидата на відповідну посаду з урахуванням дій в контексті кризових явищ на підприємстві; 3) в контексті стратегії розвитку ефективного управління персоналом має відбуватися орієнтація на досягнення цілей підприємства, усунення загроз мотивації уможлиблюється шляхом оперативного вирішення проблемних ситуацій, конфліктів, адаптації систем винагород та покарань працівників тощо.

Потрібно відмітити, що моніторинг оцінки результатів діяльності персоналу є необхідним інструментом під час прийняття управлінських рішень стосовно корегування заходів мотивації та / або стимулювання персоналу. Так, наприклад, поряд із заходами стимулювання можливо використовувати і дестимулюючі методи, що полягають у штрафних або санкціях, зокрема, за порушення посадових інструкцій працівниками підприємства, недотримання трудової дисципліни,

безвідповідальність у роботі, що призводить до різноманітних соціально-економічних дефектів на виробництві (у т. ч. брак виготовленої продукції).

На нашу думку, проведення моніторингу мотивації та стимулювання персоналу підприємства необхідно здійснювати за вісьмома етапами (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Основні етапи моніторингу мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: власні дослідження.

Моніторинг повинен передбачати такі основні елементи [67]:

– обґрунтування цілей проведення моніторингу мотивації та стимулювання персоналу в контексті виявлення стабільності комунікаційних процесів між працівниками підприємства, а також надання комфортних умов праці. Слід відзначити, що після ідентифікації основних цілей проведення моніторингу мотивації та стимулювання персоналу виявляється періодичність його проведення. Очевидно і те, що здійснювати моніторинг можна як на локальному інституційному рівні (у т. ч. неповне дослідження об'єкта моніторингу), так і на загальному інституційному рівні (цілковите дослідження об'єкта моніторингу); моніторинг може бути як одноразовим, так і періодичним (збір і обробка даних може здійснюватися через конкретний проміжок часу);

– вибір об'єкта впровадження та визначення посадових інструкцій. Наприклад, моніторинг за об'єктом впровадження можна проводити за професійним складом персоналу (фахівці, службовці, допоміжні працівники тощо).

– ідентифікація методу проведення моніторингу має відбуватися в залежності від збору інформації. Формування даних може відбуватися на основі анкетування та /або соціологічних опитувань, інтерв'ю та ін. Серед методів оцінювання персоналу підприємство може також використовувати бенчмаркінг персоналу підприємства, здійснення оцінки окремих працівників та /або структурних підрозділів на основі детермінуючих показників результативності та ін. До того ж, під час обрання методу проведення моніторингу надзвичайно важливо здійснювати врахування стратегії, на яку орієнтується агент ринку. Саме тому, при проведенні моніторингу мотивації необхідно використовувати або декілька методів одночасно, або ж здійснювати оцінку на підставі стратегічних цілей підприємства тощо;

– ідентифікація вартості та /або можливості здійснення моніторингу, має включати витрати керівників на виготовлення анкет, придбання та/або оновлення комп'ютерних систем і техніки, витрати на проведення досліджень та обробку результатів та ін.

– ідентифікація основних структурних компонентів моніторингу, а саме: встановлення відповідності між результатами роботи працівників підприємства та рівнем мотиваційної спрямованості, між розміром заробітної плати та рівнем продуктивності працівників та ін.

Отже, систематичне повторення вищезазначених етапів може забезпечити налагодження ефективної роботи моніторингу мотивації та / або стимулювання персоналу підприємства, що забезпечує результативне функціонування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Саме такий моніторинг є тригером ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах. Таким способом забезпечується досягнення безперервної зацікавленості працівників в отриманні високої результативності.

Вважаємо, що під час проведення моніторингу мотивації персоналу підприємства доцільним є визначення потреб в персоналі, оцінювання якісних та/або кількісних показників трудової діяльності персоналу, розподілення працівників в контексті виконання функціональних обов'язків, встановлення особистісних цілей та забезпечення елементарних соціальних потреб у відповідності до існуючої на підприємстві системи стимулювання. Так, систематичне відслідковування мотиваційних потреб персоналу, котрі змінюються під дією індивідуальних стимулів є базою для поєднання інтересів вищого менеджменту та підлеглих. Отже, головними функціями, які виконує моніторинг мотивації та / або стимулювання персоналу підприємства є наступні: аналіз та оцінювання персоналу, формування організаційної та управлінської структур, удосконалення діючої та / або інституційна зміна системи стимулювання персоналу, реалізація результативних управлінських рішень стосовно підвищення трудової активності персоналу, результативності його діяльності, система координації дій та контролю отриманих результатів стосовно досягнутого рівня результативності персоналу, його вмотивованості та ефективності системи стимулювання.

Впровадження моніторингу мотивації та стимулювання персоналу дасть позитивний ефект лише у випадку перебування працівника у центрі уваги, що

забезпечить отримання достовірної та своєчасної інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Хотілося б відзначити, що організаційні заходи із упровадження моніторингу мотивації та стимулювання персоналу підприємства базується на сукупності правил, котрі є необхідними для виконання [68]:

- необхідність психологічної готовності вищого менеджменту до запровадження моніторингу, що є запорукою успішного його проведення;
- запровадження дієвого моніторингу бажано здійснювати поступово, починаючи з окремої категорії працівників та / або окремого структурного підрозділу, а вже потім здійснювати послідовне підключення інших агентів;
- проведення на підприємствах методичних семінарів стосовно успішного запуску моніторингу оцінки, мотивації та стимулювання персоналу агента ринку у дію. Вже під час проведення таких семінарів можна виявити тих, хто на реально включається у процеси формування та забезпечення ефективної роботи механізму мотивації персоналу.

Наразі дієвим способом вирішення проблем, пов'язаних із зростанням продуктивності, активізацією трудової діяльності, зниженням плинності кадрів, запровадженням результативної системи стимулювання працівників є інституційний перехід від мотиваційної атмосфери на підприємстві до її регулярного вимірювання, аналіз системи стимулювання та розробка ефективних заходів, спрямованих на максимізацію загальної вартості. Саме ці аспекти і покликаний здійснити моніторинг мотивації персоналу на підприємстві, який дозволить вивести відносини між працедавцем та найманим працівником на новий, більш результативний рівень.

Ідентифікація оптимальних заходів, запровадження яких знаходиться у компетенції вищого менеджменту з метою впливу мотиваційну детермінанту окремого працівника, або введення в дію комплексу інструментів, спрямованих на задоволення мотиваційних потреб лівової частини персоналу, виявляється надто складним завданням для власників та/або керівників суб'єкта господарювання. Проте запропонований нами моніторинг мотивації та / або стимулювання

персоналу у поєднанні із його управлінським алгоритмом на основі використання системи стимулів, який складається із короткої інформації стосовно певного аспекту питань, а саме використання стимулів, спрямованих на задоволення мотиваційних потреб персоналу на підприємстві, забезпечує дієве впровадження механізму мотивації та стимулювання персоналу/

Таким чином, сформований моніторинг мотивації персоналу можна визначити як універсальний для будь-якого підприємства із різними масштабами виробництва, чисельністю персоналу та особливостями діяльності. Різниця полягатиме лише в сформованих цілях підприємства стосовно проведення моніторингу та фінансово-економічних можливостях суб'єкта господарювання. На нашу думку, найбільш оптимальним є періодичність проведення такого моніторингу раз в рік, оскільки саме за цей період здійснюється постійний перегляд розмірів мінімальної заробітної плати.

Отже, проведення моніторингу мотивації персоналу дозволить отримати оперативну інформацію стосовно стану та якості трудових процесів на підприємстві, на підставі чого можливим є ефективно впровадження змін та корегування напрямів та цілей активізації трудової діяльності працівників, підвищення рівня їхньої вмотивованості та удосконалення загальної системи управління підприємством.

Важливим результатом наших досліджень стали встановлення основних етапів моніторингу мотивації персоналу на підприємстві в контексті прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективність трудової діяльності працівників, що забезпечить за каналами зворотного зв'язку періодичне оцінювання рівня вмотивованості персоналу, результатів його трудової діяльності та ефективність існуючої на підприємстві системи симулювання. Такий підхід дозволить здійснювати результативне формування та забезпечення роботи механізму мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, що забезпечить його ефективне управління.

### 3.3 Розробка сценаріїв підвищення мотивації управлінського персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

Очевидно, що сучасна мотиваційна політика підприємства може формуватися під дією різних мотиваційних детермінант, у т. ч. в контексті різного ступеня впливу на мотивацію управлінського персоналу. Інакше кажучи, мотиваційна політика являє собою складний комплекс інституційних елементів, які можуть набувати найрізноманітніших комбінацій. У зв'язку із цим, мотиваційна політика, як правило, трансформує дієві управлінські рішення у конкурентні переваги агента ринку.

