

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розробка стратегії управління персоналом підприємства в
умовах цифрової трансформації»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-21

ЖУРАВЛЬОВА Софія Сергіївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. **ВОВК Ольга Миколаївна**

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма «Менеджмент і бізнес–адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
ЖУРАВЛІОВІЙ Софії Сергіївні**

**1. Тема роботи: «Розробка стратегії управління персоналом в умовах
цифрової трансформації»**

керівник роботи: к.е.н., доц. **АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна,**

затверджена наказом по університету **«29» травня 2026р. № 2003-с**

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально–методична література з питань стратегічного управління персоналом, цифрової трансформації HR–процесів, розвитку людського капіталу та оцінювання ефективності системи управління персоналом, інформація про історію створення, розвиток, організаційну структуру, напрями діяльності та продуктове портфоліо ПрАТ «Карлсберг Україна»; фінансова звітність підприємства за 2021–2025 рр., зокрема форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності», дані щодо чисельності, структури, вікового складу персоналу, показників продуктивності праці, оплати праці, рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та рівня цифровізації HR–процесів ПрАТ «Карлсберг Україна»

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- Розглянути сутність та підходи до розробки стратегії управління персоналом підприємства
- Розкрити методичні аспекти ефективності розробки стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації

в) аналітична частина:

- Проаналізувати економіко–управлінські результати діяльності підприємства
- Здійснити діагностику конкурентного середовища підприємства
- Оцінити систему управління персоналом на підприємстві

в) рекомендаційна частина розділу:

- Вибрати стратегію управління персоналом підприємства
- Економічно обґрунтувати розробку стратегії управління персоналом підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Підходи до розуміння сутності стратегічного управління персоналом
2. Куб видів загальних стратегій управління персоналом
3. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»
4. Виробництво пива в Україні, млн дал
5. Динаміка чистого доходу конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна», тис грн у 2022–2025
6. Динаміка чистого прибутку конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна», тис грн у 2022–2025
7. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»
8. Вікова структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»
9. Процес рекрутингу ПрАТ «Карлсберг Україна»

6. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Дослідження теоретичних основ стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації, зокрема її сутності, ролі та значення для сучасного підприємства	01.02.2026 – 28.02.2026	
2	Аналіз наукових підходів до формування стратегії управління персоналом, включаючи системний, процесний, нормативно–управлінський та інтегрований підходи	01.03.2026 – 31.03.2026	
3	Визначення методичних засад оцінювання ефективності управління персоналом, зокрема через кадровий аудит, показники продуктивності, плинності кадрів, навчання, мотивації та цифрової зрілості HR–процесів	01.04.2026 – 26.04.2026	
4	Надання організаційно–економічної характеристики ПрАТ «Карлсберг Україна», включаючи історію діяльності, структуру, напрями роботи, виробничі потужності та основні види продукції	27.04.2026 - 28.04.2026	
5	Аналіз фінансово–економічних результатів діяльності підприємства за 2021–2025 роки, зокрема чистого доходу, собівартості, прибутку, витрат і рентабельності	29.04.2026 – 30.04.2026	
6	Діагностика зовнішнього та конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна», включаючи PEST–аналіз, аналіз ринків пива, сидру, квасу, лимонадів та енергетичних напоїв, а також SWOT–аналіз підприємства	01.05.2026 – 03.05.2026	
7	Оцінювання кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства, зокрема чисельності, структури персоналу, рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання, цифровізації HR–процесів та HR–аналітики	04.05.2026 – 10.05.2026	
8	Розроблення стратегії вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах цифрової трансформації, з акцентом на інтеграцію цифрових інструментів, розвиток кадрового резерву, залучення молодих фахівців, формування цифрової культури персоналу та оцінювання ефективності запропонованих заходів	11.05.2026 – 17.05.2026	

Студент _____ Софія ЖУРАВЛЬОВА

Керівник дипломної роботи _____ Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації» містить 151 сторінки, 50 таблиць, 10 рисунків, 0 додатків. Перелік посилань налічує 38 бібліографічні найменування.

Мета: розроблення стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах цифрової трансформації з урахуванням сучасних кадрових викликів, потреби в розвитку цифрової HR-системи, формуванні кадрового резерву та залученні молодих фахівців.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження: метод аналізу, системний підхід, порівняльний аналіз, динамічний метод, метод узагальнення, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, методи фінансово-економічного аналізу, аналіз HR-метрик, графічний і табличний методи представлення інформації.

Результати роботи: За результатами дослідження розглянуто теоретичні основи формування стратегії управління персоналом в умовах цифровізації, обґрунтовано необхідність інтеграції кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Проведено економіко-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», досліджено його конкурентне середовище, фінансові результати, рентабельність, структуру персоналу, процеси рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та рівень цифровізації HR-системи.

У роботі встановлено, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильні ринкові позиції, стабільну виробничу базу та розвинену систему управління

персоналом, однак стикається з кадровими викликами, пов'язаними з воєнним станом, мобілізаційними процесами, міграцією, дефіцитом виробничих фахівців та необхідністю посилення цифрової зрілості HR-процесів. На основі виявлених проблем запропоновано стратегію розвитку управління персоналом, центральним елементом якої є створення цифрової освітньої платформи для студентів і молодих фахівців. Запропонований проєкт спрямований на формування кадрового резерву, посилення бренду роботодавця, розвиток виробничого напрямку, підвищення цифрової обізнаності та зменшення залежності підприємства від зовнішнього ринку праці.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого HR-проєкту, запропонована стратегія є економічно рентабельною та може забезпечити підприємству довгостроковий кадровий і управлінський ефект в умовах цифрової трансформації.

ABSTRACT

The bachelor's thesis titled «Developing of a Human Resources Management Strategy for a company in the Context of Digital Transformation» comprises 151 pages, 50 tables, 10 figures, and 0 appendices. The list of references includes 38 bibliographic sources.

Purpose: to develop a human resources management strategy for PJSC Carlsberg Ukraine in the context of digital transformation, taking into account current staffing challenges, the need to develop a digital HR system, the formation of a talent pool, and the attraction of young specialists.

Object of the research: the human resources management system of PJSC Carlsberg Ukraine.

Subject of the research: the theoretical, methodological, and practical foundations for developing a human resources management strategy for an enterprise in the context of digital transformation.

Research methods: analysis, the systematic approach, comparative analysis, the dynamic method, generalization, PEST analysis, SWOT analysis, expert assessment, methods of financial and economic analysis, HR metrics analysis, as well as graphical and tabular methods of presenting information.

Research results: Based on the results of the study, the theoretical foundations of developing a human resources management strategy in the context of digitalization were examined, and the necessity of integrating the HR strategy with the overall enterprise development strategy was substantiated. An economic and managerial analysis of PJSC Carlsberg Ukraine was conducted. The company's competitive environment, financial results, profitability, personnel structure, recruitment, onboarding, training, motivation processes, and the level of digitalization of the HR system were analyzed.

The study established that PJSC Carlsberg Ukraine has strong market positions, a stable production base, and a developed human resources management

system. However, the company faces staffing challenges related to martial law, mobilization processes, migration, a shortage of production specialists, and the need to strengthen the digital maturity of HR processes. Based on the identified problems, a strategy for developing human resources management was proposed, with the creation of a digital educational platform for students and young specialists as its central element. The proposed project is aimed at forming a talent pool, strengthening the employer brand, developing the production workforce, increasing digital awareness, and reducing the company's dependence on the external labor market.

The economic justification confirmed the feasibility of implementing the proposed HR project. The proposed strategy is economically viable and can provide the enterprise with a long-term staffing and managerial effect in the context of digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	14
1.1 Сутність та підходи до розробки стратегії управління персоналом підприємства	14
1.2 Методичні аспекти ефективності розробки стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації	27
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2: ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА.....	44
2.1 Економіко–управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	44
2.2 Діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» .	53
2.3 Оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»	79
Висновки до розділу 2	105
РОЗДІЛ 3: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	109
3.1 Вибір стратегії управління персоналом для ПрАТ «Карлсберг Україна»	109
3.2 Економічне обґрунтування розробки стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна»	124
Висновки до розділу 3	138
ВИСНОВКИ.....	142
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147

ВСТУП

У сучасних умовах цифрова трансформація стала одним із ключових чинників розвитку підприємств, оскільки вона змінює не лише виробничі, фінансові та маркетингові процеси, а й підходи до управління персоналом. Персонал є основним ресурсом, який забезпечує впровадження інновацій, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Саме тому питання розробки ефективної стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності для великих виробничих компаній, які функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку праці, воєнного стану, міграційних процесів і швидкого розвитку цифрових технологій.

Традиційні підходи до управління персоналом уже не повною мірою відповідають сучасним викликам. У діяльності підприємств дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання персоналу та кадрової аналітики. Водночас цифровізація не може розглядатися лише як технічне оновлення або впровадження окремих програмних рішень. Вона потребує комплексної зміни управлінської логіки, розвитку цифрових компетентностей працівників, формування кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та інтеграції кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства.

Особливої актуальності тема набуває для ПрАТ «Карлсберг Україна», яке є одним із провідних виробників напоїв в Україні та входить до складу міжнародної Carlsberg Group. Підприємство має потужну виробничу базу, широкий портфель брендів, стабільні конкурентні позиції та розвинену систему управління персоналом. Водночас аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність низки кадрових викликів, серед яких можна виділити вплив воєнного стану, мобілізаційних процесів, міграції населення, ускладнення пошуку виробничих фахівців, потребу в залученні молодих

спеціалістів та необхідність посилення цифрової зрілості кадрових процесів. За таких умов розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації є важливою передумовою збереження кадрового потенціалу, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Метою дипломної роботи є розроблення стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах цифрової трансформації з урахуванням сучасних кадрових викликів, потреби в розвитку цифрової системи управління персоналом, формуванні кадрового резерву та залученні молодих фахівців.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено **такі завдання**:

- Розглянути теоретичні основи стратегії управління персоналом підприємства, її сутність, роль і значення в сучасних умовах.
- Проаналізувати основні наукові підходи до розробки стратегії управління персоналом, зокрема системний, процесний, нормативно-управлінський та інтегрований підходи.
- Дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації.
- Надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна», визначити основні напрями його діяльності, структуру та виробничі можливості.
- Проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства за 2021–2025 роки, зокрема чистий дохід, собівартість, прибуток, витрати та рентабельність.
- Провести діагностику конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням зовнішніх чинників, ринкових позицій, конкурентів і стратегічних можливостей підприємства.

- Оцінити систему управління персоналом підприємства, зокрема чисельність і структуру персоналу, процеси рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та цифровізації кадрових процесів.
- Визначити основні проблеми та стримувальні чинники у системі управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».
- Розробити стратегію управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації з акцентом на розвиток кадрового резерву, залучення молодих фахівців, посилення цифрової обізнаності та інтеграцію цифрових інструментів.
- Економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованої стратегії та визначити її очікуваний ефект для підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження обрано Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» – велике виробниче підприємство, що здійснює діяльність у сфері виробництва пива, сидру, квасу, безалкогольних та інших напоїв. Компанія має виробничі потужності в Києві, Львові та Запоріжжі, входить до складу міжнародної Carlsberg Group і займає вагомі позиції на українському ринку напоїв.

У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для вивчення наукових підходів до сутності стратегії управління персоналом та узагальнення теоретичних положень щодо цифрової трансформації кадрових процесів. Системний підхід використано для розгляду

управління персоналом як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що включає добір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання та розвиток працівників. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» з основними конкурентами на ринку напоїв. Динамічний метод використано для аналізу змін фінансово-економічних і кадрових показників підприємства за 2021–2025 роки.

Методи фінансово-економічного аналізу застосовано для оцінювання доходу, собівартості, прибутку, витрат, рентабельності та ефективності використання персоналу підприємства. PEST-аналіз використано для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна». SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його подальшого розвитку. Експертне оцінювання використано для аналізу конкурентоспроможності підприємства та оцінки впливу окремих факторів на його діяльність. Аналіз кадрових показників застосовано для оцінювання чисельності, структури, продуктивності, оплати праці, навчання, мотивації та рівня цифровізації управління персоналом. Графічний і табличний методи використано для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість дипломної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Карлсберг Україна» для вдосконалення системи управління персоналом в умовах цифрової трансформації. У роботі розроблено стратегію, спрямовану на розвиток кадрового резерву, залучення молодих спеціалістів і зменшення залежності підприємства від зовнішнього ринку праці. Центральним елементом запропонованої стратегії є створення цифрової освітньої платформи для студентів і молодих фахівців, яка дозволить підприємству формувати майбутній кадровий потенціал, розвивати бренд роботодавця та посилювати зв'язки з цільовими закладами освіти.

Запропоновані заходи мають прикладне значення, оскільки можуть сприяти підвищенню ефективності рекрутингу, скороченню витрат на пошук і адаптацію персоналу, розвитку виробничого напрямку, покращенню внутрішнього навчання та формуванню більш стійкої системи управління людським капіталом. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованого проекту та його потенційну ефективність для підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах активної цифрової трансформації управління персоналом набуває особливого стратегічного значення, оскільки саме працівники забезпечують практичну реалізацію технологічних, організаційних та управлінських змін. Автоматизація бізнес–процесів, поширення дистанційних і змішаних форматів праці, розвиток цифрових комунікацій та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри зумовлюють потребу в оновленні традиційної кадрової політики. За таких умов стратегія управління персоналом має не обмежуватися поточним адмініструванням трудових відносин, а виступати цілісною системою довгострокових рішень, спрямованих на розвиток людського капіталу, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

У цьому розділі розглядаються сутність стратегії управління персоналом, основні підходи до її розробки та методичні засади формування ефективної кадрової стратегії в умовах цифрової трансформації.

1.1 Сутність та підходи до розробки стратегії управління персоналом підприємства

Дослідження сутності стратегічного управління персоналом доцільно розпочинати з аналізу самого поняття «стратегія». У науковій літературі це поняття тлумачиться по-різному. Так, А. Чандлер пов'язував стратегію з визначенням довгострокових цілей підприємства та вибором основних напрямів діяльності для їх досягнення. Г. Мінцберг трактує стратегію як систему визначених правил, орієнтирів і принципів, що допомагають керівництву організації узгодити різні напрями управлінської діяльності та спрямувати їх на досягнення єдиних цілей. М. Портер розглядає стратегію як спосіб формування особливої та вигідної позиції організації на ринку, що реалізується через певну сукупність видів діяльності. На його думку, стратегія

потрібна саме тому, що не існує однієї універсальної або ідеальної позиції, яка була б однаково придатною для всіх підприємств. А. Томпсон і А. Стрикленд підкреслюють, що стратегія поєднує як заздалегідь сплановані дії, так і оперативні рішення, які ухвалюються у відповідь на зміни в галузі, нові тенденції розвитку та трансформацію конкурентного середовища. Отже, узагальнюючи наведені підходи, стратегію можна розуміти як обраний напрям розвитку підприємства, спрямований на досягнення його ключових цілей.[1]

Формування стратегічного підходу до управління персоналом стало наслідком трансформації економічних умов у 90-х роках XX століття. У постіндустріальному суспільстві зросло значення людського фактора, адже саме працівники, їхні знання, професійний досвід, компетентність і здатність до розвитку почали розглядатися як один із головних ресурсів успішної діяльності підприємства. У зв'язку з цим управління персоналом перестало обмежуватися лише адміністративними функціями й набуло стратегічного значення, орієнтованого на довгостроковий розвиток організації та її адаптацію до змін зовнішнього середовища.[1]

У сучасних наукових джерелах можна виокремити кілька основних підходів до розуміння сутності стратегічного управління персоналом. Розглянемо їх на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Підходи до розуміння сутності стратегічного управління персоналом

Складено авторкою на основі джерела[1]

Перший підхід розглядає його як систему довгострокових дій, планів і намірів, спрямованих на формування професійного, компетентного та результативного колективу з урахуванням загальної стратегії підприємства і наявних ресурсів. Такий підхід простежується у працях М. Армстронга.[1]

Другий підхід акцентує увагу на стратегічному управлінні персоналом як на сукупності принципів, норм і правил роботи з кадрами. У цьому випадку основне значення має узгодження кадрової політики з типом організаційної стратегії, рівнем кадрового потенціалу та потребами підприємства. Представниками цього підходу є І. Іщенко.[1]

Третій підхід передбачає розгляд стратегічного управління персоналом як процесу реалізації комплексу кадрових стратегій. У межах цього бачення управління персоналом трактується як безперервний і багатокомпонентний процес удосконалення кадрової політики, спрямований на забезпечення

довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід характерний для праць Л. Балабанової.[1]

Узагальнюючи зазначені наукові позиції, стратегія управління персоналом є довгостроковою та узгодженою системою управлінських рішень, політик і практичних заходів, спрямованих на формування професійного, мотивованого, згуртованого та конкурентоспроможного колективу для досягнення стратегічних цілей підприємства [2]. У науковій літературі стратегічне управління персоналом розглядається як процес реалізації загальної стратегії організації через поєднання функціонального, процесного та системного підходів до роботи з кадрами [2; 3]. Його зміст охоплює планування потреби в персоналі, добір і адаптацію працівників, розвиток компетенцій, мотивацію, оцінювання результативності, формування кадрового резерву та підтримку організаційної культури [1].