На нашу думку, дієва та ефективна концепція мотивації працівників на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути реалізована лише за наявності розробленого чіткого плану дій, що, у свою, чергу, має передбачати наступне:

- встановлення величини мотиваційних заохочень;
- опрацювання інституційного змісту мотивації для управлінського персоналу;
- ідентифікація результативного алгоритму мотивації під час працевлаштування працівників;
- опис основних механізмів кар'єрного зростання працівника на підприємстві;
- встановлення інституційних стимулюючих заходів, у тому числі з індивідуальним підходом до кожного працівників;
- ідентифікація результативності сучасних форм заохочення до праці та дієвості інноваційно-мотиваційної політики на підприємстві та ін.

Варто відзначити, що під час опрацювання ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно зосередити фокус увагу на розробці результативної системи оцінювання наслідків дії мотиваційної політики щодо задоволення потреб працівників. Саме тому на сьогодні потрібно розробити показники результативності способів мотивування персоналу з урахуванням того, що суб'єктні та/або групові спонукальні причини мотиваційної поведінки можуть бути різними.

Слід чітко усвідомлювати, що вищий менеджмент майже завжди розглядає результативність мотивації праці через призму показників економічної ефективності – досягнення запланованих економічних показників та соціальної ефективності – безконфліктність стосунків на підприємстві, поліпшення умов праці, належне інституційне середовище, підвищення фаховості персоналу тощо. Все це в комплексі і створює необхідні умови щодо виявлення потреб яким має відповідати сукупність мотиваційних заходів для досягнення ефективної дії заохочувальної системи агента ринку [69-72].

Переконані, що посилення конкурентних переваг підприємств залежать від рівня корисного впливу факторів мотивації на компетенції управлінського персоналу. Саме тому, нами розроблено песимістичні, оптимістичні та найбільш ймовірні сценарії підвищення мотивації управлінського персоналу. На їх основі визначено рівні реалізації конкурентних переваг.

Слід відзначити, що ідентифікація сценаріїв підвищення мотивації управлінського персоналу відбувалась на основі опитування респондентів за основними факторами управління. У роботі визначено на основі експертних оцінок усереднені рівні компетенцій управлінського персоналу з метою формування відповідного компетентнісного профілю за сферами основних управлінських функцій.

Песимістичні, оптимістичні та найбільш ймовірні рівні підвищення мотивації управлінського персоналу визначались нами на основі експертних оцінок. Оцінювання відбувалося за 5-ти бальною шкалою: при цьому найнижчі рівні (1-2 бали) підвищення мотивації обирались як песимістичні прогнози, найвищі рівні (5 балів) – як оптимістичні, а середньоарифметичні по групі значення (3-4 бали) – як найбільш ймовірні (табл. 3.3).

Слід відзначити, що зростання конкурентних переваг за всіма сценаріями перевищує зростання мотивації управлінського персоналу, можна пояснити наявністю ефекта синергії, тобто дія одразу декількох факторів мотивації управлінського персоналу викликає суттєво більший ефект, ніж якби це була дія одного окремого фактора. Отож, розрахунки доводять, що навіть за умов



песимістичних сценаріїв аналізовані підприємства мають можливість посилити свої конкурентні переваги.

Загальновідомо, що головним показником, що вимірює і економічне зростання, і економічний розвиток, іншими словами характеризує масштаб розвитку є прибуток підприємства. Однак, тільки кількісний вимір цього показника не дає можливості з'ясувати, чи відбувається максимізація вартості. Адже не секрет, що його зміни можуть бути обумовлені дією різних факторів. Очевидно і те, що розвиток підприємств може відбуватися неоднаково, оскільки кожне з них має різні механізми та інструменти адаптації. У свою чергу, саме система мотивації опосередковано тісно пов'язана з розвитком суб'єкта господарювання через конкурентоспроможність та рівень прибутку. Звідси мотиваційний фактор є необхідною умовою для ефективного виконання прийнятих управлінських рішень і запланованих завдань.

Таблиця 3.3 – Рівні зростання конкурентних переваг при песимістичному, оптимістичному та найбільш імовірному сценаріях підвищення мотивації управлінського персоналу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

	Сценарії підвищення мотивації		
	песимістичний	найбільш ймовірний	оптимістичний
Підприємство	Підвищення мотивації управлінського персоналу / зростання конкурентних переваг, %	Підвищення мотивації управлінського персоналу / зростання конкурентних переваг, %	Підвищення мотивації управлінського персоналу / зростання конкурентних переваг, %
ПрАТ «Карлсберг Україна»	8 / 15	12/18	16/24

Джерело: власні дослідження.

В умовах глобалізації економіки прибуток має велике значення, адже його роль у господарському механізмі щорічно зростає. В умовах стабілізації ринкових відносин та формування реальної самостійності підприємств прибуток має новий зміст, адже він виступає не тільки основним джерелом розвитку господарської

діяльності будь-якого підприємства, але й стимулом його діяльності. Прибуток забезпечує інтереси товаровиробників, а тому і є головною рушійною силою ринкової економіки.

Вважаємо, що результати розвитку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» будуть залежати від рівня активізації діяльності управлінського персоналу в контексті впровадження заходів із підвищення дієвості мотиваційних факторів. Рівень активізації діяльності управлінського персоналу не піддається аналітичному прогнозуванню через наявність багатьох детермінант зовнішнього інституційного середовища, які утворюють побічний ефект і не піддаються обліку. Саме тому найбільш доцільно в цьому випадку скористатися визначенням імовірності активізації трудової діяльності персоналу за рахунок впровадження різних варіантів підвищення мотивації управлінського персоналу.

Потрібно відзначити, що для ідентифікації ймовірності активізації трудової діяльності управлінського персоналу за рахунок впровадження різних варіантів підвищення мотивації було застосовано метод експертних оцінок, у якому оцінки давали тільки керівники підприємства та його середніх ланок. Керівникам було запропоновано дев'ять варіантів зростання прибутку – 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6 %. Такі варіанти були обрані на основі даних про річний прибуток аналізованого підприємства за останній період (в середньому зростання прибутку на підприємствах пивоварної промисловості не перевищувало 5 %).

Заходи, що могли б сприяти підвищенню мотивації персоналу, визначені на основі найбільш вагомих внутрішніх факторів мотивації управлінського персоналу, які були визначені у роботі раніше. Внутрішні фактори мотивації – це фактори, вплив яких може бути контрольованим та коригованим з боку керівництва через специфічні, притаманні цінностям керівництва управлінські заходи. Саме тому, не деталізуючи такі заходи до конкретних дій в контексті формування практичних рекомендацій достатньо зупинитись на узагальненому підході стосовно погляду на заходи щодо підвищення трудової активності управлінського персоналу.

Такий підхід передбачає, що заходи з підвищення мотивації персоналу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» відповідають реалізації основних внутрішніх факторів мотивації. Розподіл ймовірностей одержання прибутку за рахунок впровадження заходів щодо підвищення мотивації управлінського персоналу по аналізованому підприємству представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розподіл ймовірностей одержання прибутку за рахунок впровадження заходів стосовно підвищення мотиваційного потенціалу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Підприємство	Заходи, що можуть вплинути на зростання прибутку	Можливе зростання прибутку, %						
		0	1	2	3	4	5	6
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Підвищення культурного рівня	0,26	0,20	0,19	0,13	0,10	0,04	0,03
	Підвищення освітнього рівня	0,40	0,24	0,15	0,07	0,05	0,04	0,02
	Посилення соціальних контактів	0,30	0,16	0,15	0,12	0,10	0,05	0,04
	Збільшення стажу роботи	0,34	0,15	0,15	0,14	0,11	0,06	0,05

Джерело: власні дослідження.

У свою чергу в табл. 3.5 представлено визначення математичного очікування зростання прибутку від впровадження заходів стосовно підвищення мотивації управлінського персоналу. Математичне очікування зростання прибутку від впровадження заходів стосовно підвищення мотивації управлінського персоналу ( $MO_{\text{приб}}$ ) визначається наступним чином:

$$MO_{\text{приб}} = \sum (\text{вірогідність прибутку} * \text{можливий рівень зростання прибутку}) \quad (3.3)$$

Аналіз табл. 3.5 свідчить, що підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо серйозні можливості щодо збільшення прибутку за рахунок мотивації управлінського персоналу, що свідчить і про можливість його розвитку. Сутність

впливу заходів з підвищення системи мотивації управлінського персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» полягає у наступному: підвищення культурного рівня управлінського персоналу неминуче призведе до підвищення ефективності зовнішніх комунікацій, а підвищення освітнього рівня приведе до підвищення професіоналізму управлінського персоналу. Посилення соціальних контактів забезпечить більшу довіру усього колективу підприємства до управлінського персоналу. Як наслідок – відбудеться збільшення прибутку. Окрім того, збільшення стажу роботи управлінського персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» спричинить зближення цінностей виконавців різних вікових груп, а відтак створить необхідні умови стосовно більш результативної та ефективної співпраці індивідуумів у межах підприємства.