На відміну від поточного управління кадрами, яке переважно зосереджується на оперативному виконанні адміністративних функцій, стратегія управління персоналом має прогностичний і комплексний характер. Вона визначає, якими компетенціями, цінностями, поведінковими моделями та професійними якостями повинен володіти персонал для реалізації майбутніх цілей підприємства. У цьому контексті працівники розглядаються не як витратний ресурс, а як носії знань, досвіду, інноваційного потенціалу та корпоративних цінностей. Саме тому сутність стратегії управління персоналом полягає у системному узгодженні кадрової політики із загальним напрямом розвитку підприємства та у створенні умов для довгострокового нарощування людського капіталу.[5]

Розробка стратегії управління персоналом передбачає не набір окремих кадрових заходів, а побудову цілісної логіки управління людьми. Така стратегія повинна визначати, як підприємство залучатиме необхідних фахівців, як забезпечуватиме їхню адаптацію, які механізми навчання і професійного зростання використовуватиме, яким чином мотивуватиме працівників і як оцінюватиме їхній внесок у досягнення організаційних

результатів. Важливо, щоб усі ці елементи були взаємопов'язаними, послідовними та спрямованими на підтримку довгострокових цілей підприємства.[5]

До ключових ознак стратегії управління персоналом належать довгостроковість, узгодженість із бізнес-цілями, системність, гнучкість, орієнтація на розвиток компетенцій, мотиваційна спрямованість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас кадрова стратегія не може бути універсальною для всіх підприємств, оскільки її зміст залежить від розміру організації, галузевої специфіки, рівня конкуренції, стадії життєвого циклу підприємства, організаційної культури, фінансових можливостей і рівня цифрової зрілості. Тому ефективна стратегія повинна враховувати як внутрішні потреби підприємства, так і зовнішні умови його функціонування.[5]

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації стратегій управління персоналом, що пояснюється різноманітністю факторів, які впливають на діяльність підприємства: типом ринку, спеціалізацією організації, її ресурсним потенціалом, характером трудових відносин, рівнем технологічного розвитку, кадровою політикою та загальною стратегією підприємства.

Виокремлюють три основні підходи до класифікації стратегій управління персоналом підприємства, які пов'язані з[6]:

- розвитком підприємства та його загальною стратегією;
- філософією менеджменту та кадровою політикою;
- окремими елементами (місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління і ін.).

Згідно з першим підходом до класифікації стратегій управління персоналом, основним критерієм є тип загальної стратегії підприємства або спосіб конкуренції. Це включає стратегії за способом конкуренції (підприємницька, динамічного зростання тощо), ставленням до інновацій

(захисники, новатори, аналітики тощо) та стадією життєвого циклу підприємства. Кожна з цих стратегій має свої підходи до управління персоналом, такі як відбір, оцінка, розвиток тощо. Проте цей підхід не враховує вплив стилю управління та кадрової політики на стратегії.[6]

У таблиці 1.1 розглянемо класифікацію управління персоналом, орієнтуючись на стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.1 – Стратегії управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія	Опис
Становлення	Основна увага приділяється гнучким методам роботи та швидкому виконанню завдань. Залучаються працівники, які готові до високих навантажень, пропонується конкурентна оплата праці, але віддається перевага неформальним, аніж формальним процесам, відсутні профспілки.
Розвиток	В цей період використовуються більш системні методи для набору персоналу, навчання та професійного розвитку. Процеси управління стають більш результативними, впроваджуються програми нагородження. Основна мета – формування стабільних трудових відносин.
Зрілість	Основний акцент на контролі витрат і оплаті праці, підвищенні продуктивності. Навчання персоналу обмежується лише необхідним мінімумом. Відносини між працівниками можуть бути напруженими через посилене контролювання результатів.
Спад	Головна мета – оптимізація витрат через скорочення чисельності персоналу. Довгострокові ініціативи стають малоефективними або зовсім не проводяться. Працівники відчують невпевненість щодо свого майбутнього в компанії.

Джерело[6]

Прихильники другого підходу до класифікації стратегій управління персоналом розглядають їх через призму філософії менеджменту та типів кадрової політики підприємства. Згідно з філософією менеджменту, стратегії управління персоналом поділяються на три основні види: тейлорівська, інтегрована та японська.[6]

Тейлоровська стратегія орієнтується на менш кваліфікованих, але працездатних працівників, розглядаючи їх як інструмент. Інтегрована стратегія, навпаки, залучає високо кваліфікованих працівників і сприяє

розвитку персоналу. Японська стратегія базується на довічному наймі, підвищенні кваліфікації на робочому місці та ротації персоналу.[6]

Третій підхід до класифікації стратегій управління персоналом базується на різних елементах, таких як місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління, час, кількість критеріїв, методи прийняття рішень і характер ресурсів. Залежно від місії підприємства виділяють шість типів стратегій, що відповідають основним складовим загальної стратегії (прибуток, клієнти, працівники, розвиток, територія). Різниця між стратегіями полягає в тому, як сприймається працівник – як ресурс, комунікатор, спеціаліст, особистість чи партнер.[6]

Інші ознаки для класифікації стратегій управління персоналом включають:

- тип кадрової політики підприємства, що визначається за її основними видами (активна, пасивна, реактивна, превентивна);
- тип трудового колективу підприємства (виділяють шість основних типів, кожен з яких має свої особливості, що відрізняються в залежності від ролі керівника (суттєва або несуттєва) і взаємовідносин між працівниками (суперництво, байдужість, співпраця). У таблиці 1.2 розглянемо це детальніше.

Таблиця 1.2 – Стратегії управління персоналом за типом трудового колективу

Тип	Опис
«Зграя»	Колектив, де позиція кожного працівника залежить від його стосунків із керівництвом
«Автобус»	Тимчасова група людей, які зв'язані лише функціональними обов'язками
«Сім'я»	Колектив, що базується на неформальних дружніх стосунках та взаємній підтримці
«Стадо»	Група людей, які не мають індивідуальних функціональних відмінностей і діють під керівництвом лідера
«Вулик»	Колектив, у якому кожен працівник має чітко визначені індивідуальні функціональні обов'язки
«Павуки в банці»	Колектив, що характеризується високим рівнем конкуренції між членами та відносинами суперництва, що іноді переходять у ворожість

Джерело[6]

Також існує класифікація стратегії управління персоналом в залежності від типу бізнес–стратегії підприємства. Ця класифікація допомагає визначити, як різні бізнес–стратегії впливають на управління людськими ресурсами, зокрема на підбір, розвиток та утримання працівників. У таблиці 1.3 розглянемо це детальніше.

Таблиця 1.3 – Стратегії управління персоналом залежно від типу бізнес–стратегій

Тип бізнес–стратегії	Сутність стратегії управління персоналом
Інноваційна стратегія	Ця стратегія зосереджена на залученні та утриманні висококваліфікованих працівників, здатних до інновацій. Вона передбачає створення сприятливих умов для розвитку нових ідей та забезпечення фінансових стимулів для підтримки інноваційних ініціатив.
Стратегія підвищення якості	Основна мета цієї стратегії – вдосконалення процесів відбору та набору працівників, щоб забезпечити високу якість послуг і рівень обслуговування. Стратегія також підтримує ініціативи щодо загального розвитку та поліпшення якості в роботі.
Стратегія скорочення витрат	Зосереджується на оптимізації витрат на персонал через скорочення штатів та ефективне планування. Це включає використання методів, які дозволяють знизити витрати, зокрема через поліпшення ефективності праці та застосування стратегії “точно в строк” для підвищення продуктивності.

Джерело[6]

Загалом класифікація стратегій управління персоналом підприємства представлена у вигляді куба, який охоплює різні ознаки. Ключовими ознаками в цьому випадку є типи бізнес–стратегій підприємства, кадрової політики та типи трудового колективу. На рисунку 1.2 це детальніше зображено.

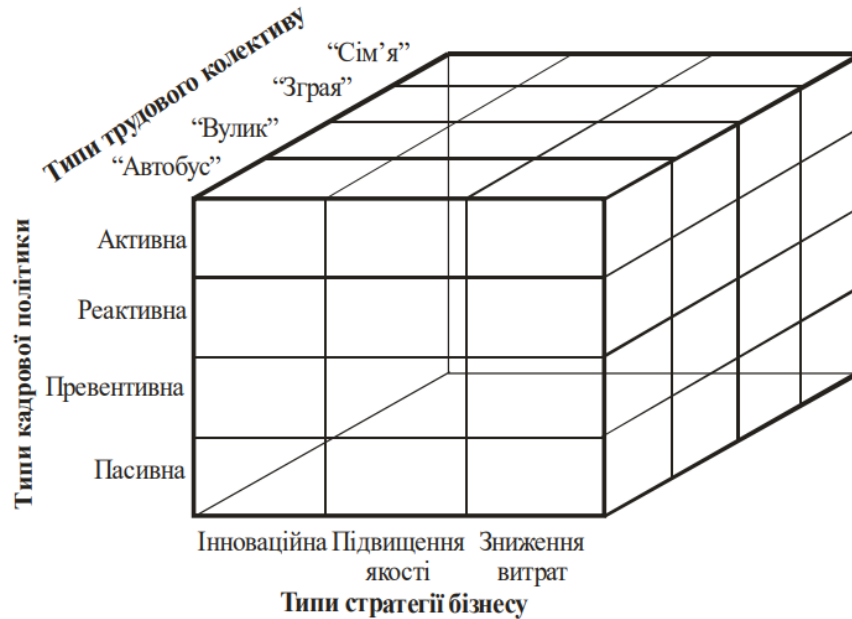


Рисунок 1.2 – Куб видів загальних стратегій управління персоналом

Джерело[6]

Детальна класифікація стратегій управління персоналом дозволяє зробити обґрунтований вибір стратегії, враховуючи низку важливих факторів, що впливають на підприємство. Кожен із підходів до класифікації враховує різноманітні аспекти. Це дає змогу точніше підібрати підходи до управління персоналом, що відповідають стратегічним цілям організації.

Розгляд стратегій управління персоналом через призму цих факторів дозволяє адаптувати політику управління кадрами до конкретних потреб підприємства. Класифікація стратегій також дозволяє визначити, як кадрова політика може підтримувати загальну стратегію підприємства, а також сприяти підвищенню ефективності праці та розвитку організації.

Наукове осмислення процесу формування стратегії управління персоналом поступово змінювалося разом із трансформацією ролі HR-функції в діяльності підприємств. Якщо на ранніх етапах дослідження управління персоналом переважно пов'язувалося з виконанням адміністративних і облікових функцій, то згодом увага науковців змістилася до розуміння людського капіталу як одного з визначальних чинників стратегічного розвитку організації. У межах такого підходу персонал розглядається не лише як

трудовий ресурс, а як джерело знань, компетентностей, інноваційності та конкурентних переваг підприємства.[7]

В українській науковій думці питання формування стратегії управління персоналом набуло значного розвитку. Зокрема, Є. Г. Матвійшин та І. Л. Петрова досліджували стратегічний підхід до управління людськими ресурсами через призму створення довгострокових організаційних можливостей, розвитку професійного потенціалу та залучення кваліфікованих працівників. У їхніх працях наголошується, що кадрова стратегія має бути спрямована не лише на забезпечення підприємства персоналом, а й на формування лояльної, компетентної та мотивованої команди.[8]

Окремий внесок у розвиток теми зробили С. Б. Довбня та О. О. Письменна, які розглядали кадрову стратегію з позиції її місця в загальній системі стратегій підприємства. Вони акцентували увагу на тому, що стратегія управління персоналом виконує забезпечувальну функцію щодо корпоративної стратегії, оскільки створює кадрові передумови для реалізації основних цілей організації. Водночас дослідники підкреслювали різноманітність підходів до класифікації кадрових стратегій, що пояснюється відмінностями у цілях, ресурсах, стадіях розвитку та управлінській філософії підприємств.[8]

Сучасний етап досліджень, що охоплює 2021–2025 роки, характеризується посиленням уваги до цифрової трансформації HR–сфери. У цей період науковці дедалі частіше аналізують, як цифрові платформи, HR–аналітика, автоматизація, штучний інтелект і нові формати зайнятості змінюють підходи до розробки кадрової стратегії. У центрі уваги опиняються не лише традиційні функції добору, навчання чи мотивації, а й цифрова зрілість HR–процесів, готовність працівників до змін, управління даними та формування нових компетентностей.[7]

У працях С. І. Бандур та О. В. Ковальчук акцент зроблено на зміні управлінських моделей під впливом цифрового середовища. Г. М. Гребенюк розглядає трансформаційні зміни, пов'язані з оновленням компетентнісного

підходу та появою нового типу працівника, для якого важливими стають цифрова ідентичність, гнучкість мислення та здатність до постійного навчання. У цьому контексті HR-стратегія має враховувати не лише професійні характеристики персоналу, а й рівень його цифрової адаптивності.[7]

О. М. Криворучко та О. А. Шморгун у 2025 році запропонували розглядати розробку HR-стратегії через призму цифровізації управління персоналом. Їхній підхід передбачає оцінювання цифрової зрілості HR-процесів, аналітичну підтримку кадрових рішень і переорієнтацію стратегії на гнучкість та адаптивність. Така позиція є особливо актуальною для підприємств, які прагнуть не просто впроваджувати окремі цифрові інструменти, а вибудовувати цілісну систему стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі.[7]

У дослідженнях М. М. Стойка стратегія управління персоналом трактується як складова, що підтримує реалізацію корпоративної бізнес-стратегії, але водночас набуває самостійного значення в умовах економіки знань. Автор пропонує розглядати HR-стратегію через систему окремих субстратегій, пов'язаних із різноманітністю та інклюзією, адаптацією до використання штучного інтелекту, розвитком стійкості персоналу, підтримкою ментального здоров'я та зміцненням бренду роботодавця. Такий підхід дозволяє показати, що сучасна стратегія управління персоналом має охоплювати як внутрішній розвиток працівників, так і зовнішнє позиціонування підприємства на ринку праці.[8]

Центральною умовою розробки стратегії управління персоналом є її зв'язок із загальною стратегією підприємства. Саме персонал забезпечує практичне виконання місії, цілей і планів організації, тому кадрова політика має бути не ізольованою функцією, а складовою загальної системи стратегічного управління. У наукових джерелах виділяють три базові підходи до формування стратегії управління персоналом залежно від того, як вона співвідноситься із загальним менеджментом підприємства.[6]

У таблиці 1.4 розглянемо дані підходи.