Таблиця 3.5 – Ідентифікація математичного очікування зростання прибутку від впровадження заходів стосовно підвищення мотиваційного потенціалу

Підприємство	Основні заходи стосовно підвищення мотивації управлінського персоналу	Математичне очікування зростання прибутку від впровадження заходу стосовно підвищення мотивації управлінського персоналу, %	Математичне очікування зростання прибутку від впровадження заходів стосовно підвищення мотивації управлінського персоналу, %
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Підвищення культурного рівня	1,10	5,02
	Підвищення освітнього рівня	2,12	
	Посилення соціальних контактів	1,02	
	Збільшення стажу роботи	0,78	

Джерело: власні дослідження.

Важливо відзначити, що підвищення стандартизації в управлінській праці спричинятиме підвищення рівня підготовки запобіжних управлінських дій та сприятиме зменшенню ринкових (господарських) ризиків. Вважаємо, що навчання управлінського персоналу плануванню сприятиме більш ефективному

використанню усіх видів ресурсів, у т. ч. ресурсу часу. Очевидно і те, що підвищення навичок управлінського персоналу стосовно вирішення професійних проблем забезпечить підприємству ПрАТ «Карлсберг Україна» якісне та ефективне досягнення основних господарських цілей, тоді як поліпшення організаційних вмінь сприятиме більш доцільному використанню інформаційних, просторових, трудових, матеріальних, фінансових та інших інституційних видів ресурсів.

Слід відзначити, що використання на підприємстві стимулів «влада» та «впливовість» створить умови для управлінського персоналу отримати задоволення відповідних психоемоційних цінностей і, як наслідок, забезпечить мобілізацію внутрішніх резервів на зростання результатів господарської діяльності.

Отож, підвищення можливостей щодо самовдосконалення управлінського персоналу, у т. ч. на основі внутрішніх психоемоційних резервів, спрямованих на подальше професійне зростання, та поліпшення результатів господарської діяльності і є тими детермінантами, які здатні збільшити прибуток підприємства.

Таким чином реалізація сценаріїв підвищення мотивації управлінського персоналу дозволить на всіх підприємствах укріпити свої конкурентні позиції, в першу чергу, про що свідчить можливість отримання додаткового прибутку.

### Висновки до третього розділу

Очевидно, що на підприємстві доцільно використовувати комплексний підхід стосовно оцінки ефективності управління мотивацією з використанням збалансованої системи показників, який має реалізовуватися за чітким алгоритмом. Ідентифікація такої чіткої послідовності дій здатна вирішити наступні основні завдання системи управління мотивацією: узгодження цілей персоналу із цілями вищого менеджменту підприємства; забезпечення ефективного безперервного навчання працівників в контексті створення умов для набуття нових навичок та/або реалізації творчих здібностей працівників; забезпечення адекватного кар'єрного зростання працівників; формування сприятливого психологічного клімату у

колективі; забезпечення комфортних умов праці та / або відпочинку на підприємстві.

Запровадження результативної системи контролінгу мотивації на підприємстві здатна сформувати набір мотиваційних важелів для різних рівнів управління та окремих посад з формуванням на їх базі дієвих компенсаційних пакетів. При цьому система адекватного використання мотиваційного контролінгу сприятиме орієнтації вищого менеджменту в контексті прийняття ефективних управлінських рішень, що в решті-решт формуватиме підґрунтя стосовно забезпечення провідного місця підприємства на ринку товарів і, як наслідок, сприятиме максимізації загальної вартості (у першу чергу шляхом зростання прибутку).

Обґрунтування основних напрямів підвищення дієвості мотиваційних факторів проведено на основі ідентифікації корисності мотиваційних факторів. На нашу думку, з метою побудови більш ефективної системи управління на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» необхідно посилити увагу до дієвості таких мотиваційних факторів як «стаж роботи», «соціальні контакти», «культурний та освітній рівень» в контексті формування так званого людиноцентричного підходу, який, у свою чергу, спрямований на зміну стереотипів соціально-економічної поведінки, ментальних установок, формування інституційних мотивів тощо.

Отже, концепція розвитку системного управління процесами мотивації персоналу має виходити з наступних основних завдань: ідентифікація довгострокової стратегії розвитку підприємств з урахуванням інституційних особливостей агента ринку; удосконалення методів регулювання розвитку персоналу на підприємстві; ідентифікація основних пріоритетів розвитку модернізованої системи стимулювання персоналу тощо.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади та сформовано практичні рекомендації щодо удосконалення системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві. Виконане дослідження і отримані наукові результати дозволяють нам зробити такі висновки і рекомендації:

1. Аналізування основних концептуальних положень ефективного управління персоналом показало, що під поняттям «персонал» варто розуміти увесь особовий склад зайнятих на підприємстві працівників, які працюють за трудовим договором та / або контрактом і які володіють належним рівнем навиків та вмінь, загальних та професійних знань, досвідом виконання практичної діяльності, що в решті-решт у формує кваліфікацію, тим самим характеризуючи міру їх професійної підготовки в контексті виконання завдань вищого менеджменту підприємства.

2. Визначено основні наукові підходи щодо ідентифікації суті понять «кадри», «персонал», «трудові ресурси», «людські ресурси», «робоча сила» та «людський капітал», що дозволило не лише окреслити основні характерні особливості застосування даних категорій, а й посприяло формуванню власного узагальненого визначення поняття «управління персоналом», під яким, на нашу думку, доцільно розуміти комплексну систему дій та функцій, які сформовані вищим менеджментом (або власниками) підприємства і, які направлені на максимізацію загальної вартості суб'єкта господарювання, у т. ч. на основі розробки та впровадження стратегій та методів управління шляхом використання системних процесів мотивації та стимулювання персоналу.

3. З'ясовано, що сучасні системи мотивації персоналу мають бути спрямовані на задоволення потреб працівників, які, до речі, не є постійними, а є надзвичайно мінливими як за суттю, так і за необхідністю їх задоволення в постіндустріальних умовах. На підставі відповідних узагальнень, нами було окреслено сутність категорії «мотивація», під якою ми розуміємо набір специфічних функцій управління, які спонукають персонал на досягнення конкретної мети в контексті

результативних засобів впливу та адекватних інструментів стимулювання стосовно високопродуктивної праці.

Встановлено, що сучасна модель системного управління процесами мотивації працівників повинна враховувати адекватні підходи стимулювання, а також бути інституційно забезпеченою усіма підсистемами, починаючи із підсистем загального та лінійного управління, оцінки змістовності праці та завершуючи підсистемами правового та/або організаційного забезпечення.

4. Аналіз розвитку пивоварної промисловості України показав такі основні тенденції: разом із погіршенням добробуту соціуму знижуються обсяги споживання пивної продукції; відбувається поляризація споживчих переваг, у т. ч. скорочується споживання пива середньо цінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів. Великі пивоварні суб'єкти господарювання здійснюють переорієнтацію на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції, як наслідок, відбувається жорстка конкуренція з виробниками міцного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і у вітчизняному інформаційному просторі); протягом останніх 10-ти років поступово змінилася інституційна культура споживання алкоголю в Україні – українці почали активно віддавати перевагу пиву (наприклад, частка у загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25 %), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18 %); ринок безалкогольного пива залишається досить стабільним (до речі, орієнтований значною мірою на молодь) – в останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік.

5. Емпіричний аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» показав, що воно є частиною Carlsberg Group, тобто однієї із провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Очевидно, що основним видом діяльності компанії «Карлсберг Україна» є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв. До складу компанії входять заводи у м. Києві, м. Запоріжжя та м. Львові, які займаються випуском та реалізацією продукції: ПрАТ «Карлсберг Україна»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» –



«Львівська пивоварня»; філія ПрАТ «Карлсберг Україна» у місті Київ. ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснює виробництво пива під такими торгівельними марками як: «Львівське», «Tuborg», «Арсенал», «Carlsberg», «Kronenbourg», «Robert Doms», «Garage», «Квас Тарас», «Somersby» та ін. Аналізування відносних показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 рр. показало покращення діяльності підприємства в розрізі платоспроможності. Однак є погіршення показників ефективності в розрізі рентабельності та ділової активності. Варто відзначити, що більш негативні тенденції спостерігались в 2021 р. порівняно із 2020 р., тоді як у 2022 р. ситуація поступово покращилася.