Таблиця 1.4 – Підходи до формування стратегії управління персоналом

Назва підходу	Ієрархічний підхід	Автономний підхід	Інтегрований підхід
Сутність	HR–стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства та забезпечує її реалізацію необхідними кадрами.	HR–стратегія формується як відносно самостійний напрям на основі аналізу кадрових ресурсів.	HR–стратегія і загальна стратегія підприємства взаємно узгоджуються та впливають одна на одну.
Роль HR	HR–служба переважно виконує рішення вищого керівництва та адаптує кадрові дії до бізнес–цілей.	HR–служба зосереджується на кадровому адмініструванні, мотивації, умовах праці та розвитку персоналу.	HR–служба бере участь у стратегічному плануванні та враховує кадрові можливості підприємства.
Перевага	Забезпечує дисципліну, чітку підпорядкованість і узгодження кадрових заходів із загальними цілями.	Посилює увагу до потреб працівників, мотивації, розвитку та соціально–психологічного клімату.	Дозволяє поєднати економічні цілі підприємства з професійними, соціальними й мотиваційними потребами персоналу.
Ризик	Можливе ігнорування реального кадрового потенціалу та нестача потрібних компетенцій.	Можлива слабка інтеграція з виробничими, фінансовими та ринковими цілями.	Ризик зменшується завдяки двосторонньому зв’язку між менеджментом і HR–службою

Джерело[6]

Перший підхід передбачає чітку ієрархічну підпорядкованість кадрової стратегії загальній стратегії підприємства. За такої моделі управління персоналом виконує роль однієї з функціональних стратегій, завдання якої полягає в забезпеченні вже визначеного курсу розвитку організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації. Кадрова служба переважно адаптує свої дії до рішень вищого керівництва, а її участь у формуванні стратегічних пріоритетів є обмеженою. Такий підхід дає змогу підтримувати організаційну дисципліну і підпорядкованість кадрових заходів загальним цілям, однак має ризик недостатнього врахування реального кадрового потенціалу на етапі стратегічного планування.[6]

У межах першого підходу управління персоналом може розглядатися або як рівнозначна функціональна стратегія поряд із виробничою, фінансовою

чи маркетинговою, або як поперечна функція, що забезпечує діяльність усіх підрозділів. Проте навіть за визнання важливості людського ресурсу така модель часто залишається орієнтованою на логіку «зверху вниз». Це означає, що кадрові можливості підприємства не завжди стають підставою для перегляду або коригування загальних цілей. У результаті може виникати ситуація, коли стратегічні плани є амбітними, але їх реалізація ускладнюється браком потрібних компетенцій, недостатньою чисельністю персоналу або низькою готовністю колективу до змін.[6]

Другий підхід розглядає стратегію управління персоналом як відносно самостійну функціональну стратегію, що ґрунтується на аналізі наявних і потенційно необхідних кадрових ресурсів. У цьому випадку основна увага приділяється людському капіталу, умовам праці, соціальним інтересам працівників, розвитку професійного потенціалу та підтримці мотивації. Перевагою такого підходу є підвищена увага до потреб персоналу, формування сприятливого соціально–психологічного клімату та створення умов для розвитку працівників.[6]

Водночас автономність кадрової стратегії може призводити до її слабкої інтеграції з виробничими, фінансовими та ринковими цілями підприємства. Якщо кадрова політика розвивається паралельно з іншими управлінськими напрямками, виникає ризик розриву між соціальними цілями колективу та економічною результативністю організації. Крім того, кадрові служби за такої моделі нерідко залишаються зосередженими на адміністративних завданнях, зокрема на обліку персоналу, оплаті праці, соціальних гарантіях і нормативному забезпеченні трудових відносин, що обмежує їхній стратегічний вплив.[6]

Третій підхід є найбільш інтегрованим, оскільки передбачає взаємне узгодження загальної стратегії підприємства з його реальним і перспективним кадровим потенціалом. У цій моделі управління персоналом не лише забезпечує реалізацію вже сформульованих цілей, а й впливає на їхнє уточнення. Результати аналізу кадрових ресурсів, рівня компетенцій,

мотивації та готовності працівників до змін можуть стати підставою для коригування стратегічних планів підприємства. Завдяки цьому стратегія стає більш реалістичною, гнучкою і тісніше пов'язаною з внутрішніми можливостями організації.[6]

Особливістю інтегрованого підходу є двосторонній зв'язок між вищим менеджментом і службою управління персоналом. Керівники кадрового напрямку виступають не лише виконавцями, а й учасниками стратегічного планування, оскільки володіють інформацією про структуру персоналу, рівень професійної підготовки, кадрові ризики, потреби у навчанні та потенціал розвитку працівників. Такий підхід дозволяє врахувати не тільки економічні цілі підприємства, а й соціальні, професійні та мотиваційні потреби персоналу.[6]

Сучасне бачення інтегрованого підходу також передбачає узгодження кадрової стратегії не лише із загальним курсом компанії, а й зі стратегіями окремих бізнес–одиниць і функціональних підрозділів. Це дає змогу декомпонувати загальні цілі до рівня конкретних завдань, визначити потрібні компетентності для кожного напрямку діяльності та сформулювати систему відповідальності за розвиток персоналу. У такій логіці витрати на навчання, адаптацію, мотивацію та розвиток працівників розглядаються як довгострокові інвестиції, а не як другорядні витрати.[6]

1.2 Методичні аспекти ефективності розробки стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації

В умовах цифрової трансформації розробка стратегії управління персоналом має розглядатися не як окрема кадрова процедура, а як цілісний управлінський процес, спрямований на узгодження людського капіталу підприємства з технологічними, організаційними та ринковими змінами. Цифровізація змінює зміст добору персоналу, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання результативності, внутрішніх комунікацій і кадрової аналітики. Унаслідок цього HR–функція поступово переходить від адміністративного

супроводу до ролі стратегічного партнера, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, якість управлінських рішень і здатність організації швидко адаптуватися до змін [10; 12].

Методичні аспекти ефективності розробки HR-стратегії доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних етапів: діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінювання цифрової зрілості HR-процесів, визначення стратегічних HR-цілей, вибір типу кадрової стратегії, проєктування цифрових ініціатив, економічне обґрунтування, впровадження та постійний моніторинг результатів. Такий підхід відповідає логіці інтегрованої моделі формування HR-стратегії, у якій враховується рівень цифрової зрілості HR-процесів, їхня узгодженість із бізнес-стратегією та використання цифрової аналітики для контролю ефективності управлінських рішень. [7].

На рисунку 1.3 розглянемо основні етапи формування стратегії управління персоналом на підприємстві.

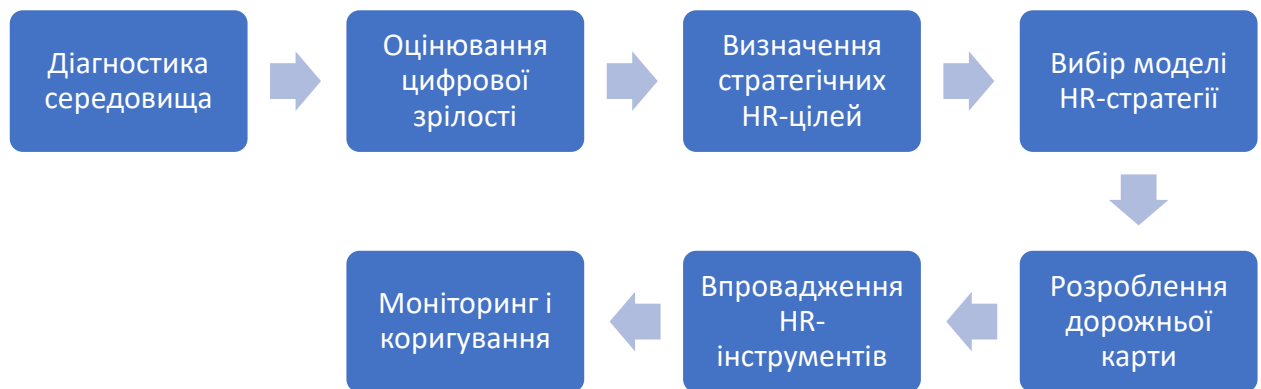


Рисунок 1.3 – Основні етапи формування стратегії управління персоналом на підприємстві

Створено на основі джерел[7, 10–13]

Першим етапом є комплексна діагностика середовища функціонування підприємства. На цьому етапі доцільно аналізувати тенденції ринку праці, рівень цифровізації галузі, доступність фахівців із необхідними

компетенціями, зміни в організації праці, вимоги до безпеки даних, а також зовнішні ризики, що можуть впливати на стабільність персоналу. Для оцінювання зовнішніх умов можуть використовуватися PEST–аналіз, аналіз ринку праці, бенчмаркінг практик цифрового HR та оцінювання технологічних трендів. Такий аналіз дає можливість зрозуміти, які саме виклики мають бути враховані у кадровій стратегії, і які напрями цифровізації можуть забезпечити найбільший ефект для підприємства [7; 11].

Внутрішня діагностика має бути спрямована на вивчення реального стану системи управління персоналом. Вона охоплює аналіз організаційної структури, чисельності та складу працівників, плинності кадрів, продуктивності праці, системи мотивації, якості внутрішніх комунікацій, результативності навчання, рівня залученості та готовності персоналу до змін. В умовах цифрової трансформації цей аналіз необхідно доповнювати оцінкою наявних HRM– або HCM–систем, рівня автоматизації кадрового документообігу, використання хмарних сервісів, цифрових платформ для навчання, аналітичних інструментів і засобів дистанційної взаємодії [10; 12].

Наступним методичним елементом є кадровий аудит. У традиційному підході така оцінка охоплює кваліфікацію, професійну структуру, досвід, віковий склад, стаж роботи, продуктивність та відповідність працівників посадовим вимогам. Однак у цифровому середовищі цього недостатньо, адже працівник має не лише виконувати поточні функції, а й бути здатним працювати з цифровими інструментами, швидко навчатися, адаптуватися до нових форматів комунікації та ефективно діяти в умовах інформаційної насиченості. Тому до оцінювання кадрового потенціалу слід включати цифрову грамотність, аналітичне мислення, навички роботи з даними, здатність до онлайн–взаємодії, кібергігієну, готовність до безперервного навчання та відкритість до інновацій [7; 11].

Особливого значення набуває компетентнісний підхід, оскільки саме він дозволяє пов'язати потреби підприємства з можливостями конкретних

працівників. Компетентнісна модель у цифровому середовищі має включати професійні, управлінські, цифрові та поведінкові компетентності. До цифрових компетентностей доцільно віднести вміння працювати з інформаційними системами, використовувати онлайн-сервіси, аналізувати дані, дотримуватися правил інформаційної безпеки та ефективно взаємодіяти у віртуальних командах. Поведінкові компетентності мають охоплювати адаптивність, відповідальність за результат, комунікаційну гнучкість, здатність до самоорганізації та готовність до змін. На основі такої моделі можна визначати розриви між наявним і бажаним рівнем підготовки персоналу, планувати навчання, формувати кадровий резерв і оцінювати перспективи професійного розвитку [7; 11].

Окремим етапом є визначення рівня цифрової зрілості HR-процесів. Цифрова зрілість показує, наскільки система управління персоналом готова до впровадження сучасних технологій і чи може підприємство використовувати дані для прийняття кадрових рішень. У наукових джерелах пропонується розглядати декілька рівнів цифрової зрілості: традиційний або аналоговий, початковий цифровий, системний цифровий, просунутий цифровий та інноваційний або адаптивний. Критеріями оцінювання можуть бути стан рекрутингу, автоматизація винагород, формалізація оцінювання результативності, наявність електронного навчання, індивідуальних планів розвитку та інструментів прогнозової аналітики [7].

Оцінювання цифрової зрілості має практичне значення, оскільки дозволяє обрати реалістичну траєкторію розвитку HR-системи. Якщо підприємство перебуває на початковому рівні цифровізації, недоцільно одразу впроваджувати складні алгоритми штучного інтелекту або прогнозу People Analytics без підготовленої інформаційної бази. У такому випадку першочерговими завданнями мають бути впорядкування кадрових даних, автоматизація базових операцій, електронний документообіг і навчання працівників роботі з цифровими сервісами. Якщо ж підприємство має вищий

рівень цифрової зрілості, стратегія може передбачати впровадження HR–дашбордів, персоналізованих траєкторій розвитку, автоматизованого рекрутингу, AI–інструментів оцінювання кандидатів і прогнозування кадрових ризиків [7; 10].

Після діагностики та оцінювання цифрової зрілості необхідно визначити стратегічні HR–цілі. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними для бізнесу та обмеженими в часі. До таких цілей можуть належати підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, скорочення терміну закриття вакансій, зменшення плинності кадрів, автоматизація кадрового документообігу, впровадження системи управління людським капіталом, розвиток внутрішнього навчання, створення кадрового резерву, підвищення залученості працівників і зростання продуктивності праці. Для кожної цілі необхідно визначити показники результативності, відповідальних осіб, строки виконання, джерела фінансування та очікуваний управлінський ефект [7; 11].

Четвертий етап розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації передбачає вибір конкретної моделі розвитку працівників, яка відповідає стратегічним цілям підприємства, його ресурсам, кадровим потребам і рівню цифрової зрілості. Залежно від цих умов підприємство може обрати компетентнісний, адаптивний, інноваційний або проєктний підхід. На цьому етапі також визначаються інструменти реалізації стратегії: корпоративні навчальні платформи, онлайн–курси, мікронавчання, менторські та коучингові програми, HRM–системи, цифрова аналітика й HR–метрики. Водночас важливо враховувати корпоративну культуру підприємства, його цінності та принципи взаємодії. Основою стратегії має залишатися людиноцентричний підхід, який поєднує цифрові технології з мотивацією, залученістю, довірою працівників і розвитком культури безперервного навчання.[13]

П'ятий етап передбачає підготовку практичного механізму впровадження стратегії розвитку персоналу. На цьому етапі загальні стратегічні орієнтири переводяться у конкретні управлінські дії: визначаються послідовність заходів, терміни їх виконання, необхідні ресурси та відповідальні особи. Ключовим інструментом цього етапу є дорожня карта реалізації стратегії. Вона дає змогу систематизувати заплановані дії, показати їхній взаємозв'язок, логіку виконання та часові межі. Для цього можуть застосовуватися методи календарного й мережевого планування, зокрема діаграма Ганта або PERT–схеми, які допомагають наочно відобразити основні етапи, проміжні контрольні точки та очікувані результати. Кожен захід у межах дорожньої карти має містити стислий опис, строки реалізації, відповідальних виконавців і показники оцінювання результативності. Окремо формується ресурсне забезпечення стратегії, що охоплює фінансові, кадрові, технічні, матеріальні та інформаційні ресурси. У підсумку підприємство отримує цілісний план упровадження стратегії розвитку персоналу з чіткою структурою дій, реалістичними строками, визначеними ресурсами та прозорою системою відповідальності.[13]

На шостому етапі відбувається практичне впровадження цифрових інструментів у повсякденну роботу HR–служби. Насамперед підприємство обирає та інтегрує HRM–систему, яка автоматизує основні кадрові процеси: облік персоналу, рекрутинг, навчання, оцінювання результативності, управління винагородами та аналіз плинності кадрів. Вибір конкретного програмного рішення залежить від розміру підприємства, його потреб, фінансових можливостей і рівня цифрової готовності. Для управління персоналом також доцільно використовувати HR–дашборди, які дають змогу в режимі реального часу відстежувати структуру кадрів, продуктивність, плинність, результати навчання, залученість і розвиток компетенцій. Окрему роль відіграє KPI–аналітика, що дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії розвитку персоналу за кількісними та якісними показниками: рівнем

цифрової грамотності, успішністю адаптації, якістю комунікацій, результативністю навчання та залученістю працівників. Інтеграція цих даних у HRM–систему формує єдину інформаційну основу для управлінських рішень. Додатково в HR–процеси можуть впроваджуватися рішення на основі штучного інтелекту для добору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу.[13]

Сьомий етап є завершальною частиною стратегічного циклу та спрямований на контроль, оцінювання й подальше вдосконалення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації. Його зміст полягає у регулярному аналізі того, наскільки ефективно реалізуються заплановані заходи, як вони впливають на працівників і чи потребує стратегія змін відповідно до нових умов. На цьому етапі підприємство системно збирає та аналізує кількісні й якісні дані за визначеними показниками ефективності, HR–метриками та аналітичними індикаторами. До них можуть належати рівень залученості персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, цифрова компетентність працівників, результати навчання, ефективність добору персоналу тощо. Для цього використовуються HRM–системи, HR–дашборди, цифрові аналітичні інструменти та опитування працівників. Отримані результати порівнюються із запланованими цілями, що дає змогу визначити реальний вплив упроваджених заходів на кадровий потенціал, корпоративну культуру, мотивацію та загальну ефективність роботи персоналу. Такий аналіз допомагає виявити як позитивні результати, так і проблемні напрями, які потребують коригування.[13]

Ефективність розробки стратегії значною мірою залежить від правильного вибору цифрових інструментів. До них належать HRM– і HCM–системи, електронний документообіг, хмарні сервіси, платформи дистанційного навчання, корпоративні портали, HR–дашборди, системи автоматизації рекрутингу, онлайн–опитування, чат–боти для внутрішньої комунікації, інструменти оцінювання результативності, аналітика великих даних, технології штучного інтелекту, а також VR/AR–рішення для

професійної підготовки. Проте їх вибір має здійснюватися не за принципом модності, а відповідно до конкретних управлінських проблем, ресурсів підприємства, рівня готовності персоналу та очікуваних результатів [10; 11].

Водночас цифровізація HR–стратегії не повинна зводитися лише до закупівлі програмного забезпечення. Її результативність залежить від готовності керівництва підтримувати зміни, якості комунікації з працівниками, рівня довіри до цифрових рішень і здатності організації пояснити персоналу цінність нових інструментів. Якщо працівники не розуміють мети цифровізації або сприймають її як додатковий контроль, впровадження технологій може викликати опір. Тому важливо поєднувати технічні зміни з навчанням, консультаціями, зворотним зв'язком і поступовим залученням персоналу до нових форматів роботи [11; 12].

Важливим методичним аспектом є економічне забезпечення HR–стратегії. Впровадження цифрових рішень потребує витрат на програмне забезпечення, інтеграцію інформаційних систем, технічну підтримку, кібербезпеку, навчання персоналу та перебудову внутрішніх процесів. Економічна ефективність може визначатися через показники окупності інвестицій, економії робочого часу, зниження витрат на найм і навчання, а також впливу цифрових інструментів на продуктивність праці [11].

Окрему увагу слід приділяти ризикам цифрової трансформації HR–сфери. До них належать опір працівників змінам, недостатній рівень цифрових компетенцій, формальне використання цифрових платформ, ризики втрати або неправомірного використання персональних даних, етичні проблеми застосування алгоритмів, надмірна автоматизація оцінювання та нерівний доступ працівників до цифрових ресурсів. [11; 12].

Для українських підприємств особливо важливо враховувати не лише цифрові, а й кризові чинники зовнішнього середовища. Воєнний стан, економічна нестабільність, психологічне навантаження на працівників, ризики

для безпеки, перебої в роботі інфраструктури та зміни у форматах зайнятості посилюють потребу в адаптивній HR–стратегії. У таких умовах управління персоналом має передбачати гнучкі формати роботи, кризові комунікації, підтримку психологічної стійкості, програми перенавчання, прозорі правила взаємодії та алгоритми дій у разі загострення ситуації. Це дозволяє не лише підтримувати продуктивність, а й зберігати людський капітал як ключовий ресурс стійкості підприємства [14].

Далі перейдемо безпосередньо до оцінки ефективності управління персоналом, яка є важливою складовою дослідження діяльності підприємства, оскільки кадрові процеси безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість бізнес–процесів, рівень мотивації працівників та здатність організації до подальшого розвитку. Оцінювання ефективності управління персоналом розглядається як комплексний процес, який має враховувати не лише економічні результати підприємства, а й якість організації праці, соціально–психологічний стан колективу, результативність кадрових процесів та рівень використання людського капіталу. Науковці підкреслюють, що ефективність управління персоналом доцільно аналізувати як співвідношення отриманого результату з витратами на управління, а також як рівень досягнення поставлених цілей підприємства. Розглянемо основні методи оцінювання в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Сутність методу	Що дає змогу дослідити
Анкетування та тестування	Передбачає використання анкет і тестів із переліком запитань, спрямованих на виявлення проблем у системі управління персоналом.	Дає змогу швидко зібрати значний обсяг інформації про стан функціонування підсистеми управління персоналом, думки працівників, їх оцінки та ставлення до окремих кадрових процесів.

Продовження таблиці 1.5

Інтерв'ю	Полягає в усній бесіді або опитуванні працівників за заздалегідь підготовленими питаннями щодо діяльності організації та системи управління персоналом.	Дає змогу отримати інформацію безпосередньо від працівників, дослідити їхні оцінки, виявити проблемні питання, а також частково оцінити соціально–психологічний клімат у колективі.
Вивчення документів	Базується на збиранні та аналізі фактичних і документально підтверджених матеріалів про стан системи управління персоналом.	Дає змогу дослідити реальний стан кадрових процесів, внутрішню нормативну документацію, звітність, посадові інструкції, показники плинності, оплати праці, навчання та інших напрямів управління персоналом.
Експертно–аналітичний метод	Передбачає залучення кваліфікованих експертів, які оцінюють показники ефективності управління персоналом, визначають їхню значущість і формують узагальнену оцінку.	Дає змогу виявити основні проблеми та недоліки в системі управління персоналом, визначити причини їх виникнення, а також сформувати напрями подальшого вдосконалення HR–системи.
Динамічний метод	Полягає в аналізі показників у динаміці за певний період часу з метою виявлення стійких тенденцій розвитку.	Дає змогу дослідити зміни кадрових і соціально–економічних показників у часі, зокрема чисельності персоналу, продуктивності праці, плинності кадрів, фонду оплати праці та інших показників.
Метод порівняння	Передбачає зіставлення фактичних показників із плановими, нормативними, минулорічними або показниками інших підприємств.	Дає змогу визначити відхилення фактичних результатів від запланованих, оцінити динаміку розвитку системи управління персоналом і порівняти її ефективність із попередніми періодами або іншими організаціями.
Аналітично–розрахунковий метод	Ґрунтується на збиранні, обробці та аналізі фактичних даних із подальшим формуванням висновків, звітів і рекомендацій.	Дає змогу дослідити кількісні результати управління персоналом, виявити тенденції розвитку кадрових процесів, оцінити витрати на персонал, продуктивність праці, ефективність мотивації та інші показники.
Статистичний метод	Базується на використанні статистичних прийомів: групування, класифікації, розрахунку абсолютних, відносних і середніх показників, а також кореляційно–регресійного аналізу.	Дає змогу дослідити фактичний стан управління персоналом, визначити закономірності та взаємозв'язки між кадровими, соціальними й фінансово–економічними показниками підприємства.

Продовження таблиці 1.5

Метод групових оцінок	Передбачає вивчення думок, оцінок і суджень учасників експертної групи щодо стану системи управління персоналом.	Дає змогу комплексно дослідити проблеми управління персоналом на основі колективної думки, об'єднати пропозиції різних учасників і сформулювати можливі заходи щодо усунення недоліків.
Метод структуризації проблем	Полягає у кількісному та якісному обґрунтуванні проблем у діяльності підприємства та побудові їх взаємозв'язку, зокрема у вигляді дерева проблем.	Дає змогу дослідити причини виникнення проблем у системі управління персоналом, визначити їхній взаємозв'язок, виділити ключові недоліки та встановити напрями їх усунення.
Системний аналіз	Розглядає управління персоналом як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів і процесів.	Дає змогу дослідити систему управління персоналом комплексно, виявити зв'язки між її складовими, оцінити вплив кадрових процесів на діяльність підприємства та визначити напрями підвищення ефективності.

Джерело [15]

Для комплексного оцінювання результативності управління персоналом доцільно використовувати систему HR–метрик, які дають змогу не лише зафіксувати кількісні показники окремих HR–процесів, а й проаналізувати їхній вплив на загальний стан кадрової роботи підприємства. Такі метрики допомагають виявити проблемні аспекти у сфері рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації, залученості та ефективності праці персоналу. Крім того, вони слугують інформаційною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контролю результатів HR–діяльності та визначення напрямів її подальшого вдосконалення. Основні метрики, що можуть застосовуватися для оцінювання HR–менеджменту підприємства, наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні метрики для оцінювання ефективності управління персоналом

Напрямок оцінювання	Основні групи метрик	Ключові показники
Рекрутинг та адаптація	Швидкість, вартість і якість найму	час закриття вакансії; вартість найму; відсоток прийняття пропозицій; плинність нових працівників; коефіцієнт адаптації; частка працівників, які не пройшли випробувальний термін; коефіцієнт укомплектованості персоналу; кількість кандидатів на одну вакансію
Навчання та розвиток	Охоплення, витрати та результативність навчання	витрати на навчання одного працівника; частка працівників, які пройшли навчання; час, витрачений на освіту; ефективність навчання; частка працівників, що підвищили кваліфікацію або посаду
Залученість і стабільність персоналу	Утримання працівників та рівень лояльності	коефіцієнт плинності кадрів; рівень стабільності персоналу; коефіцієнт адаптації; частка працівників, які рекомендують компанію як роботодавця
Мотивація та винагорода	Оцінка задоволеності системою оплати й стимулювання	частка працівників, задоволених мотивацією; частка працівників, які отримують премії; співвідношення фіксованої та змінної оплати; коефіцієнт задоволеності винагородою; відсоток співробітників
Ефективність HR-служби	Продуктивність і результативність роботи HR-відділу	дохід на одного працівника; кількість працівників на одного HR-фахівця; вартість HR на одного працівника; інтегральний показник ефективності HR-служби; рівень використання IT-інструментів в управлінні персоналом,
Склад персоналу	Чисельність і рух кадрів	середньооблікова чисельність персоналу; явочна чисельність; коефіцієнт прийняття; коефіцієнт звільнення; коефіцієнт стабільності; коефіцієнт укомплектованості; коефіцієнт плинності персоналу; коефіцієнт загального обороту кадрів; кількість відпрацьованих співробітниками понаднормових часів
Структура персоналу	Соціально-демографічна та професійна структура	частка працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи; середня кількість днів відсутності працівників
Ефективність праці персоналу	Результативність використання трудових ресурсів	продуктивність праці; трудомісткість; прибутковість одного працівника; коефіцієнт понаднормової праці

Джерело [16]

Також розглянемо основні формули для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Формули для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві

Показники	Розрахунок показника	Нормативне значення
Продуктивність праці персоналу	$П_{п} = \frac{ВР}{Ч_{сер}}$ Пп – продуктивність праці; ВР – кількість продукції, виробленої за одиницю часу Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
Рентабельність персоналу	$ROL = \frac{ЧП}{Ч_{сер}} * 100\%$ ROL – рентабельність персоналу; ЧП – чистий прибуток; Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
Прибутковість інвестицій в людський капітал	$ROL = \frac{B - I}{I} * 100\%$ ROL – рівень прибутковості інвестицій В – економічні вигоди від навчання працівників І – інвестиції підприємства у навчання працівників	Максимізація показника
Плинність кадрів	$К_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}}$ Кпл – коефіцієнт плинності кадрів Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
Втрати робочого часу на 1-го працівника	$В_{рч} = \frac{В_{ч}}{Ч_{сер}}$ Врч – втрати робочого часу на 1-го працівника Вч – сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
Фондоозброєність праці	$\Phi_{оп} = \frac{ВФ_{сер}}{Ч_{сер}}$ Фоп – фондоозброєність праці ВФсер – середньорічна вартість основних виробничих фондів; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу	Максимізація показника
Рівень порушення трудової дисципліни	$P_{тд} = \frac{К_{п}}{Ч_{сер}}$ Ртд – рівень порушення трудової дисципліни Кп – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
Рівень кваліфікації працівників	Визначається за результатами тестування, оцінювання тощо	Максимізація показника

Продовження таблиці 1.7

Рівень задоволеності працівників виконуваною роботою	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника
Рівень мотивації працівників		Максимізація показника

Джерело[17]

Економічні показники відображають внесок персоналу у фінансові результати підприємства, зокрема через продуктивність праці, рентабельність персоналу та прибутковість інвестицій у людський капітал. Організаційні індикатори дозволяють оцінити стабільність кадрового складу, ефективність використання робочого часу та забезпеченість працівників основними виробничими фондами. Соціальні показники характеризують якісний стан персоналу, рівень кваліфікації, трудову дисципліну, задоволеність роботою та мотивацію працівників. Використання такої системи показників дає можливість не лише виміряти поточний стан HR–системи, а й виявити проблемні напрями, обґрунтувати управлінські рішення та узгодити кадрову політику зі стратегічними цілями підприємства, адже HR–метрики мають допомагати оцінювати ефективність кадрових рішень і їхній зв'язок із бізнес–результатами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що в сучасних умовах управління персоналом уже не може розглядатися лише як адміністративна функція, пов'язана з обліком кадрів чи оформленням трудових відносин. Воно набуває стратегічного значення, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію цілей підприємства, впровадження інновацій, адаптацію до змін і формування довгострокових конкурентних переваг. Тому стратегія управління персоналом має розглядатися як цілісна система рішень, спрямованих на формування,

розвиток, мотивацію, утримання та ефективне використання людського капіталу.

У процесі аналізу наукових підходів з'ясовано, що стратегічне управління персоналом може трактуватися як система довгострокових дій і планів, як сукупність принципів і правил кадрової роботи або як безперервний процес реалізації кадрових стратегій. Узагальнення цих підходів дозволило визначити, що стратегія управління персоналом має довгостроковий, системний і комплексний характер та повинна бути узгоджена із загальною стратегією підприємства.

Особливу увагу приділено класифікації стратегій управління персоналом. Встановлено, що вибір кадрової стратегії залежить від стадії життєвого циклу підприємства, типу бізнес-стратегії, кадрової політики, філософії менеджменту, особливостей трудового колективу, ресурсних можливостей і рівня організаційної культури. Це підтверджує, що універсальної кадрової стратегії не існує, а кожне підприємство має формувати її з урахуванням власних цілей, внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

У розділі також розглянуто ієрархічний, автономний та інтегрований підходи до формування стратегії управління персоналом. Найбільш доцільним у сучасних умовах визначено інтегрований підхід, за якого кадрова стратегія та загальна стратегія підприємства взаємно узгоджуються. Саме він дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з професійними, соціальними та мотиваційними потребами працівників.

Доведено, що цифрова трансформація суттєво змінює зміст і методи управління персоналом. Вона впливає на добір, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, мотивацію, внутрішні комунікації та HR-аналітику. За таких умов HR-служба поступово переходить від виконання адміністративних завдань до ролі стратегічного партнера, який бере участь у

формуванні управлінських рішень і забезпечує підприємство необхідними компетенціями. Цифрові інструменти дають змогу автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість кадрових рішень і швидше реагувати на кадрові ризики.

Методичні аспекти розробки HR–стратегії в умовах цифровізації розглянуто як послідовність взаємопов’язаних етапів. До них належать діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, кадровий аудит, оцінювання цифрової зрілості HR–процесів, визначення стратегічних кадрових цілей, вибір моделі розвитку персоналу, розроблення дорожньої карти, впровадження цифрових інструментів, моніторинг і коригування результатів. Такий підхід забезпечує логічність, послідовність і практичну спрямованість стратегії.

Окремо обґрунтовано, що важливою умовою ефективності стратегії управління персоналом є оцінювання цифрової зрілості кадрових процесів. Це дозволяє визначити готовність підприємства до впровадження цифрових рішень, якість інформаційної бази, рівень цифрових компетентностей працівників і здатність організації використовувати кадрові дані для прийняття управлінських рішень. Для підприємств із початковим рівнем цифровізації пріоритетними є автоматизація базових кадрових операцій, електронний документообіг і навчання працівників, а для більш цифрово зрілих – впровадження HR–дашбордів, цифрових платформ навчання, автоматизованого рекрутингу та прогнозової аналітики.

Також визначено, що ефективність управління персоналом потребує системного оцінювання за допомогою якісних і кількісних показників. Доцільним є використання анкетування, інтерв’ю, аналізу документів, експертно–аналітичного методу, динамічного методу, порівняння, статистичного аналізу та системного підходу. Важливу роль відіграють показники продуктивності праці, рентабельності персоналу, плинності кадрів,

ефективності навчання, рівня мотивації, задоволеності працівників і результативності HR–служби.

Отже, проведене теоретичне дослідження підтвердило, що стратегія управління персоналом є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрових змін. Вона має бути довгостроковою, гнучкою, інтегрованою з бізнес–стратегією, орієнтованою на розвиток компетентностей працівників і підтриманою сучасними цифровими інструментами. Водночас цифровізація не повинна зводитися лише до впровадження програмного забезпечення, оскільки її успішність залежить від готовності персоналу до змін, довіри до нових рішень, якості внутрішніх комунікацій і підтримки з боку керівництва.

РОЗДІЛ 2: ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА

Дослідження ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачає економіко–управлінський аналіз результатів діяльності підприємства, оцінку його конкурентного середовища та вивчення системи управління персоналом. Такий підхід дозволяє визначити фінансовий потенціал компанії, її ринкові позиції, сильні сторони й проблемні зони кадрової політики, що є основою для подальшого вдосконалення HR–стратегії.

2.1 Економіко–управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до складу міжнародної Carlsberg Group – однієї з провідних пивоварних компаній світу з широким портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренди Carlsberg, Somersby і Tuborg є добре впізнаваними на європейському та світовому ринках. Компанія працює з 1847 року, має понад 31 тисячу співробітників, реалізує продукцію більш ніж на 150 ринках світу та є одним із найбільших данських інвесторів в економіку України. [19]

До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. При цьому, Львівська пивоварня – перша промислова пивоварня країни. У компанії працює понад 1350 чоловік. В портфель Carlsberg в Україні входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торговельних марок, як «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.[19]

У таблиці 2.1 зазначено основну інформацію про ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «Карлсберг Україна»

Характеристика	Значення
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Скорочена назва	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	00377511
Дата реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності	05.08.1993
Поштова та юридична адреси суб'єкта підприємницької діяльності	69123, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Стуса Василя, будинок, 6
Види діяльності та їх КВЕД	Основний вид діяльності 11.05 Виробництво пива Інші види діяльності Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин, Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, Оптова торгівля напоями, Складське господарство, Забір, очищення та постачання води
Реальний розмір статутного капіталу	1 022 432 914 ₴
Прізвища та контактні реквізити керівників суб'єкта підприємницької діяльності;	Хайдакін Олег Ігорович

Джерело [20]

На рисунку 2.1 розглянемо організаційну структуру ПрАТ Карлсберг Україна:

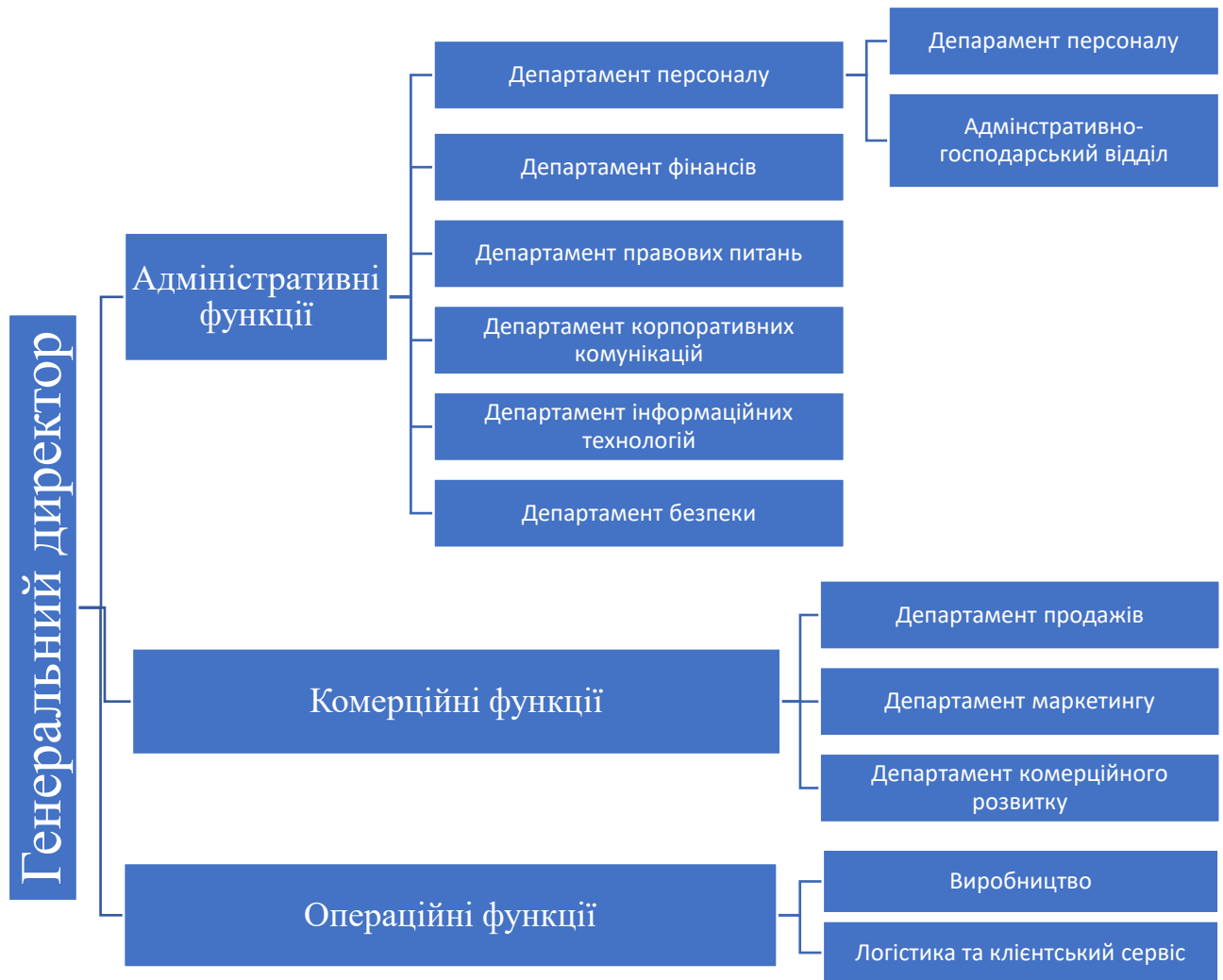


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Створено авторкою на основі дослідження

Варто уточнити, що у кожного департаменту є керівник департаменту, який є прямим підлеглим генерального директора.