6. Проведене оцінювання системного управління процесами мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» показало, що з метою залучення, утримання, мотивування і відповідного винагородження належних працівників, компенсація та заохочення визначаються на основі характеру трудової діяльності – винагорода працівника зазвичай включає фіксовану заробітну плату та премії на певних рівнях. Премії, що мають регулярний характер (щомісячний, квартальний, річний) вводяться з метою досягнення підприємством основних цілей: збільшення об'єму продажів продукції, покращення якості, зниження витрат на виробництво, ефективне використання ресурсів, отримання оптимального прибутку та ін.

За результатами опитування працівників підприємства було з'ясовано, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці ПрАТ «Карлсберг Україна» займають фактори матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Пріоритетним цей фактор визнали 84,1 % опитаних працівників. Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх факторів мотивації займають і такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (65,1 %), стосунки з безпосереднім керівником (55,9 %) та стиль управління (керівництва) (48,5%). Очевидно, що в структурі зовнішніх факторів мотивації перше місце займає заробітна плата. Відмітимо також і те, що середня заробітна плата робітників ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2020-2022 рр. була в межах

34 000 – 45 000 грн. До того ж, серед детермінант мотивації праці найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових сходах, що відзначили близько 70,5 %; змістовність, цікавість праці (майже 65,9 % опитаних) тощо.

7. Встановлено, що на підприємстві доцільно використовувати комплексний підхід щодо оцінки ефективності управління мотивацією з використанням збалансованої системи показників, який має реалізовуватися за чітким алгоритмом. Підкреслено, що ідентифікація такої чіткої послідовності дій здатна вирішити такі основні завдання системи управління мотивацією: узгодження цілей персоналу із цілями вищого менеджменту та /або власниками підприємства; забезпечення результативного безперервного навчання працівників в контексті створення ефективних умов для набуття нових навичок та / або реалізації творчих здібностей працівників на підприємстві; забезпечення адекватного кар'єрного зростання персоналу; формування сприятливого психологічного клімату у колективі; забезпечення комфортних умов праці та /або відпочинку для працівників підприємства.

Таким чином, визначено, що загальна концепція розвитку системного управління процесами мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» має виходити з наступних основних завдань: ідентифікація довгострокової стратегії розвитку підприємств з урахуванням інституційних особливостей суб'єкта господарювання; удосконалення методів регулювання розвитку персоналу на підприємстві, а також ідентифікація основних пріоритетів розвитку модернізованої системи стимулювання персоналу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб.; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Ліра-К, 2021. 319 с.
2. Гапоненко О. Є. Соціально-економічні процеси як об'єкт впливу мотивації персоналу. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків: НТУ «ХПІ». 2008. № 19. С. 152-158.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2006. 559 с.
4. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
5. Кудла Н. Є., Фединець Н. І. Управління персоналом в туризмі: навч. посіб. Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2022. 247 с.
6. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.
7. Штерма Т. В. Сучасні фактори нематеріальної мотивації праці в сільському господарстві. *Збірник наукових праць Подільського держ. аграрно-технічного ун-ту*. Вип. 16. Кам'янець-Подільський, 2008. С. 387-389.
8. Лепьохіна І. О. Управління системою мотивації праці підприємств машинобудування в умовах ринку: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2014. 348 с.
9. Кушнерик О. В. Соціально-економічний зміст поняття мотивації праці. *Економіка. Фінанси. Право*. 2012. № 7. С. 16-19.
10. Кушнерик О. В. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 33-37.
11. Olson M. *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge : Harvard University Press, 1971. 186 p.
12. Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 196-201.

13. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 304 с.
14. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи у команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1(57). С. 94–98.
15. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 727. С. 10–15.
16. Ковбас Г. І. Формування і розвиток алгоритмів мотивації персоналу у контексті антикризового управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. Вип. 22. С. 19–23.
17. Потишняк О. М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 82–85.
18. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип. 15. С. 34–37.
19. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. №1. С. 347-352.
20. Бондар В. Д. Еволюція мотивації як функції управління. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2010. Вип. 2. С. 175–185.
21. Бондаревська К. В., Плясун А. В., Осипенко Д. С. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2. С. 233–239.
22. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 33–39.
23. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

24. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>

25. Квіта Г.М. Кластерний аналіз у дослідженні мотиваційної структури персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №3. С. 226-230.

26. Доучаєв О. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2006. № 8. С. 79-81.

27. Грінько І.М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. Т. 1. С. 102–105.

28. Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Х., 2003. 248 с.

29. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf)

30. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : [монографія]. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

31. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 727. С. 10–15.

32. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.

33. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

34. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 44–51.

35. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 93–97.
36. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2020. Вип. 9. С. 491–495.
37. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
38. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 98–102.
39. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 136-144.
40. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. Т. 133. С. 65–71.
41. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>
42. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2020. № 3. С. 26–29.
43. Петухова О.М., Римаренко М. К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>
44. Окіпний С. Основні напрямки розвитку пивоварної галузі в Україні. *II Міжнародна студентська науково–технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2018. С. 264–267.

45. Базилевська А. О., Овандер Н.Л. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі України. *Міжнародна конференція «Тенденції розвитку сучасної економіки»*. 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf>.

46. Аналітична записка з ринку пива в Україні. 2022 рік. Дослідження ринків. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-ryнку-piva-v-ukraine-2022-god>

47. Приймачук Т.Ю., Проценко А.В., Рудик Р.І., Штанько Т.А. Пивна та хмелева галузі України: кон'юнктура та інтеграція. *Вісник аграрної науки. Економіка*. 2018. № 4. С. 61–67.

48. Пивовари в Україні нарощують виробництво. URL: <https://investory.news/pivovari-v-ukraini-naroshhuyut-virobnictvo/>

49. Галузь українського пивоваріння в умовах воєнного стану. URL: <https://techdrinks.info/galuz-ukrayinskogo-pyvovarinnya-v-umovah-voyennogo-stanu/>

50. Виробництво пива в Україні від початку року зросло на 11%. URL: <https://mind.ua/news/20264087-virobnictvo-piva-v-ukrayini-vid-pochatku-roku-zroslo-na-11>

51. Швидко відновились. Виробництво пива в Україні з початку року зросло більш ніж на третину. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/virobnictvo-piva-ta-solodu-v-ukrajini-z-pochatku-2023-roku-rizko-zroslo-ukrpivo-50324615.html>

52. Штанько І. Хмелярство: стан та проблеми. Чому галузь в критичному стані? URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/hmelyarstvo-chomu-za-100-rentabelnosti-galuz-u-kritichnomu-stani>

53. Сайт ПрАТ «Карлсберг Україна»: веб-сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/>

54. Carlsberg Ukraine представила нову виробничу лінію, що збільшує потужність виробництва продукції на 80%. URL: <https://allretail.ua/news/78237-investiciji-diji-carlsberg-ukraine-predstavila-novu-virobnichu-liniyu-shcho-zbilshuye-potuzhnist-virobnictva-produkciji-u-banci-na-80>

55. Тихий героїзм працівників та відновлення бізнесу: як Carlsberg Ukraine працює в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/company/tikhiy-geroizm-pratsivnikiv->

[ta-vidnovlennya-biznesu-yak-carlsberg-ukraine-pratsyue-v-umovakh-viyni-12082022-7584](https://carlsbergukraine.com/media/57939/2022_report_ukr.pdf)

56. ESG Звіт CARLSBERG UKRAINE 2022. URL: [https://carlsbergukraine.com/media/57939/2022\\_report\\_ukr.pdf](https://carlsbergukraine.com/media/57939/2022_report_ukr.pdf)

57. Звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: [https://clarity-project.info/edr/00377511/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00377511/finances?current_year=2022)

58. Мигидюк Н.Р. Системне управління процесами мотивації персоналу на підприємстві. *LIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки.* ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19726>

59. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

60. Климчук А.О. Матеріальне стимулювання персоналу як основа стратегічного управління машинобудівним підприємством. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С. 319–333.

61. Мороз О. В., Нікіфорова Л. О. Регулювання міжособової взаємодії в колективах. *Економічний простір.* 2008. № 10 С. 164–172.

62. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка.* 2010. № 1. С. 86–91.

63. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Вид. Європ. Ун-ту, 2002. 537 с.

64. Ковбас Г. І. До питання ефективності традиційних підходів до мотивації персоналу у кризових умовах господарювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2018. Вип. 20/1. С. 32–37.

65. Ковбас Г. І. Основні напрямки розвитку концепції антикризового управління підприємствами в Україні. *Економіка. Фінанси. Право.* 2019. № 6. С. 23–27.

66. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове



фахове видання. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 22.11.2023).

67. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1. С. 49–60.

68. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

69. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. Вип. 21. С. 56–59

70. Климчук А. О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 1 (29). С. 21–32.

71. Сухий Д. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліга. 2021. 520 с.

72. Дружиніна І.В., Михайлова Ю. В. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 43. С. 141 – 147.

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
(обов'язковий)  
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Системне управління процесами мотивації персоналу на підприємстві пивоварної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)

**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 77,4% Схожість 22,6%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

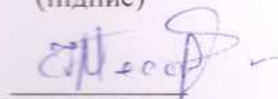
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Мигидюк Н.Р.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Несен Л.М.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства  
ПрАТ «Карлсберг Україна»  
за 2020-2022 роки

		КОДИ		
Дата, рік, місяць, число		2020	12	31
Підприємство	ПрАТ "Карлсберг Україна"	за ЄДРПОУ 00377511		
Територія	Україна	за КОАТУУ 2310137300		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ 230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД 11.05		
Середня кількість працівників	1470			
Адреса, телефон	Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2020 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	48 391	49655
первісна вартість	1001	138 658	157870
накопичена амортизація	1002	(90 267)	(108 215)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31 905	40 219
Основні засоби	1010	1 950 645	2 152 563
первісна вартість	1011	5 232 897	5 801 261
Знос	1012	(3 282 252)	(3 648 698)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: <sup>1</sup> які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 284	19 462
Відстрочені податкові активи	1045	156 718	174 909
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	2 221 877	2 458 742
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	596 011	511 191
Виробничі запаси	1101	328 850	229 648
Незавершене виробництво	1102	50 915	51 669
Готова продукція	1103	208 026	220 567
Товари	1104	8 220	9 307
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	643 229	678 601
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55 436	75 986
з бюджетом	1135	-	

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	234	16
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	118
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 159 142	1 563 300
Витрати майбутніх періодів	1170	6 635	6 274
Інші оборотні активи	1190	127	225
Усього за розділом II	1195	2 460 814	2 835 711
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	4 682 691	5 294 453
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 712 001	1 948 715
Неоплачений капітал	1425	-	
Вилучений капітал	1430	-	
Усього за розділом I	1495	2 942 420	3 179 134
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 111	76 280
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II <sup>2</sup>	1595	41 111	76 280
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	25
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41 111	51 595
товари, роботи, послуги	1615	1 155 570	1 427 546
розрахунками з бюджетом	1620	239 725	221 605
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 948	30 564
розрахунками зі страхування	1625	-	
розрахунками з оплати праці	1630	106 073	107 378
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 789	1 629
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	
Поточні забезпечення	1660	114 521	177 933
Доходи майбутніх періодів	1665	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	40 371	51 328
Усього за розділом III	1695	1 699 160	2 039 039
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	
Баланс	1900	4 682 691	5 294 453

Підприємство ПрАТ "Карлсберг Україна"  
(найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
00377511		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за рік 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 017 392	8 215 886
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 228 507)	(4 554 070)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 788 885	3 661 816
Збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120	210 696	57 124
Адміністративні витрати	2130	(303 957)	(276 156)
Витрати на збут	2150	(1 671 109)	(1 612 395)
Інші операційні витрати	2180	(754)	(171 141)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 023 761	1 659 248
Збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200		-
Інші фінансові доходи	2220	35 921	78 014
Інші доходи	2240	22 299	17 916
Фінансові витрати	2250	(4 181)	(14 212)
Втрати від участі в капіталі	2255		-
Інші витрати	2270	(69 194)	(25 571)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 008 606	1 715 395
Збиток	2295		-
Витрати з податку на прибуток	2300	(373 204)	(315 999)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 635 402	1 399 396
Збиток	2355		-

**II СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 635 402	1 399 396

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 716 427	4 024 566
Витрати на оплату праці	2505	617 035	590 401
Відрахування на соціальні заходи	2510	121 684	108 200
Знос та амортизація	2515	570 290	496 963
Інші операційні витрати	2520	1 131 627	1 308 725
Разом	2550	6 157 063	6 528 855

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,6045	1,3490
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,6045	1,3490
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Генеральний директор ПрАТ  
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер  
ПрАТ “Карлсберг Україна”

Дорошенко К. В.



		КОДИ		
		2021	12	31
Підприємство	ПрАТ "Карлсберг Україна"	за ЄДРПОУ 00377511		
Територія	Україна	за КОАТУУ 2310137300		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ 230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД 11.05		
Середня кількість працівників	1341			
Адреса, телефон	Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	49655	89 939
первісна вартість	1001	157870	214 784
накопичена амортизація	1002	(108 215)	(124 845)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 219	111 574
Основні засоби	1010	2 152 563	2 001 121
первісна вартість	1011	5 801 261	6 093 812
Знос	1012	(3 648 698)	(4 092 691)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: <sup>1</sup> які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 462	19 744
Відстрочені податкові активи	1045	174 909	182 479
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2 458 742	2 426 791
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	511 191	573 144
Виробничі запаси	1101	229 648	281 079
Незавершене виробництво	1102	51 669	47 825
Готова продукція	1103	220 567	236 962
Товари	1104	9 307	7 278
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 601	955 603
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	75 986	57 730
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	16	25
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118	131
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 563 300	1 627 770
Витрати майбутніх періодів	1170	6 274	1 955
Інші оборотні активи	1190	225	229
Усього за розділом II	1195	2 835 711	3 216 587
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 294 453	5 643 378
Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948 715	1 961 091
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3 179 134	3 191 510
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 280	59 966
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II <sup>2</sup>	1595	76 280	59 966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25	12
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 595	42 382
товари, роботи, послуги	1615	1 427 546	1 785 694
розрахунками з бюджетом	1620	221 605	231 667
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 564	40 103
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	107 378	68 076
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 629	1 253
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	177 933	263 073
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	51 328	79 715
Усього за розділом III	1695	2 039 039	2 391 902
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5 294 453	5 643 378

Підприємство ПрАТ "Карлсберг Україна"  
(найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	12	31
00377511		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**II. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 340 977	8 017 392
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 617 137)	(4 228 507)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 723 840	3 788 885
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	87 903	210 696
Адміністративні витрати	2130	(300 897)	(303 957)
Витрати на збут	2150	(1 764 575)	(1 671 109)
Інші операційні витрати	2180	(63 961)	(754)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 682 310	2 023 761
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	27 946	35 921
Інші доходи	2240	13 389	22 299
Фінансові витрати	2250	(20 578)	(4 181)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(53 179)	(69 194)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 649 888	2 008 606
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	(308 349)	(373 204)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 341 539	1 635 402
Збиток	2355	-	-

**II СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 341 539	1 635 402

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 136 338	3 716 427
Витрати на оплату праці	2505	583 581	617 035
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 229	121 684
Знос та амортизація	2515	610 287	570 290
Інші операційні витрати	2520	1 234 112	1 131 627
Разом	2550	6 681 547	6 157 063

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,3082	1,6045
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,3082	1,6045
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Генеральний директор ПрАТ  
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер

Дорошенко К. В.

## ПрАТ “Карлсберг Україна”

		КОДИ		
		2022	12	31
Дата, рік, місяць, число				
Підприємство	ПрАТ “Карлсберг Україна”	за ЄДРПОУ	00377511	
Територія	Україна	за КОАТУУ	2310137300	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05	
Середня кількість працівників	1395			
Адреса, телефон	Василя Стуса, буд.6, 69076, Запоріжжя			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку “v” у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001
---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	89 939	82 839
первісна вартість	1001	214 784	237 368
накопичена амортизація	1002	(124 845)	(154 475)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574	291 993
Основні засоби	1010	2 001 121	1 695 992
первісна вартість	1011	6 093 812	6 350 127
Знос	1012	(4 092 691)	(4 654 135)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: <sup>1</sup> які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744	12 663
Відстрочені податкові активи	1045	182 479	338 194
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2 426 791	2 443 669
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	573 144	847 564
Виробничі запаси	1101	281 079	384 435
Незавершене виробництво	1102	47 825	95 384
Готова продукція	1103	236 962	361 011
Товари	1104	7 278	6 734
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955 603	453 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57 730	512 219

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	25	9 246
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 627 770	2 970 234
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955	1 080
Інші оборотні активи	1190	229	112
Усього за розділом II	1195	3 216 587	4 793 684
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 643 378	7 237 353
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 961 091	3 489 969
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3 191 510	4 720 388
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966	69 407
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	59 966	69 407
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382	47 027
товари, роботи, послуги	1615	1 785 694	1 347 052
розрахунками з бюджетом	1620	231 667	365 342
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103	103 305
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	68 076	97 200
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 253	3 499
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	263 073	487 421
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715	100 017
Усього за розділом III	1695	2 391 902	2 447 558
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5 643 378	7 237 353