Тепер перейдемо до аналізу економічної діяльності підприємства. Це є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності, ефективності управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

У таблиці 2.2 розглянемо фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2025 роки

№	Стаття звіту про фінансові результати, тис грн	2021	2022	2023	2024	2025
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 340 977	9 033 066	10 812 093	12 488 230	12 167 568
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 617 137	5 125 335	6 112 613	6 850 533	6 616 241
3	Валовий прибуток (п.1–п.2)	3 723 840	3 907 731	4 699 480	5 637 697	5 551 327
4	Інші операційні доходи	87 903	352 983	120 566	139 418	104 537
5	Адміністративні витрати	300 897	365 997	493 355	638 026	695 224
6	Витрати на збут	1 764 575	1 972 788	2 102 123	2 708 342	3 003 313
7	Інші операційні витрати	63961	76 055	112 468	73 059	170 014
8	Фінансові результати від операційної діяльності:– прибуток (п.3+п.4– п.5–п.6– п.7)	1 682 310	1 845 874	2 112 100	2 357 688	1 787 313
9	Інші фінансові доходи	27 946	92 584	262 070	447 494	553 632
10	Інші доходи	13 389	9 559	15 900	15 774	23 895
11	Фінансові витрати	20 578	13 360	1 063	36 140	13 653
12	Інші витрати	53 179	67 664	143 915	110 761	139 967
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: – прибуток (п.8+п.9+п.10–п.11– п.12)	1 649 888	1 866 993	2 245 092	2 674 055	2 211 220
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	–308 349	–338 115	–417 641	–492 364	–403 584

Продовження таблиці 2.2

15	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності до оподаткування	0	0	0	0	0
16	Чистий фінансовий результат: – прибуток (п. 13±п.14±п. 15)	1 341 539	1 528 878	1 827 451	2 181 691	1 807 636

Створено на основі джерел[20,21]

У таблиці 2.3 розглянемо фінансові результати у динаміці за досліджувані роки для більшого розуміння ситуації на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2025 роки

Показники		2022	2023	2024	2025
Абсолютний приріст (ланцюговий), тис грн.	Дохід	692 089	1 779 027	1 676 137	–320 662
	Собівартість	508 198	987 278	737 920	–234 292
	Валовий прибуток	183 891	791 749	938 217	–86 370
	Чистий прибуток	187 339	298 573	354 240	–374 055
Середній абсолютний приріст, (за всі роки), тис грн.	Дохід	956 648			
	Собівартість	499 776			
	Валовий прибуток	456 872			
	Чистий прибуток	116 524			
Темп зростання (ланцюговий), %.	Дохід	108,30	119,69	115,50	97,43
	Собівартість	111,01	119,26	112,07	96,58
	Валовий прибуток	104,94	120,26	119,96	98,47
	Чистий прибуток	113,96	119,53	119,38	82,85
Темп приросту (ланцюговий), %.	Дохід	8,30	19,69	15,50	–2,57
	Собівартість	11,01	19,26	12,07	–3,42
	Валовий прибуток	4,94	20,26	19,96	–1,53
	Чистий прибуток	13,96	19,53	19,38	–17,15
Середньорічний темп зростання, % (за всі роки).	Дохід	109,90			
	Собівартість	109,41			
	Валовий прибуток	110,50			
	Чистий прибуток	107,74			
Середньорічний темп приросту, % (за всі роки)	Дохід	9,90			
	Собівартість	9,41			
	Валовий прибуток	10,50			
	Чистий прибуток	7,74			

Обчислено авторкою на основі джерел[20,21]

Отже, за результати аналізу фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» видно, що у 2021–2024 роках підприємство має позитивну динаміку. Наприклад, чистий дохід зріс із 8 340 977 тис. грн до 12 488 230 тис. грн.

Однак у 2025 році спостерігається певне погіршення ключових результатів. Наприклад, чистий дохід зменшився до 12 167 568 тис. грн, тобто на 2,57%, а валовий прибуток скоротився на 86 370 тис. грн. Чистий прибуток становив 1 807 636 тис. грн, що на 374 055 тис. грн, або 17,15%, менше, ніж у 2024 році.

Важливою причиною негативної динаміки можна вважати сезонний характер продукції ПрАТ «Карлсберг Україна». Основна частина асортименту компанії пов'язана з пивом, сидром, квасом та безалкогольними напоями, попит на які традиційно зростає у теплий період року. Тому продажі значною мірою залежать від погодних умов: за стабільної теплої або спекотної погоди споживання активізується, а за прохолодної, дощової чи нестабільної погоди може знижуватися. У 2025 році погодний чинник негативно вплинув на попит, оскільки в окремі літні місяці не спостерігалось тривалої стійкої спеки, а температурні коливання й нерівномірні опади могли стримувати сезонне зростання продажів [22].

Тепер варто детальніше розглянути витрати підприємства. У таблиці 2.4 наведена інформація про витрати ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021–2025 роках.

Таблиця 2.4 – Витрати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2025 роки

Елемент витрат	Обсяг витрат, тис. грн				
	2021	2022	2023	2024	2025
Матеріальні затрати	4 136 338	4 569 419	5 456 909	6 126 165	5 433 997
Витрати на оплату праці	583 581	745 726	881 283	1 093 840	1 160 340
Відрахування на соціальні заходи	117 229	131 394	156 520	195 922	228 040
Амортизація	610 287	705 299	554 777	642 820	606 198

Продовження таблиці 2.4

Інші операційні витрати	1 234 112	1 503 261	1 674 182	2 147 094	2 596 574
Загалом	6 681 547	7 655 099	8 723 671	10 205 841	10 025 149

Джерело [20,21]

Розглянемо дані показники у відсотковому співвідношенні у таблиці 2.5.

Таблиці 2.5 – Відсоткове співвідношення витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2025 роки

Елемент витрат	Частка витрат, %				
	2021	2022	2023	2024	2025
Матеріальні затрати	61,91	59,69	62,55	60,03	54,20
Витрати на оплату праці	8,73	9,74	10,10	10,72	11,57
Відрахування на соціальні заходи	1,75	1,72	1,79	1,92	2,27
Амортизація	9,13	9,21	6,36	6,30	6,05
Інші операційні витрати	18,47	19,64	19,19	21,04	25,90

Обчислено авторкою на основі джерела [20,21]

Також розглянемо дані показники в динаміці у таблиці 2.6.

Таблиці 2.6 – Динаміка значення витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2025 роки

Елемент витрат	Структурне зрушення, тис грн			
	2022 – 2021	2023 – 2022	2024 – 2023	2025–2024
Матеріальні затрати	433 081,00	887 490,00	669 256,00	–692 168,00
Витрати на оплату праці	162 145,00	135 557,00	212 557,00	66 500,00
Відрахування на соціальні заходи	14 165,00	25 126,00	39 402,00	32 118,00
Амортизація	95 012,00	–150 522,00	88 043,00	–36 622,00
Інші операційні витрати	269 149,00	170 921,00	472 912,00	449 480,00
Загалом	973 552,00	1 068 572,00	1 482 170,00	–180 692,00

Обчислено авторкою на основі джерела [20,21]

Отже, аналіз витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчить, що у 2021–2024 роках їх загальний обсяг зріс із 6 681 547 тис. грн до 10 205 841 тис. грн, що відповідало збільшенню доходу, собівартості та масштабів діяльності підприємства. Найактивніше зростання відбулося у 2024 році, що пов'язано з

розширенням виробництва, подорожчанням сировини, енергоносіїв, логістики й оплати праці.

У 2025 році витрати скоротилися до 10 025 149 тис. грн, тобто на 180 692 тис. грн порівняно з 2024 роком. Найбільшу частку в їх структурі займали матеріальні затрати, які у 2025 році зменшилися з 6 126 165 тис. грн до 5 433 997 тис. грн. Водночас частка матеріальних затрат скоротилася з 60,03% до 54,20%.

Натомість зросла роль витрат, пов'язаних із персоналом. Витрати на оплату праці збільшилися з 583 581 тис. грн у 2021 році до 1 160 340 тис. грн у 2025 році, а їх частка – з 8,73% до 11,57%. Відрахування на соціальні заходи також зросли зі 117 229 тис. грн до 228 040 тис. грн.

Амортизаційні витрати мали нестабільну динаміку. У 2025 році вони зменшилися до 606 198 тис. грн, а їх частка скоротилася з 9,13% у 2021 році до 6,05% у 2025 році. Водночас інші операційні витрати, навпаки, зросли з 2 147 094 тис. грн у 2024 році до 2 596 574 тис. грн у 2025 році. Їх питома вага збільшилася до 25,90%, що свідчить про зростання ролі непрямих витрат, пов'язаних із логістикою, маркетингом, обслуговуванням збуту, ремонтом, орендою та підтримкою безперервності діяльності підприємства.

Тепер перейдемо до аналізу рентабельності підприємства. У таблиці 2.7 зазначимо вхідні дані для аналізу.

Таблиця 2.7 – Вхідні дані для обчислення рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021-2025 роки

Стаття звіту про фінансові результати	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 340 977	9 033 066	10 812 093	12 488 230	12 167 568
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 617 137	5 125 335	6 112 613	6 850 533	6 616 241
Валовий прибуток	3 723 840	3 907 731	4 699 480	5 637 697	5 551 327

Продовження таблиці 2.7

Інші операційні витрати	63 961	76 055	112 468	73 059	170 014
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: – прибуток	1 649 888	1 866 993	2 245 092	2 674 055	2 211 220
Фінансові результати від операційної діяльності:– прибуток	1 682 310	1 845 874	2 112 100	2 357 688	1 787 313
Чистий фінансовий результат: – прибуток	1 341 539	1 528 878	1 827 451	2 181 691	1 807 636
Основні засоби	2 001 121	1 695 992	2 270 078	2 528 410	2 627 194
Оборотні засоби	573 144	847 564	1 075 845	1 284 186	1 267 324
Активи	5 643 378	7 237 353	10 397 164	13 840 448	15 114 880
Капітал	1022432,914				

Джерело [20,21]

Тепер розглянемо рентабельність підприємства. Результати занесемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021–2025 роках, %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність (зазначена підприємством)	16,08	16,93	16,9	17,47	14,86
Рентабельність реалізованої продукції, Ррп	44,65	43,26	43,47	45,14	45,62
Рентабельність операційних витрат, Роп.витр	35,94	35,49	33,93	34,05	26,34
Рентабельність виробництва, Рвир.	65,35	72,57	63,12	61,84	45,89
Рентабельність капіталу, Ркап	23,77	21,12	17,58	15,76	11,96
Рентабельність власного капіталу, Рвл.кап	131,21	149,53	178,74	213,38	176,80

Обчислено авторкою на основі джерела [20,21]

Отже, аналіз рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчить, що у 2021–2024 роках більшість показників мали позитивну або стабільну динаміку, а найкращі результати були досягнуті у 2024 році. Зокрема, загальна рентабельність зросла з 16,08% у 2021 році до 17,47% у 2024 році, що свідчило про підвищення фінансової результативності підприємства.

У 2025 році загальна рентабельність знизилася до 14,86% через скорочення чистого прибутку. Водночас рентабельність реалізованої продукції зросла до 45,62%, оскільки собівартість реалізованої продукції скоротилася швидшими темпами, ніж чистий дохід. Проте це не забезпечило загального покращення фінансових результатів, оскільки на прибуток негативно вплинули зростання адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Рентабельність операційних витрат у 2025 році знизилася з 34,05% до 26,34%, що свідчить про зменшення віддачі від кожної гривні операційних витрат. Рентабельність виробництва також скоротилася з 61,84% до 45,89%, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів реалізації через сезонність продукції та погодні чинники.

Рентабельність капіталу протягом усього періоду знижувалася – з 23,77% у 2021 році до 11,96% у 2025 році. Рентабельність власного капіталу, навпаки, у 2021–2024 роках зростала до 213,38%, однак у 2025 році зменшилася до 176,80%, залишаючись при цьому високою.

Отже, у 2025 році ПрАТ «Карлсберг Україна» зберегло прибутковість, однак більшість показників рентабельності погіршилися. Це не свідчить про кризовий стан, проте вказує на потребу посилення контролю за витратами, підвищення ефективності виробництва та адаптації діяльності до сезонних коливань попиту.

2.2 Діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна»

Діагностика конкурентного середовища є важливим етапом економіко–управлінського аналізу, оскільки дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку, рівень конкуренції та ключові чинники впливу на його діяльність. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» такий аналіз є особливо актуальним, адже ринок напоїв характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту та потребою постійного оновлення асортименту.

Почнемо із середовища діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Насамперед варто провести PEST–аналіз, оскільки він дає змогу оцінити вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє не лише описати поточні умови функціонування компанії, а й визначити потенційні загрози та можливості, які можуть впливати на її конкурентоспроможність, виробництво, збут і стратегічний розвиток. PEST–аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, адже допомагає підприємствам краще розуміти зовнішнє бізнес–середовище та завчасно адаптувати управлінські рішення до його змін. У таблиці 2.9 наведено PEST–аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.9 – PEST–аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Опис фактору	Вплив рівень	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урах.ваги
		1	2	3	4	5		
Політичні								
Військовий стан. Воєнний стан є одним із найбільш впливових зовнішніх чинників для ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки компанія має виробничі потужності у Києві, Львові та Запоріжжі, а на початку повномасштабної війни тимчасово призупиняла роботу пивоварень через безпекові ризики. Оцінка впливу цього фактора – 3 , оскільки він безпосередньо позначається на стабільності виробництва, логістиці, енергозабезпеченні та дистрибуції продукції. Додатковим ризиком є загальна мобілізація населення, яка посилює дефіцит кадрів і ускладнює залучення працівників на виробничі, технічні та логістичні посади.	3	5	5	5	5	5	5	0,9375
Податкова політика. Алкогільні напої та пиво належать до підакцизних товарів, а отже, їх виробництво і реалізація супроводжуються додатковим податковим навантаженням. Водночас упродовж останніх років в Україні обговорюється можливість запровадження акцизу на солодкі безалкогольні напої, що в перспективі може вплинути на собівартість, цінову політику та попит на окремі продукти компанії. Оцінка впливу цього фактора становить 1 , оскільки на цей момент відповідні зміни щодо солодких напоїв ще не набули повної законодавчої чинності. Крім того, основну частину продуктового портфеля підприємства формують алкогольні та слабоалкогольні напої, тоді як солодкі безалкогольні напої займають меншу частку.	1	2	3	1	2	1	1,8	0,1125

Продовження таблиці 2.9

Економічні								
Вартість електроенергії та енергоресурсів для виробництва. Виробництво напоїв потребує стабільного енергозабезпечення на всіх етапах технологічного процесу. В умовах енергетичних ризиків підприємство змушене враховувати можливі перебої з електропостачанням і додаткові витрати на підтримання безперервної роботи. За оцінкою Національного банку України, додаткові витрати підприємств на забезпечення безперебійної роботи в умовах енергодефіциту залишаються одним із чинників тиску на бізнес. Оцінка впливу цього фактора становить 3 , оскільки для великого виробничого підприємства нестабільність енергопостачання може безпосередньо впливати на собівартість, ритмічність виробництва та логістику. Саме тому компанія має шукати альтернативні рішення для зміцнення енергонезалежності, зокрема використовувати резервні джерела живлення, генератори та інші технічні рішення, що потребує додаткових фінансових витрат.	3	4	5	4	4	4	4,2	0,7875
Купівельна спроможність, інфляція та поведінка цін. Інфляційні процеси спричиняють зростання вартості сировини, пакувальних матеріалів, енергоресурсів і логістичних послуг. Оцінка впливу цього фактора становить 3 , оскільки рівень доходів і платоспроможного попиту населення безпосередньо впливає на обсяги реалізації та прибутковість підприємства.	3	4	3	4	4	4	3,8	0,7125
Соціальні								
Попит на безалкогольні та “здоровіші” альтернативи. Зміна споживчих уподобань у напрямі безалкогольних, низькоалкогольних та більш різноманітних напоїв є важливим соціальним фактором для ПрАТ «Карлсберг Україна». На рівні Carlsberg Group простежується стратегічний курс на диверсифікацію портфеля та розширення присутності в категоріях безалкогольних напоїв, soft drinks і beyond beer.	3	5	4	4	4	5	4,4	0,825

Продовження таблиці 2.9

Оцінка впливу цього фактора становить 3 , оскільки підприємству необхідно активніше розширювати продуктовий портфель, розвивати безалкогольні позиції та адаптувати виробничі потужності до нових ринкових тенденцій.								
Міграція населення і зміна регіональної структури попиту. Вийзд частини населення закордон зменшує кількість потенційних споживачів на внутрішньому ринку. Оцінка впливу цього фактора становить 1 , оскільки, попри наявний вплив міграції, фінансові результати компанії у 2023–2024 роках свідчили про її здатність зберігати високі обсяги реалізації та прибутковість.	1	2	3	3	3	2	2,6	0,1625
Технологічні								
Автоматизація виробництва та контроль якості. Пивоварне виробництво потребує стабільного контролю якості на всіх етапах технологічного процесу, зокрема під час бродіння, фільтрації, стабілізації та розливу продукції. Використання датчиків, автоматизованих систем моніторингу параметрів, лабораторних технологій і механізмів управління відхиленнями дозволяє зменшувати виробничі втрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Carlsberg Ukraine зазначає, що контролює якість продукції на всіх етапах виробництва та постачання, а безпечність і висока якість продукції є одним із її пріоритетів. Оцінка впливу цього фактора становить 1 , оскільки підприємство вже поступово впроваджує сучасні технологічні рішення для підвищення якості та оптимізації виробничих процесів.	1	2	2	2	2	2	2	0,125
Стійкість ІТ та кібербезпека. Воєнні ризики підвищують вимоги до безперервності ІТ: резервні канали зв'язку, захист від кібератак, відновлення критичних систем (планування виробництва, склад, дистрибуція, фінансовий облік). Оцінка 1 поставлена з аналогічним аргументуванням.	1	2	2	2	2	2	2	0,125
Сума	16							

Створено на основі власного дослідження авторки

Проведений PEST-аналіз свідчить, що на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» найбільший вплив мають воєнний стан, енергетична нестабільність та зміна споживчих уподобань. Найвищу підсумкову оцінку отримав фактор воєнного стану – 0,9375, що підтверджує його ключове значення для виробничої, логістичної та кадрової діяльності підприємства.

Політичні чинники є важливими через безпекові ризики, особливо з огляду на наявність виробничих потужностей у Києві, Львові та Запоріжжі. Це зумовлює потребу в кризовому плануванні, забезпеченні безперервності виробництва, адаптації логістики та вирішенні кадрових питань.

Економічні фактори найбільше впливають на собівартість, цінову політику, прибутковість і купівельну активність споживачів. Зростання вартості енергоресурсів, сировини, пакування та логістики підвищує витрати підприємства, а зниження купівельної спроможності може стимулювати перехід споживачів до дешевших брендів або акційних пропозицій.

Серед соціальних факторів ключовим є зростання попиту на безалкогольні, низькоалкогольні та більш «здорові» альтернативи. Це створює можливості для розвитку квасу, лимонадів, енергетичних та інших напоїв, що дозволяє зменшити залежність від традиційного пивного сегмента і сезонності попиту.

Технологічні фактори мають підтримувальний характер. Автоматизація виробництва, контроль якості, лабораторні технології, цифровізація управління та кібербезпека залишаються важливими напрямками вдосконалення, хоча не розглядаються як критичні загрози для підприємства.

Тепер необхідно проаналізувати ринок. У портфелі ПрАТ «Карлсберг Україна» представлені пиво, сидри, кваси, лимонади та енергетичні напої, тому доцільно розглянути основні ринки, на яких вона працює.

Першим варто проаналізувати ринок пива в Україні. За даними ПрАТ «Укрпиво», у січні–червні 2025 року в Україні було вироблено 68,3 млн дал

пива, що на 0,6% більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Водночас цей показник становить лише 81,2% від рівня 2021 року, тобто галузь ще не повернулася до довоєнних обсягів [23].

Ринок пива є висококонцентрованим: чотири найбільші виробники контролюють близько 80–85% ринку. Серед лідерів виділяються Carlsberg Ukraine, ПрАТ «Оболонь», АВ InBev Efes Україна та Перша приватна броварня [24]. За словами генерального директора Carlsberg Ukraine Олега Хайдакіна, у 2024 році частка компанії на українському ринку становила близько 30%, тоді як частка «Оболоні» – 26% [25].

На рисунку 2.2 розглянемо обсяги виробництва пива у 2020–2025 роках у млн дал (1 дал дорівнює 10л)

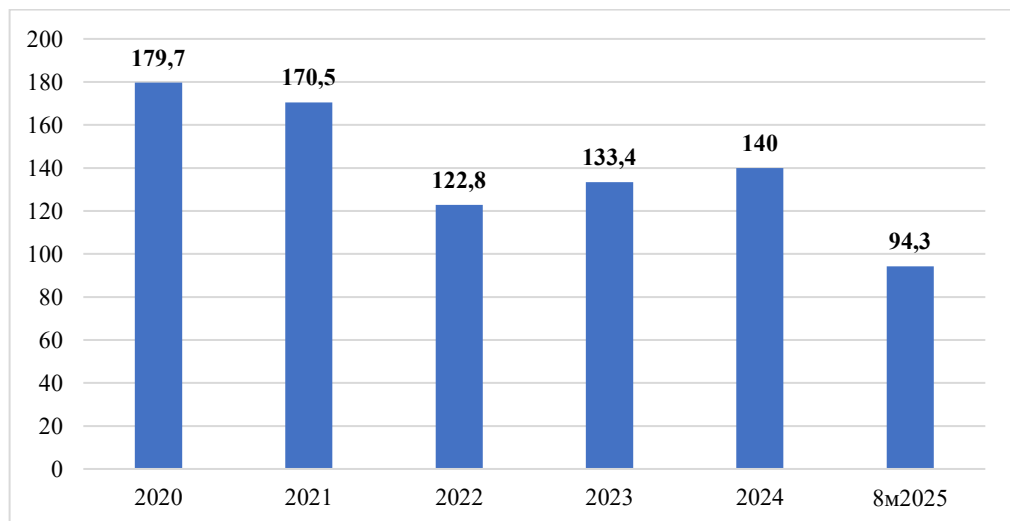


Рисунок 2.2 – Виробництво пива в Україні, млн дал

Джерело[25]

Щодо ринку сидрів, в Україні його доцільно розглядати як частину ширшого ринку слабоалкогольних та ферментованих напоїв. За даними Pro-Consulting, основна конкуренція у цьому сегменті відбувається між пивом і сидром, які разом займають понад 90% ринку. Найвагомішим гравцем у категорії сидру є ПрАТ «Карлсберг Україна», яке у 2024–2025 роках контролювало понад половину цієї категорії. Серед інших важливих учасників

ринку можна виокремити ДК «Нові Продукти» з брендом APPS та ПрАТ «Оболонь» із брендом Sidro Villa Bianca. [26]

Ринок квасу в Україні є складовою ринку солодких безалкогольних напоїв і має виражений сезонний характер. У 2024 році його частка в сегменті солодких напоїв зросла з 6% до 9%, а обсяги квасу в банках за 2021–2024 роки збільшилися на 142%. Це свідчить про посилення категорії та зростання популярності зручних форматів упаковки. Водночас у 2025 році попит на квас залишався залежним від погодних умов, оскільки прохолодна погода могла стримувати сезонне зростання продажів. Основним гравцем ринку є ПрАТ «Карлсберг Україна» з брендом «Квас Тарас», який позиціонується як бренд №1 на українському ринку квасу. [27, 28]

Ринок лимонадів доцільно аналізувати як частину ринку солодких газованих безалкогольних напоїв. У 2023 році ця категорія займала понад 41% українського ринку безалкогольних напоїв, що підтверджує її значну роль. Основними конкурентами у цьому сегменті є Coca-Cola Beverages Ukraine, PepsiCo, ПрАТ «Оболонь», IDS Ukraine, ПрАТ «Ерлан» та локальні виробники. [29]

Ринок енергетичних напоїв в Україні демонструє стійке зростання. Навіть у 2022 році продажі енергетиків збільшилися на 16%, у 2023 році – ще на 23%, а в січні–травні 2024 року – на 18,5% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Лідером сегмента є група «Нові Продукти», яка у 2023 році займала 45% ринку, а в першому кварталі 2024 року збільшила частку до 49%. Для Carlsberg Ukraine цей напрям є перспективним, однак бренд Battery поки не досяг 10% частки ринку. [30]

Перейдемо до конкурентного аналізу підприємства. Як було зазначено, підприємство функціонує у декількох ринках. Так у портфелі компанії найбільшу частку займають все ж таки різні бренди пива, основний фокус буде

направлений саме на конкурентів в цій галузі. Але також буде виділені й інші конкуренти.

Отже, для конкурентного аналізу буде обрано такі компанії: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ТЗОВ «Перша приватна броварня», ДК «Нові Продукти».

У таблиці 2.10 наведено короткий опис діяльності конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.10 – Огляд діяльності конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Конкурент	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	ДК «Нові Продукти»
Асортимент продукції	До портфеля входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торговельних марок, як «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші. Також великий вибір безалкогольних напоїв: квас (Квас Тарас, Білий, Чорний), лимонад (Розмай Лісовий – ситро, мохіто, дюшес), енергетики (Battery). Загалом десятки SKU з різними смаковими варіантами та форматами упаковки.	Асортимент ПрАТ «Оболонь» охоплює кілька основних товарних груп: пиво, слабоалкогольні напої, сидр, безалкогольні напої, мінеральну та питну воду, солод і аграрну продукцію. До портфеля компанії входять торговельні марки «Оболонь», Zibert, hike, Zlata Praha, BeerMix, «Живчик», «Смачна класика», «Оболонська», «Прозора» та інші. Окрему роль у структурі асортименту відіграють безалкогольні напої, зокрема лінійка «Живчик», квас «Старокиївський».	Асортимент ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» сформований переважно навколо пивної продукції та включає глобальні, міжнародні й локальні торговельні марки. До глобальних брендів компанія відносить Bud, Corona Extra та Stella Artois, до міжнародних – Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten і Velkopopovický Kozel, а до локальних – «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар».	До портфеля компанії належать понад 20 брендів, які поділяються на власні торговельні марки та бренди, що виробляються за ліцензійними договорами. «Бочкове», «Закарпатське», «Свіжий розлив», «Авторське», «Тетерів», «Галицька Корона», Stare Misto, Heineken, Amstel, Krušovice, «Чайка» та «Квас Львівський».	Асортимент ГК «Нові Продукти» є диверсифікованим і охоплює напої та функціональні продукти, оскільки компанія позиціонує себе як виробник напоїв і функціональних продуктів. Серед брендів компанії зазначені APPS, King's Bridge, OTAKA KOMBUCHA, NON STOP, PIT BULL, Extra Life, REVO ENERGY, REVO, NEXT, SHAKE, SHAKE ZERO ALCO, EAT ME, MOJO, PRYRODNE DZHERELO, Haisenberг та кетові лінійки.
Виробничі потужності	Три заводи: у Запоріжжі, у Києві, у Львові	4 заводи. Головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чермерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.)	Три броварні у Чернігові, Харкові та Миколаєві	Здійснює управління двома пивоварними заводами у Львові та в Радомишлі.	Один завод в місті Жашкові
Імідж	Імідж формується як образ великої міжнародної компанії з міцною виробничою базою в Україні, оскільки вона є частиною Carlsberg Group. Водночас компанія позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес, адже реалізує ESG–програму Together Towards ZERO and Beyond, спрямовану на зменшення екологічного впливу, відповідальне споживання, безпеку працівників і підтримку сталого розвитку. Важливою складовою іміджу є висока впізнаваність брендів: Carlsberg належить до найвідоміших пивних брендів у світі	Імідж ПрАТ «Оболонь» формується як образ національного українського виробника напоїв із широким асортиментом продукції, що охоплює пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну й питну воду. Додатково позитивний імідж «Оболоні» підтримується через акцент на сталому розвитку, соціальних практиках і досвіді екологічних ініціатив, зокрема використанні та переробці ПЕТ–пляшки.	Позитивний імідж підприємства підтримується через акцент на сталому розвитку, відповідальному споживанні та доброчесній корпоративній культурі, що підтверджується відповідними програмами компанії та відзнакою UNIC за розвиток доброчесних команд.	Компанія позиціонує себе як національна броварня з родинним походженням і гаслом «Для людей – як для себе». Імідж підприємства підтримується статусом одного з провідних виробників пива в Україні, наявністю двох пивоварних заводів у Львові та Радомишлі, а також акцентом на якості, свіжості та українській ідентичності продукції.	Імідж підприємства підтримується через акцент на інноваційності, експериментах зі смаками, натуральними інгредієнтами, крос–категорійних продуктах і розвитку функціональних напоїв у співпраці з фахівцями

Продовження таблиці 2.10

Маркетингова стратегія	У межах оновленої стратегії Accelerate SAIL компанія зосереджується на зміцненні позицій у традиційному пивному сегменті, розвитку безалкогольних напоїв і категорії Beyond Beer, а також підвищенні ефективності продажів і маркетингу. Цільова аудиторія Carlsberg Ukraine охоплює повнолітніх споживачів із різними потребами: від прихильників традиційного пива до споживачів сидру, квасу, безалкогольних та енергетичних напоїв, що підтверджується широким портфелем брендів компанії. Методи просування продукції ґрунтуються на поєднанні бренд-комунікацій, цифрового маркетингу, SMM, корпоративних медіа та підтримки репутації компанії, що підтверджується відзнаками Carlsberg Ukraine у сфері корпоративного SMM і комунікацій. Важливим елементом маркетингової стратегії є також формування позитивного іміджу через соціальну відповідальність, сталість і підтримку громад, оскільки ESG-напрямок компанія пов'язує зі своєю бізнес-стратегією та репутацією.	Маркетингова стратегія орієнтована на широку, але сегментовану цільову аудиторію: повнолітніх споживачів пива, а також споживачів безалкогольних напоїв, квасу, мінеральної та питної води, що підтверджується різноманітним асортиментом компанії. Важливим елементом маркетингу є позиціонування «Оболоні» як національного українського виробника напоїв, що дозволяє компанії формувати довіру споживачів і підкреслювати локальну ідентичність бренду. Основним методом маркетингу підприємства є портфельна стратегія, за якої компанія просуває різні категорії продукції під окремими брендами. Методи просування продукції включають використання офіційного сайту, соціальних мереж, відеоконтенту, промоакцій, рекламних кампаній та емоційних бренд-комунікацій, зокрема через тему українськості, спорту й масової культури.	Стратегія орієнтована на повнолітню цільову аудиторію, оскільки офіційні комунікаційні ресурси компанії мають обмеження 18+, а сам портфель брендів охоплює різні сегменти споживачів пива – від масових локальних марок до міжнародних і преміальних брендів. Важливим напрямом маркетингу є адаптація продукції до споживчих тенденцій, зокрема розвиток слабоалкогольного та безалкогольного сегмента, що компанія пов'язує з відповідальним споживанням і зростанням попиту на такі продукти. Методи просування продукції базуються на рекламних кампаніях, бренд-комунікаціях, національному позиціонуванні та емоційному зв'язку зі споживачами, що простежується у кампаніях бренду «Чернігівське» «Віддано своєму» та «Вишиваємо цінності».	Основним методом маркетингу підприємства є диференціація через образ «української» броварні та гасло «Для людей – як для себе», що формує емоційну довіру до продукції та підкреслює орієнтацію на якість. Стратегія орієнтована на повнолітню аудиторію споживачів напоїв натурального бродіння, насамперед пива та квасу, а також на покупців, які цінують українське походження, якість і локальну ідентичність бренду. Методи просування продукції включають присутність у соціальних мережах, рекламні кампанії, відеоконтент, емоційні комунікації навколо української ідентичності та підтримку впізнаваності бренду через офіційну Facebook-сторінку.	Маркетингова стратегія ДК «Нові Продукти» орієнтована на повнолітню та активну аудиторію споживачів напоїв і сніків, оскільки портфель компанії охоплює енергетичні напої, питну воду, безалкогольні коктейлі, комбучу, сидр, пиво, слабоалкогольні коктейлі та інші категорії продукції. Важливим елементом маркетингу є інноваційність і кроскатегорійність, оскільки компанія позиціонує свою діяльність як постійне експериментування з інгредієнтами, смаковими поєднаннями та створенням нових продуктів. Методи просування продукції включають активну цифрову комунікацію, запуск новинок через офіційний сайт, соціальні мережі, бренд-комунікації та партнерські активності, зокрема участь брендів компанії у спортивних і подієвих проєктах.
------------------------	---	--	--	--	---