Підприємство ПрАТ "Карлсберг Україна"  
(найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)

За ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	12	31
00377511		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2022 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 033 066	8 340 977
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 936 453)	(4 617 137)
<b>Валовий:</b>			
Прибуток	2090	4 096 613	3 723 840
Збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120	271 713	87 903
Адміністративні витрати	2130	(346 875)	(300 897)
Витрати на збут	2150	(1 926 996)	(1 764 575)
Інші операційні витрати	2180	(41 672)	(63 961)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	2 052 783	1 682 310
Збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200		-
Інші фінансові доходи	2220	92 584	27 946
Інші доходи	2240	9 559	13 389
Фінансові витрати	2250	(13 360)	(20 578)
Втрати від участі в капіталі	2255		-
Інші витрати	2270	(274 573)	(53 179)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	1 866 993	1 649 888
Збиток	2295		-
Витрати з податку на прибуток	2300	(338 115)	(308 349)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	1 528 878	1 341 539
Збиток	2355	-	-

**II СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 528 878	1 399 396

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 569 419	4 136 338
Витрати на оплату праці	2505	745 726	583 581
Відрахування на соціальні заходи	2510	131 394	117 229
Знос та амортизація	2515	705 299	610 287
Інші операційні витрати	2520	1 215 081	1 234 112
Разом	2550	7 366 919	6 681 547

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,5	1,31
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,5	1,31

Генеральний директор ПрАТ  
“Карлсберг Україна”

Шевченко Є. В.

Головний бухгалтер  
ПрАТ “Карлсберг Україна”

Дорошенко К. В.



Додаток В  
(обов'язковий)

## **ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)

Таблиця 1 – Сучасна систематизація теоретико-методичних підходів стосовно ідентифікації понять «персонал», «кадри», «трудові ресурси», «людський капітал»

Поняття	Основна сутність та значення поняття	Характерні риси
Трудові ресурси	Структурні компоненти ресурсного потенціалу, який належить соціуму і які можуть бути використані задля досягнення конкретної мети фінансово-економічного та / або соціального зростання; визначається як кількісна категорія, котра відноситься до частини населення держави і яка має необхідні для роботи фізичний та/або інтелектуальний розвиток, практичний досвід, рівень професійно-кваліфікаційних якостей, знань та навичок тощо.	Соціально-активна частина населення, структурний компонент ресурсного потенціалу, частина населення держави, яка має необхідний для роботи рівень розвитку.
Людський капітал	Формується, як правило, у результаті інвестування у фактори, які його формують, – культуру, здоров'я, освіту, підприємницьку діяльність, творчі здібності, інтелектуальний розвиток, духовні потреби; набуває форми капіталу в результаті тривалого історичного розвитку суспільних та соціально-економічних відносин; продуктивність людини є її невід'ємним особистісним надбанням.	Інвестиції; фінансово-економічна та соціальна форма вираження продуктивних рис, функцій та/або ролей працівників.
Кадри	Штатний склад працівників підприємства, професійних та / або громадських організацій тієї або іншої галузі; особи, які виконують певні трудові функції на постійній та / або тимчасовій основі, що відносяться до їх основної професії або спеціальності та здійснюють їх за визначену плату; частина працівників, котрі мають відповідний рівень кваліфікації та належний стаж роботи на підприємстві.	Штатний склад працівників підприємства; сукупність зайнятих на підприємстві; наявність професійної підготовки; достатній рівень кваліфікації.
Персонал	Є особовим складом підприємства, куди входять усі наймані працівники, а також власники та співвласники; відображає сукупність працівників різного професійно-кваліфікаційного рівня, котрі працюють на підприємстві і входять до його облікового складу та одержали необхідний рівень професійної підготовки, при цьому маючи різний досвід практичної діяльності.	Особовий склад підприємства; сукупність працівників різного професійно-кваліфікаційного рівня.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом в системі визначення основних підходів та парадигм управління

Період	Концепція	Підхід до підприємства	Підхід до працівника	Парадигма управління
20–40-ві роки XX ст.	Використання трудових ресурсів	Підприємство є злагодженим механізмом	Людина є ресурсом, тобто деталлю у механізмі, яку потрібно правильно підібрати та створити стимули	Економічна: працівник є носієм трудової функції, «живим доповненням машини», тобто визначається як фактор виробництва
50–70-ті роки XX ст.	Управління персоналом	Підприємство є організованою системою, де відбувається узгодження цілей людини та підприємства	Людина визначається як особистість, котра володіє своїми потребами	Адміністративна: людина є ресурсом підприємства
80–90-ті роки XX ст.	Управління людськими ресурсами	Підприємство є «мозком» з різними підструктурами, яких об'єднують функції управління, контролю та інформації	Людина є ресурсом, який не відновлюється; елементом соціальної системи	Соціальна: людина є елементом соціальної організації, її стратегічним ресурсом
XXI ст.	Управлінська підготовка людини	Підприємство є культурною системою	Людина є самостійним суб'єктом, котрий має свої цінності, норми поведінки	Гуманістична: людина є головним суб'єктом підприємства; головний девіз – не люди для підприємства, а підприємство для людей

Таблиця 3 – Сучасні наукові підходи стосовно поняття «мотивація»

Автор	Трактування
І. Фоломкіна	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Р. Муха	Спонування людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.
Г. Вербицька	Процес спонування індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації
Г. Ковбас	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
О. Потішняк	Комплекс спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації.
Г. Назарова	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
О. Кузмін	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації
В. Бондар	Стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
К. Бондаревська	Усвідомлене і цілеспрямоване спонування працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
В. Мікловда	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації

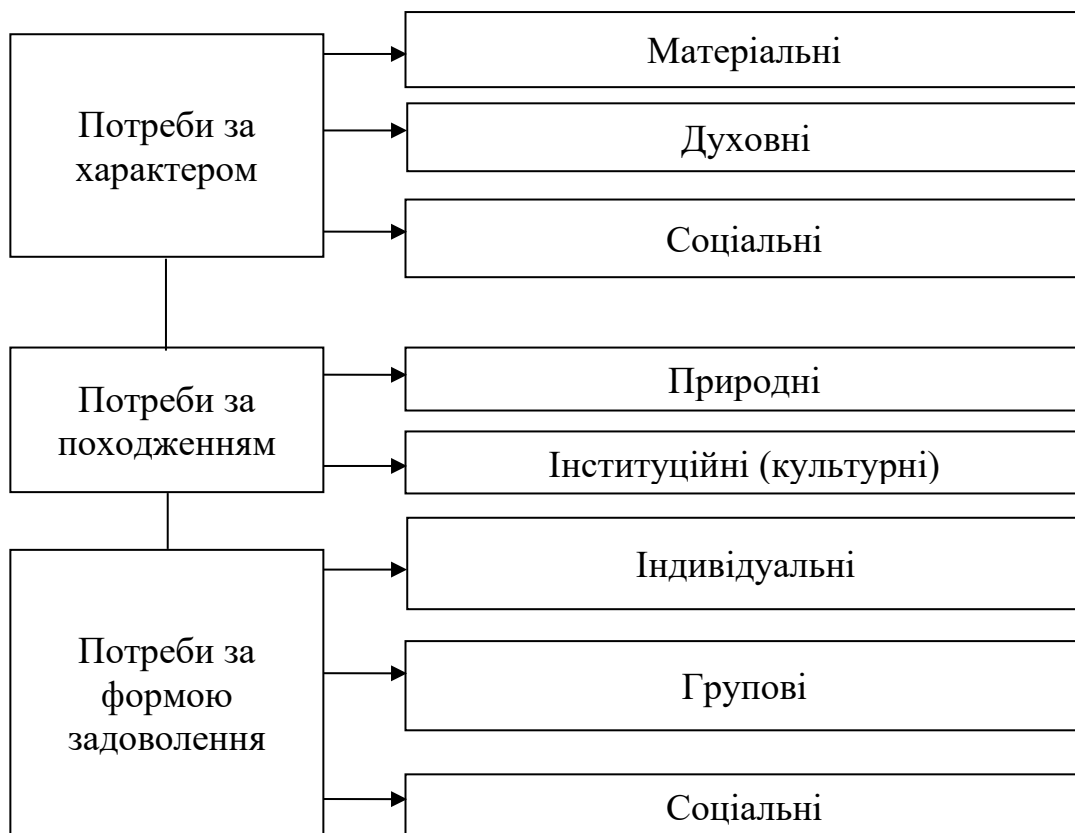


Рисунок 1 – Універсальна класифікація основних потреб у системі управління мотивацією персоналу