Продовження таблиці 2.10

Точи дотику з аудиторією	Carlsberg Ukraine використовує багаторівневу систему точок дотику з аудиторією, поєднуючи масові, цифрові, подієві та торговельні комунікації. До основних інструментів взаємодії зі споживачами належать маркетингові комунікації, діджитал-канали, соціальні мережі, вебсайт, BTL-активації, спонсорство заходів і промоактивності в торговельних точках. Компанія також активно взаємодіє з B2B-аудиторією через польові візити команди продажів, навчання персоналу клієнтів (наприклад, навчання барменів), трейд-маркетингові заходи, спільне бізнес-планування та центри роботи з клієнтами. Окреме значення має комунікація з медіа, блогерами та лідерами думок через пресзаходи, експертні коментарі, медіапартнерства, соціальні ініціативи та інфлюенсер-маркетинг.	Основними точками дотику ПрАТ «Оболонь» з аудиторією є офіційний сайт, сторінки продукції, новинний розділ, контактний центр і гаряча лінія для споживачів. Додатковим цифровим каналом є офіційна Instagram-сторінка компанії. Окремою точкою контакту виступає футбольний напрям, оскільки бренд «Оболонь» пов'язаний із футбольним клубом та спортивним спонсорством. Взаємодія з аудиторією також здійснюється через роздрібні майданчики та інтернет-магазини, де представлена продукція бренду.	Основними точками дотику ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» з аудиторією є офіційний сайт, сторінки брендів, пресцентр, контакти для медіа, гаряча лінія, електронна форма зворотного зв'язку та корпоративні соціальні мережі. Додатковими точками контакту є бренд-активації, культурні й спортивні події, спеціальні кампанії та лімітовані дизайни упаковки.	Основними точками дотику компанії з аудиторією є офіційний сайт, розділи «Бренди», «Про компанію», «Новини», «Контакти» та корпоративні сторінки у Facebook, YouTube і Instagram. Офіційний сайт також містить контактний телефон, електронну пошту та адресу компанії, що забезпечує формальний канал комунікації з партнерами й зацікавленими сторонами.	Основними точками дотику ГК «Нові Продукти» з аудиторією є офіційний сайт, сторінки торгових марок, новинний розділ, розділи соціальної відповідальності, контакти та корпоративні соціальні мережі. На офіційному сайті представлено інформацію про бренди, категорії продукції, новини, тендери, вакансії та контакти, що забезпечує комунікацію як зі споживачами, так і з партнерами. Додатковими точками дотику є бренд-сторінки та соціальні мережі окремих торгових марок, зокрема SHAKE та SHAKE ZERO ALCO. Компанія також взаємодіє з аудиторією через події, міжнародні виставки, рекламні кампанії, фестивалі та спонсорські активності.
Канали збуту	Канали збуту: сучасні рітейл-мережі (АТБ, Метро, NOVUS, Ашан, Auchan тощо); e-commerce (Rozetka, EVA та ін.); HoReCa (бар/ресторани/готелі); cash&carry (Metro, Fozzy Global); експорт до ЄС та Азії. Традиційна торгівля (магазини та кіоски малих форматів) – через дистриб'юторів.	На внутрішньому ринку продукція компанії представлена через роздрібні торговельні точки, інтернет-магазини та маркетплейси. Зовнішній канал збуту має важливе значення, адже продукція «Оболоні» експортується більш ніж до 70 країн світу, а за окремими новітніми джерелами представлена у 78 країнах.	Канали збуту ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» мають багаторівневий характер і включають співпрацю з офіційними дистриб'юторами, регіональними офісами продажу, торговельними точками та клієнтськими сервісами. Офіційна контактна інформація компанії містить окремі регіональні офіси продажу для Київського, Центрального, Південно-східного та Західного регіонів, що свідчить про територіальну організацію збуту.	Канали збуту ТЗОВ «Перша приватна броварня» доцільно розглядати як поєднання дистрибуційного, гуртового, роздрібного та експортного напрямів. Додатково продукція компанії представлена не лише на внутрішньому ринку, а й експортується майже до десяти країн, що свідчить про наявність зовнішнього каналу збуту.	На внутрішньому ринку збутова діяльність підтверджується видами діяльності компанії, серед яких зазначені оптова торгівля напоями та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах. Окремим напрямом можна вважати кеговий формат продукції, оскільки офіційний перелік торгових марок містить APPS kega, HAISENBERG Kega, BIRZHA Kega та BEERTAİL kega. Зовнішній канал збуту є важливим для компанії, адже вона експортує продукцію до 23 країн, зокрема до Польщі, Чехії, Нідерландів, Італії, Румунії, Молдови, Грузії, Азербайджану, Індії та Ізраїлю.

Продовження таблиці 2.10

Якість продукції	Якість продукції забезпечується через контроль виробничих процесів, дотримання законодавчих вимог і міжнародну сертифікацію. Компанія застосовує стандарти FSSC 22000, ISO 22000:2018 та ISO TS 22002–1:2009, а також виконує вимоги щодо маркування харчових продуктів і внутрішньогрупових політик. Підтвердженням якості є нагороди компанії, зокрема 20 золотих медалей і 4 гран–прі на XXV Міжнародному конкурсі від «Укрпиво». Якість також підтримується сучасною виробничою базою в Києві, Запоріжжі та Львові, автоматизацією технологічних процесів і постійним удосконаленням технологій пивоваріння.	Наявна система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018. Офіційна інформація компанії вказує, що система ISO 22000:2018 має попереджувальний характер і спрямована на забезпечення безпечності харчових продуктів.	За офіційною інформацією компанії, для підтвердження відповідності продукту стандартам здійснюється близько 236 аналізів за фізико–хімічними, мікробіологічними та органолептичними показниками. Контроль якості починається з перевірки сировини, зокрема води, ячменю, рису та солоду, а якісні виміри здійснюються на всіх виробничих етапах. Додатковим підтвердженням якості є професійна дегустація на різних стадіях виробництва, лабораторний контроль і застосування принципу FIFO під час зберігання та відвантаження продукції. Крім внутрішнього контролю, якість продукції підтверджується зовнішніми відзнаками: компанія отримувала 14 нагород на XXIV Міжнародному конкурсі якості пива, напоїв, вод і солоду, організованому асоціацією «Укрпиво».	Виробничі процеси підприємства організовані відповідно до міжнародних вимог управління якістю та безпечністю харчової продукції, зокрема стандартів ISO 9001 і ISO 22000. Для виготовлення пива та квасу використовується артезіанська вода, яка перед застосуванням проходить комплексну підготовку, сучасне очищення та кілька етапів технологічного контролю.	Контроль відповідності продукції встановленим вимогам здійснюється протягом усього виробничого циклу із залученням спеціалізованої атестованої лабораторії. На підприємстві функціонує сертифікована інтегрована система управління, що охоплює менеджмент якості та безпечності харчової продукції й відповідає вимогам міжнародної схеми сертифікації FSSC.
------------------	---	---	--	---	--

Створена на основі джерел [19, 31–34]

За результатами порівняльного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» займає сильну конкурентну позицію серед основних учасників ринку напоїв України. Компанія має диверсифікований асортимент, який охоплює пиво, сидр, квас, лимонади, енергетичні та безалкогольні напої, що дозволяє працювати з різними групами повнолітніх споживачів і зменшувати залежність від одного товарного напрямку. Водночас підприємство дещо поступається ПрАТ «Оболонь» у категоріях мінеральної та питної води, а ДК «Нові Продукти» – за акцентом на функціональні й експериментальні напої.

Сильними сторонами ПрАТ «Карлсберг Україна» є наявність трьох виробничих майданчиків у Запоріжжі, Києві та Львові, розвинена система збуту, активна маркетингова стратегія та високий рівень якості продукції. Компанія реалізує продукцію через роздрібні мережі, електронну комерцію, HoReCa, cash&carry, традиційну торгівлю та експорт, що забезпечує широке охоплення ринку. Завдяки міжнародним стандартам, контролю виробництва, автоматизації процесів і належності до міжнародної групи ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігає високий рівень довіри до якості продукції та стійкі конкурентні позиції.

Розглянемо ціни конкурентів у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Огляд цін конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Конкурент	Бренди, на яких зроблено найбільший фокус при аналізі	Ціна
1	ПрАТ «Карлсберг Україна»	Carlsberg	Банка 0,5л – 32.99 – 53.99 грн Пляшка 0,5л – 43.30 – 65.99 грн
		Львівське 1715	Банк 0,5л – 36.00 – 41.99 грн Пляшка 0,5л – 34.00 – 55.12 грн ПЕТА 2,3л – 84.50 – 120.00 грн
		Somersby	Банк 0,5л – 47.80 – 59.50 грн Пляшка 0,5л – 51.90 – 59.99 грн ПЕТА 1л – 55.90 – 88.30 грн
		Квас Тарас Хлібний	Банка 0,5л – 26.00 – 34.99 грн ПЕТА 2л – 60.00 – 82.50 грн

Продовження таблиці 2.11

1	ПрАТ «Карлсберг Україна»	Розмай лісовий	Банка 0,5л – 26.99 – 32.99 грн
		Battery	Банка 0,5л – 27.99 – 43.19 грн
2	ПрАТ «Оболонь»	Оболонь	Банк 0,5л – 19.90 – 44.41 грн Пляшка 0,5л – 25.20 – 41.99 грн ПЕТА 2,2л – 71.99 – 104.99 грн
		Nike	Банка 0,5л – 22.20 – 47.99 грн Пляшка 0,5л – 33.90 – 46.40 грн
		Sidro Villa Bianca	Банка 0,33л – 40.99 – 43.99 грн
		Старокиївський живого бродіння	ПЕТА 1л – 57.99 – 70.70 грн
		Живчик	Банк 0,5л – 29.90 – 35.10 грн ПЕТА 0,5л – 16.10 – 28.00 грн
3	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	Чернігівське	Банк 0,5л – 36.49 – 39.10 грн Пляшка 0,5л – 19.90 – 39.90 грн ПЕТА 2,25л – 69.99 – 129.00 грн
		Stella Artois	Банка 0,5л – 59.30 – 63.99 грн Пляшка 0,5л – 36.90 – 73.00 грн
		Corona	Пляшка 0,33л – 57.00 – 87.99 грн
4	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	Бочкове	Банка 0,5л – 34.40 – 45.49 грн ПЕТА 2л – 29.90 – 122.50 грн
		Heinken	Банка 0,5л – 36.90 – 80.70 грн
		Квас Львівський	ПЕТА 2л – 60.90 – 89.60 грн
5	ДК «Нові Продукти»	APPS	Банка 0,5л – 41.90 – 46.40 грн ПЕТА 1л – 55.90 – 75.49 грн
		NON STOP	Банка 0,5л – 34.50 – 44.49 грн ПЕТА 0,75л – 44.00 – 47.80 грн
		PIT BULL	Банка 0,5л – 18.99 – 41.90 грн ПЕТА 1л – 27.49 – 35.90 грн

Створено на основі дослідження авторки

ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує диференційовану цінову політику, оскільки в портфелі компанії представлені як товари середнього цінового сегмента, так і дорожчі позиції. Компанія не конкурує лише за рахунок низької ціни, а робить акцент на бренді, якості та впізнаваності продукції. Наприклад, Carlsberg у банці 0,5 л коштує 32,99–53,99 грн, що вище за мінімальні ціни брендів «Оболонь» і Nike, але нижче за преміальні позиції Stella Artois та Corona.

У пивному сегменті «Львівське 1715» має конкурентну ціну, близьку до «Чернігівського», «Оболоні» та «Бочкового», що дозволяє бренду залишатися

доступним для масового споживача. У категорії сидру Somersby має вищий рівень цін порівняно з Sidro Villa Bianca та APPS, що свідчить про його сильніше преміальне позиціонування. Водночас «Квас Тарас Хлібний» зберігає цінову конкурентоспроможність порівняно зі «Старокиївським» і «Квасом Львівським».

У сегменті енергетичних напоїв Battery має широкий ціновий діапазон – 27,99–43,19 грн за банку 0,5 л, що дає змогу охоплювати як ціново чутливих споживачів, так і тих, хто орієнтується на бренд та функціональні властивості продукту. Отже, цінова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» є гнучкою та збалансованою: компанія поєднує помірно доступні продукти, такі як «Львівське 1715», «Квас Тарас» і Battery, із сильними міжнародними брендами Carlsberg та Somersby, які можуть реалізовуватися за вищою ціною завдяки впізнаваності та репутації.

Тепер розглянемо фінансові показники конкурентів у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння фінансових показників конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році, тис грн

Конкурент	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	ДК «Нові Продукти»
Дохід, тис грн	12 167 568	13 737 297	6 287 807	1 699 073	413 029
Чистий прибуток, тис грн	1 807 636	1 003 830	–392 402	2 961	218 371
Рентабельність	14,86%	7,31%	–6,24%	0,17%	52,87%
Активи, тис грн	15 114 880	10 732 271	5 171 925	2 490 510	936 724
Зобов'язання, тис грн	4 496 870	2 184 397	3 756 174	1 321 859	255 338
Середня зарплата до оподаткування, тис грн	67,6	42,209	66,784	32,922	14,444
Дохід на працівника, тис грн	8 514,743	6 353,976	5 926,303	4 447,835	22 946,056
Рентабельність продукції	82,30%	30,45%	24,56%	52,30%	142,19%

Створено авторкою на основі джерел [20, 35–38]

За фінансовими результатами ПрАТ «Карлсберг Україна» займає одну з найсильніших позицій серед досліджуваних конкурентів. За обсягом доходу компанія посідає друге місце після ПрАТ «Оболонь»: 12 167 568 проти 13 737 297. Водночас за чистим прибутком Carlsberg Ukraine є лідером, оскільки показник 1 807 636 перевищує результати інших конкурентів. Це свідчить про ефективне управління витратами та здатність компанії забезпечувати високу прибутковість.

Рентабельність ПрАТ «Карлсберг Україна» становить 14,86%, що вище, ніж у ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» та ТЗОВ «Перша приватна броварня». Вищий показник має лише ДК «Нові Продукти» – 52,87%, однак його слід оцінювати з урахуванням меншого масштабу діяльності компанії.

За розміром активів ПрАТ «Карлсберг Україна» є найбільшим серед конкурентів – 15 114 880, що свідчить про потужну матеріально-технічну базу, значний виробничий потенціал і фінансову стійкість. Рівень зобов'язань у 4 496 870 не є критичним з огляду на масштаб активів і прибутковість підприємства.

Також компанія має найвищий показник середньої заробітної плати до оподаткування – 67,6, що може свідчити про сильну кадрову політику та орієнтацію на утримання кваліфікованого персоналу. Дохід на одного працівника становить 8514,743, що підтверджує достатньо високу продуктивність праці та ефективне використання трудових ресурсів.

Розглянемо основні фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» та конкурентів у динаміці за 2022–2025 роки у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Основні фінансові показники конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022–2025 роках, тис грн

Показник	Компанія	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ПрАТ «Карлсберг Україна»	9033066	10812093	12488230	12167568
	ПрАТ «Оболонь»	8 661 928	10 763 029	12 784 705	13 737 297
	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	2 261 480	4 664 575	5 451 154	6 287 807
	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	1 638 639	2 057 535	2 028 221	1 699 073
	ДК «Нові Продукти»	94 887	151 988	241 287	413 029
Чистий прибуток	ПрАТ «Карлсберг Україна»	1528878	1827451	2181691	1807636
	ПрАТ «Оболонь»	1 197 966	1 831 590	1 248 255	1 003 830
	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	–2 149 553	–811 833	–600 335	–392 402
	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	–16 043	–25 513	35 869	2 961
	ДК «Нові Продукти»	5 632	53 022	93 888	218 371

Створено авторкою на основі джерел [20, 35–38]

На рисунках 2.3 та 2.4 зобразимо динаміку графічно.