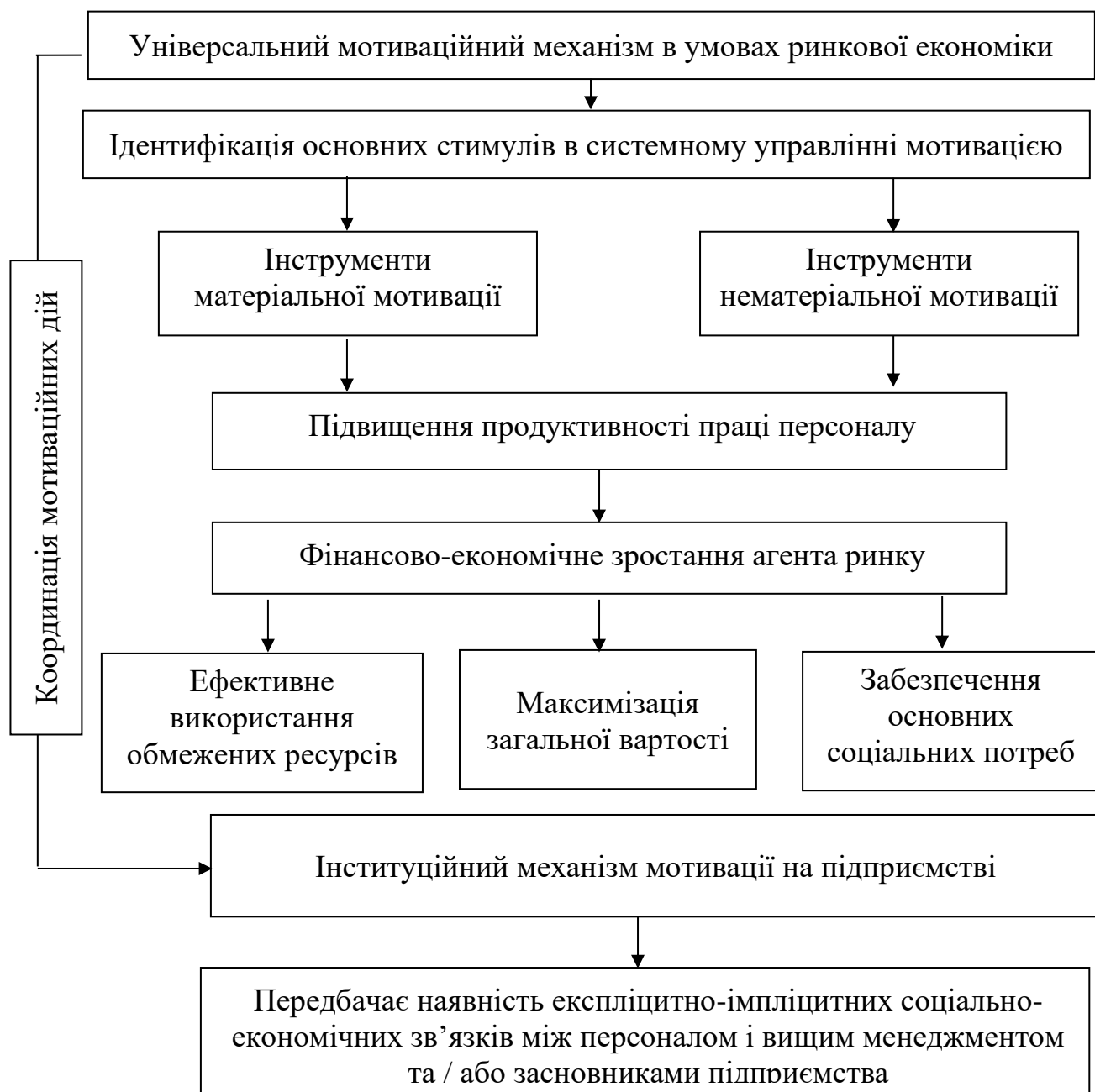


Рисунок 2 – Системна ідентифікація основних стимулів та мотивів в контексті формування ефективної системи мотивації на підприємстві

Таблиця 4 – Система показників оцінювання ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві

Група показників	Показники
Економічні трудові показники	Продуктивність праці, фонд оплати праці, чисельність персоналу, фонд робочого часу, середня заробітна плата на працівника, співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, сукупні витрати на персонал, питомі витрати на персонал, віддача витрат на персонал, рентабельність витрат на персонал, витрати на соціальний розвиток колективу, витрати на навчання та ін.
Показники освітньо-кваліфікаційного рівня	Питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, питома вага працівників із середньою спеціальною освітою у загальній чисельності персоналу, середній розряд працівників, питома вага працівників, що пройшли підвищення кваліфікації
Показники руху персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт стабільності кадрів.
Показники організації та умов праці	Завантаженість персоналу, коефіцієнт використання робочого часу, питома вага працівників, які суміщають професії, питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, питома вага працівників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, питома вага працівників, зайнятих на важких і шкідливих роботах, коефіцієнт прогулів та ін.
Показники соціального та психологічного інституційного клімату	Коефіцієнт згуртованості колективу, коефіцієнт емоційної експансивності колективу(емоційне реагування), показник соціометричного статусу, коефіцієнт внутрішньоколективної прийнятності, середній період адаптації, внутрішні втрати з вини працівника, ступінь інформованості персоналу, рівень задоволеності працею, кількість скарг працівників.

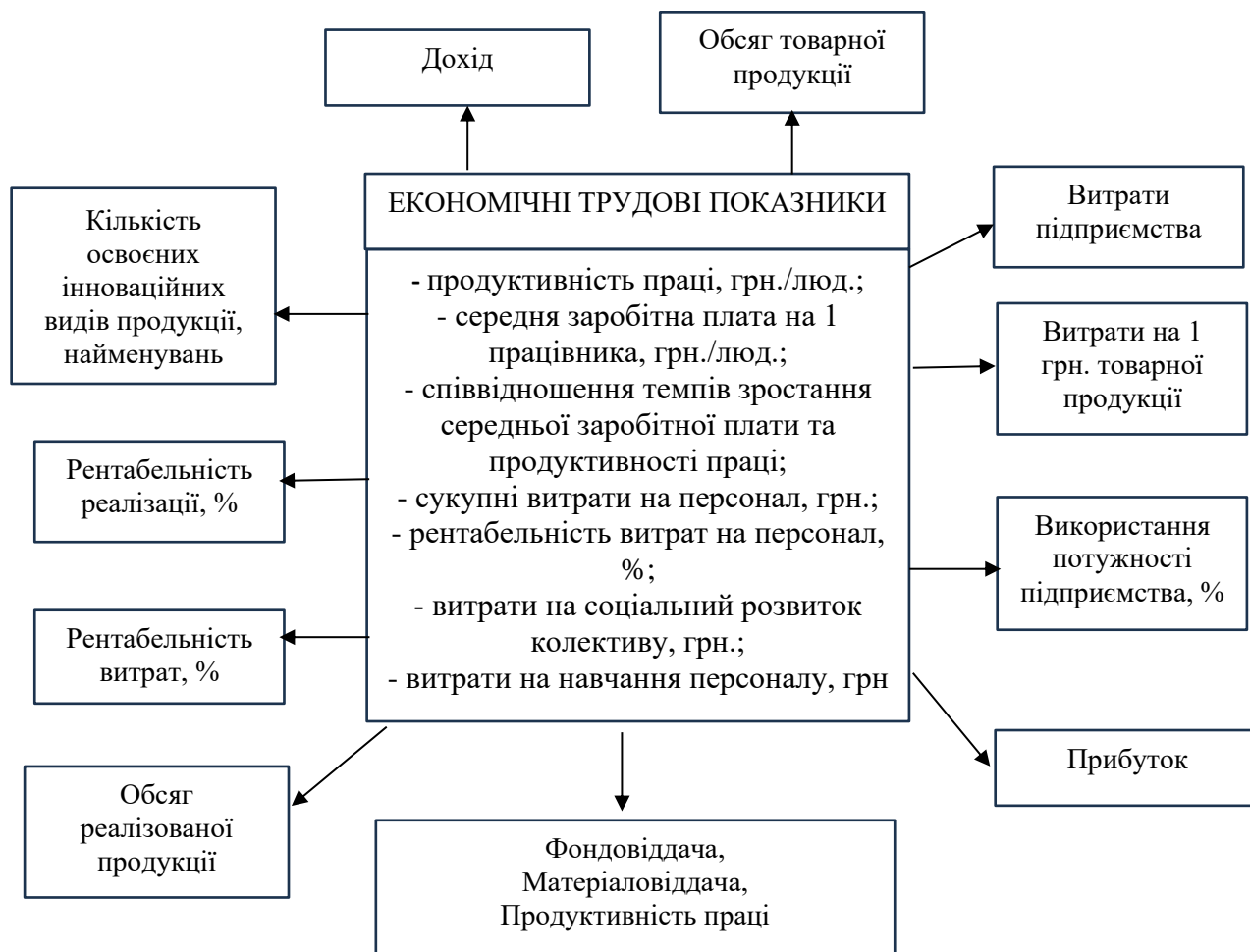


Рисунок 3 – Вплив економічних трудових показників на економічні показники діяльності підприємства



Таблиця 5 – PEST-аналіз пивоварної галузі України

Політичні	Економічні
1. Зміни законодавства щодо оподаткування та ліцензування; 2. Посилення політики держави, щодо обмеження виробництва та продажу.	1. Рівень інфляції; 2. Збільшення акцизу; 3. Підвищення цін на сировину; 4. Посилення конкуренції.
Соціальні	Технологічні
1. Рівень доходів громадян; 2. Суспільні цінності; 3. Демографічна ситуація; 4. Політична ситуація	1. Розробка нових технологій виробництва; 2. Поява нового удосконаленого обладнання

Таблиця 6 – SWOT-аналіз пивоварної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції 2. Широкий асортимент 3. Доступна ціна 4. Значні виробничі потужності 5. Постійне вивчення власних позицій та позицій конкурентів	1. Не сприйняття споживачами нових видів продукції 2. Сезонність продажів 3. Залежність від конкурентів 4. Постійне суперництво з конкурентами
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Залучення інвесторів 3. Зростання доходів населення 4. Розширення виробництва	1. Воєнні дії в країні 2. Поява нових конкурентів 3. Несприятлива політика держави 4. Інфляція 5. Зміни смаків та потреб споживачів

Таблиця 7 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	4988572	5468915,5	6440365,5	480343,5	9,63	971 450	17,76
Необоротні активи, тис. грн.	2340309,5	2442766,5	2435230	102457	4,38	-7 536,5	-0,31
Оборотні активи, тис. грн.	2648262,5	3026149	4005135,5	377886,5	14,27	978 986,5	32,35
Власний капітал, тис. грн.	3060777	3185322	3955949	124545	4,07	770 627	24,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,728	0,720	0,950	-0,008	-1,09	0,23	31,94
Коефіцієнт фінансової залежності	1,629	1,718	1,629	0,089	5,46	-0,089	-5,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,328	0,245	0,237	-0,083	-25,30	-0,008	-3,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,534	0,421	0,386	-0,113	-21,16	-0,035	-8,31
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,204	0,161	0,169	-0,043	-21,08	0,008	4,97
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,896	0,807	0,829	-0,089	-9,93	0,022	2,73
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,607	1,525	1,403	-0,082	-5,10	-0,122	-0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,619	2,619	2,283	0	–	-0,336	-12,83

Таблиця 8 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2020 рік	2022 рік
Коефіцієнт рентабельності продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}$	0,203982	0,169253
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,629838	1,628020
Коефіцієнт поточної заборгованості	$v = \frac{ПЗ}{A}$	0,374676	0,375713
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,416865	1,655199
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\partial = \frac{ЧД(В)Р}{OA}$	3,027416	2,255371
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK}$	0,534309	0,386476

Таблиця 9 – Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	617 035	583 581	745 726	128 691
в. т . ч. адміністрація	92 555	90 765	103 456	10 901
обліково-економічні відділи	37 032	35 972	46 573	9 541
операційні відділи	487 448	456 844	595 697	108 249
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, грн	34 979	36 265	44 547	9 568
в. т . ч. адміністрація	36 897	36 673	44 785	7 888
обліково-економічний відділ	33 672	33 127	38 652	4 980
операційний відділ	34 982	35 783	41 765	6 783



Рисунок 4 – Модель концептуально-стратегічного підходу удосконалення системи управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

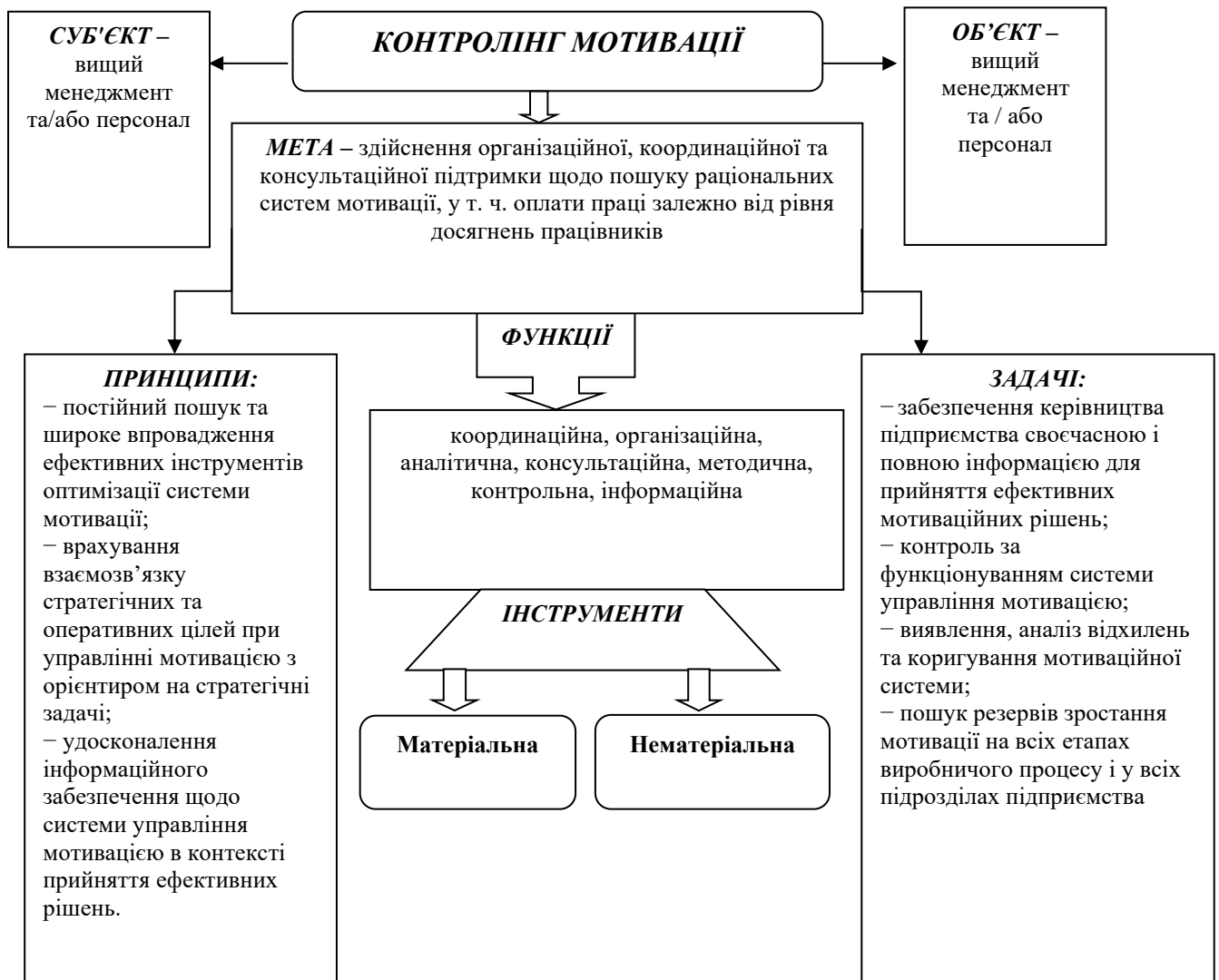


Рисунок 5 – Універсальна схема використання контролінгу в системі управлінні мотивацією персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»

**I.** Ідентифікація сукупності детермінант впливу на систему управління мотивацією підприємства

**II.** Визначення причинно-наслідкових зв'язків між напрямками оптимізації системи мотивації та проєкціями збалансованого стійкого розвитку підприємства

**III.** Виявлення взаємозв'язків між індикаторами системи мотивації та групами показників оцінки фінансово-економічного стану підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу

**IV.** Обчислення інтегрального показника ефективності управління мотивацією

**V.** Визначення причин дисфункційного функціонування мотиваційних механізмів

**VI.** Виявлення резервів максимізації вартості на управління мотивацією

**VII.** Розробка рішень щодо оптимізації системи мотивації на основі імітаційного моделювання

Рисунок 6 – Універсальний алгоритм оцінки ефективності управління мотивацією на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна»



Рисунок 7 – Основні етапи моніторингу мотивації персоналу на підприємстві  
ПрАТ «Карлсберг Україна»