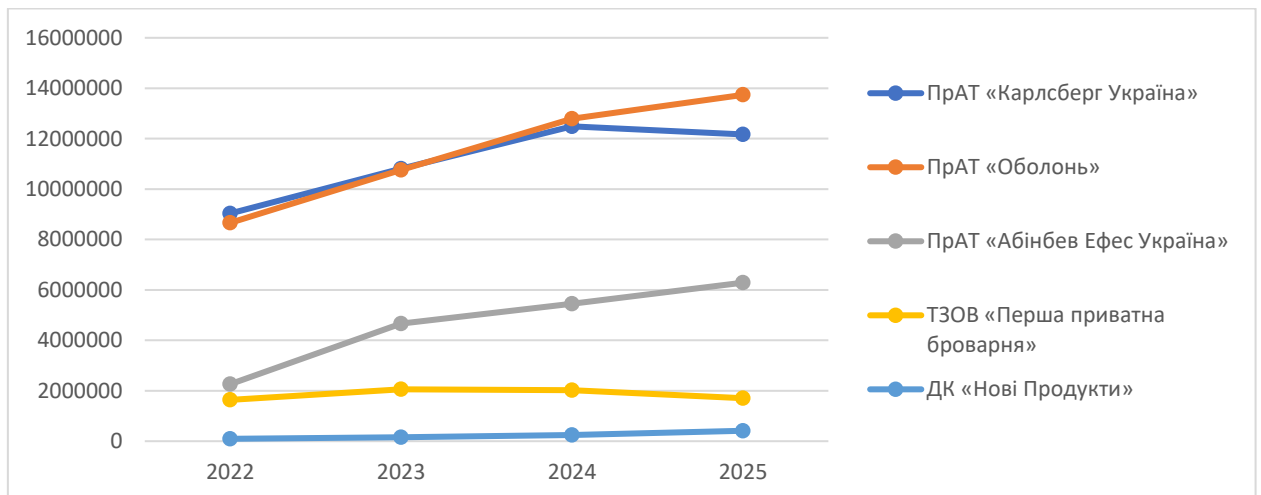


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна», тис грн у 2022–2025

Створено авторкою на основі джерел [20, 35–38]

На рисунку видно, що у 2022–2024 роках ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструвало стабільне зростання чистого доходу, однак у 2025 році показник дещо знизився. Найвищий рівень доходу у 2025 році має ПрАТ «Оболонь», яке протягом усього періоду показує позитивну динаміку. ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» також суттєво нарощує дохід, тоді як ТЗОВ «Перша приватна броварня» має тенденцію до зниження, а ДК «Нові Продукти» поступово зростає, але залишається на найнижчому рівні.

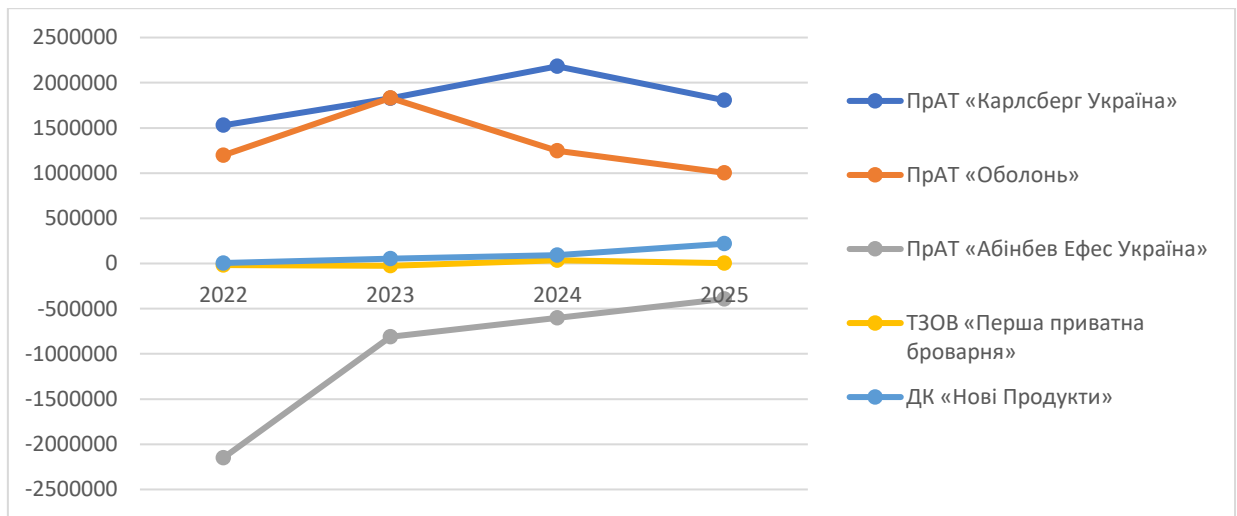


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку конкурентів ПрАТ «Карлсберг Україна», тис грн у 2022–2025

Створено авторкою на основі джерел [20, 35–38]

На рисунку видно, що ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2022–2025 років залишається лідером за рівнем чистого прибутку серед конкурентів, хоча у 2025 році показник знизився після піку 2024 року. ПрАТ «Оболонь» мало найкращий результат у 2023 році, однак надалі спостерігається поступове скорочення прибутку. ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» поступово зменшує збитковість, тоді як ДК «Нові Продукти» демонструє позитивне зростання, але його прибуток залишається значно нижчим порівняно з основними конкурентами.

Розглянемо детальніше динаміку фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» та конкурентів за 2022–2025 роки у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» та конкурентаів за 2022–2025 роки

Показник	Компанія	Абсолютний приріст (ланцюговий), тис грн.			Темп зростання (ланцюговий), %.			Темп приросту (ланцюговий), %.		
		2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ПрАТ «Карлсберг Україна»	1 779 027	1 676 137	–320 662	119,69	115,50	97,43	19,69	15,50	–2,57
	ПрАТ «Оболонь»	2 101 101	2 021 676	952 592	124,26	118,78	107,45	24,26	18,78	7,45
	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	2 403 095	786 579	836 653	206,26	116,86	115,35	106,26	16,86	15,35
	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	418 896	–29 314	–329 148	125,56	98,58	83,77	25,56	–1,42	–16,23
	ДК «Нові Продукти»	57 101	89 299	171 742	160,18	158,75	171,18	60,18	58,75	71,18
Чистий прибуток	ПрАТ «Карлсберг Україна»	298 573	354 240	–374 055	119,53	119,38	82,85	19,53	19,38	–17,15
	ПрАТ «Оболонь»	633 624	–583 335	–244 425	152,89	68,15	80,42	52,89	–31,85	–19,58
	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	1 337 720	211 498	207 933	37,77	73,95	65,36	–62,23	–26,05	–34,64
	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	–9 470	61 382	–32 908	159,03	–140,59	8,26	59,03	–240,59	–91,74
	ДК «Нові Продукти»	47 390	40 866	124 483	941,44	177,07	232,59	841,44	77,07	132,59

Створено авторкою на основі джерел [20, 35–38]

Найвищий дохід у 2025 році має ПрАТ «Оболонь», яке продовжує нарощувати обсяги діяльності, проте його чистий прибуток скорочується вже другий рік поспіль. ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» показує позитивну динаміку доходу, але підприємство залишається збитковим, хоча розмір збитку поступово зменшується. ТЗОВ «Перша приватна броварня» має нестабільні результати, оскільки після зростання у 2023 році спостерігається зниження доходу та різке скорочення чистого прибутку у 2025 році. ДК «Нові Продукти» демонструє найвищі темпи приросту, однак через значно менший масштаб діяльності його показники залишаються нижчими порівняно з основними конкурентами.

Отже, тепер, перейдемо безпосередньо до визначення конкурентноспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна». Для зручності порівняння, будуть окремо розглянуті алкогольні та безалкогольні сегменти. У таблиці 2.15 розглянемо результати для алкогольного сегменту.

Таблиця 2.15 – Аналіз конкурентноспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» у сегменті алкогольних напоїв

Опис фактору	Рівень впливу	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урах.ваги
		1	2	3	4	5		
ПрАТ «Карлсберг Україна»								
Асортимент	2	5	5	5	4	5	4,8	0,64
Цінова політика	3	4	4	4	4	5	4,2	0,84
Фінансові показники	2	5	5	4	5	5	4,8	0,64
Маркетингова активність	3	5	4	5	5	5	4,8	0,96
Якість продукції	3	5	5	5	5	5	5	1,00
Імідж	2	4	5	5	5	5	4,8	0,64
Сума	15							4,72
ПрАТ «Оболонь»								
Асортимент	2	4	5	4	4	4	4,2	0,56
Цінова політика	3	5	5	4	5	5	4,8	0,96
Фінансові показники	2	4	4	4	4	3	3,8	0,51
Маркетингова активність	3	4	4	4	4	3	3,8	0,76

Продовження таблиці 2.15

Якість продукції	3	4	4	4	4	4	4	0,80
Імідж	2	5	4	4	5	5	4,6	0,61
Сума	15							4,20
ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»								
Асортимент	2	4	4	4	4	5	4,2	0,56
Цінова політика	3	4	4	3	4	4	3,8	0,76
Фінансові показники	2	2	2	2	1	2	1,8	0,24
Маркетингова активність	3	4	4	4	4	4	4	0,80
Якість продукції	3	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Імідж	2	4	4	4	4	5	4,2	0,56
Сума	15							3,84
ТЗОВ «Перша приватна броварня»								
Асортимент	2	4	4	3	4	4	3,8	0,51
Цінова політика	3	4	3	4	4	4	3,8	0,76
Фінансові показники	2	2	2	2	2	2	2	0,27
Маркетингова активність	3	4	3	4	3	4	3,6	0,72
Якість продукції	3	4	5	4	4	4	4,2	0,84
Імідж	2	4	4	4	4	4	4	0,53
Сума	15							3,63
ДК «Нові Продукти»								
Асортимент	2	3	3	4	4	4	3,6	0,48
Цінова політика	3	4	4	4	3	4	3,8	0,76
Фінансові показники	2	4	3	3	4	3	3,4	0,45
Маркетингова активність	3	4	4	4	4	4	4	0,80
Якість продукції	3	4	4	5	4	4	4,2	0,84
Імідж	2	3	3	4	4	4	3,6	0,48
Сума	15							3,81

Створено на основі дослідження авторки

За результатами експертного оцінювання найсильнішу конкурентну позицію має ПрАТ «Карлсберг Україна» з інтегральною оцінкою 4,72 бала. Це пояснюється широким і збалансованим портфелем брендів, сильною позицією у категорії пива та сидру, активним маркетингом, міжнародним іміджем, високою якістю продукції та найкращими показниками чистого прибутку серед конкурентів.

ПрАТ «Оболонь» посідає друге місце з оцінкою 4,17 бала. Її перевагами є доступна цінова політика, сильна впізнаваність українського виробника та значний обсяг доходу. Водночас компанія поступається Carlsberg Ukraine за фінансовою ефективністю, рентабельністю та чистим прибутком.

ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» отримало 3,96 бала завдяки сильному портфелю міжнародних і локальних брендів, якості продукції, маркетинговій активності та впізнаваному іміджу. Проте загальну оцінку знижують від'ємний чистий фінансовий результат і негативна рентабельність.

ДК «Нові Продукти» з оцінкою 3,81 бала має достатньо сильну, але специфічну позицію. Компанія не є класичним пивоварним лідером, проте помітна у сегменті слабоалкогольних напоїв завдяки брендам APPS, REVO, SHAKE та іншим продуктам.

ТЗОВ «Перша приватна броварня» отримало 3,57 бала. Її перевагами є якість продукції, імідж української броварні та наявність відомих брендів, однак конкурентну позицію послаблюють менший масштаб діяльності, нижчий дохід, мінімальний чистий прибуток і дуже низька рентабельність.

У таблиці 2.16 зазначений аналіз для безалкогольного сегменту.

Таблиця 2.16 – Аналіз конкурентноспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» у сегменті безалкогольних напоїв

Опис фактору	Рівень впливу	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урах.ваги
		1	2	3	4	5		
ПрАТ «Карлсберг Україна»								
Асортимент	2	4	3	4	4	4	3,8	0,51
Цінова політика	3	4	4	4	4	5	4,2	0,84
Фінансові показники	2	5	5	5	5	5	5	0,67
Маркетингова активність	3	4	5	4	4	5	4,4	0,88
Якість продукції	3	5	5	5	5	5	5	1,00
Імідж	2	4	5	5	5	5	4,8	0,64
Сума	15							4,53

Продовження таблиці 2.16

ПрАТ «Оболонь»								
Асортимент	2	4	4	5	4	4	4,2	0,56
Цінова політика	3	5	5	5	4	5	4,8	0,96
Фінансові показники	2	4	4	5	4	4	4,2	0,56
Маркетингова активність	3	4	4	4	4	5	4,2	0,84
Якість продукції	3	4	5	5	4	4	4,4	0,88
Імідж	2	5	5	5	5	5	5	0,67
Сума	15							4,47
ДК «Нові Продукти»								
Асортимент	2	4	4	4	4	4	4	0,53
Цінова політика	3	5	4	5	4	5	4,6	0,92
Фінансові показники	2	4	4	4	4	5	4,2	0,56
Маркетингова активність	3	5	4	5	5	5	4,8	0,96
Якість продукції	3	4	5	4	5	4	4,4	0,88
Імідж	2	5	4	5	4	5	4,6	0,61
Сума	15							4,47

Створено на основі дослідження авторки

За результатами оцінювання найвищу позицію у сегменті безалкогольної продукції має ПрАТ «Карлсберг Україна» – 4,48 бала. Це пояснюється сильними позиціями в категорії квасу завдяки бренду «Квас Тарас», а також наявністю в портфелі енергетичного напою Battery та лимонаду «Розмай». Додатково високу оцінку забезпечують фінансова стійкість, міжнародні стандарти якості та імідж великого виробника напоїв.

ДК «Нові Продукти» отримало близький результат – 4,46 бала. Компанія має сильні позиції в сегменті енергетичних напоїв завдяки брендам NON STOP, PIT BULL, REVO ENERGY та іншим. Її перевагами є активний маркетинг, інноваційність, яскрава комунікація з молодіжною аудиторією та конкурентна цінова політика.

ПрАТ «Оболонь» отримало 4,37 бала, що також свідчить про сильну позицію. Компанія має розвинений безалкогольний напрям завдяки бренду

«Живчик», квасу «Старокиївський» та широкому портфелю води й напоїв. Основними перевагами є доступні ціни, висока впізнаваність і імідж національного виробника, однак компанія слабше представлена в сегменті енергетичних напоїв.

Фіналізуємо аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна» SWOT–аналізом. У таблиці 2.17 розглянуто даний аналіз.

Таблиця 2.17 – SWOT–аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий портфель брендів, який охоплює пиво, сидр, квас, безалкогольні напої та енергетичні напої 2. Сильні конкурентні позиції у пивному сегменті. Український ринок пива є висококонцентрованим: чотири найбільші виробники контролюють близько 80–85% ринку, а Carlsberg Ukraine входить до цієї групи ключових гравців. 3. Компанія має три виробничі майданчики – у Запоріжжі, Києві та Львові, що забезпечує їй значні виробничі можливості та ширше географічне покриття українського ринку. Наявність кількох заводів підвищує гнучкість виробництва й дозволяє ефективніше організовувати постачання продукції в різні регіони країни 4. Високий рівень якості продукції 5. Сильна позиція у категорії квасу. Офіційно «Квас Тарас» позиціонується як бренд №1 на українському ринку квасу, а це посилює конкурентну позицію компанії в безалкогольному сезонному сегменті.	1. Залежність значної частини продажів від сезонного попиту, оскільки пиво, квас, сидр і частина безалкогольних напоїв активніше споживаються у теплий період року 2. У безалкогольному сегменті компанія має сильні позиції у квасі, але поступається окремим конкурентам у категорії енергетичних напоїв. Зокрема, бренд Battery перебуває на початковому етапі розвитку й поки не досяг 10% частки ринку енергетиків 3. Наявність виробничого майданчика у Запоріжжі підвищує безпекові ризики через воєнний стан і близькість регіону до зони підвищеної небезпеки 4. Вищий ціновий рівень окремих брендів порівняно з доступними пропозиціями конкурентів
Можливості	Загрози
1. Розвиток безалкогольного та низькоалкогольного сегментів, оскільки споживачі дедалі частіше звертають увагу на альтернативні напої, безалкогольні формати, квас, лимонади та енергетики. Це відповідає загальній стратегії Carlsberg Group щодо Beyond Beer.	1. Воєнний стан і безпекові ризики залишаються ключовою загрозою для виробництва, логістики, енергозабезпечення, персоналу та безперервності роботи підприємства 2. Зміна споживчих уподобань у бік більш здорових, безалкогольних і низькоалкогольних альтернатив. Така

Продовження таблиці 2.17

2. Зростання ринку енергетичних напоїв. За даними Delo.ua, продажі енергетичних напоїв в Україні зростали навіть у 2022 році, у 2023 році збільшилися на 23% до 2022 року, а в січні–травні 2024 року – ще на 18,5% до аналогічного періоду попереднього року. 3. Зміна сезонності квасу. Як можна помітити, взимку була випущена новинка – Квас Тарас Різдяний. Це свідчить про те, що квас стає більш популярним навіть у холодні пори року. Це створює можливості для розширення сезонних позицій в продуктовому портфелі.	тенденція може знижувати попит на традиційні алкогольні напої, зокрема пиво, і змушувати компанію швидше адаптувати асортимент до нових очікувань споживачів 3. Ризики, пов'язані з перебоями електропостачання, енергодефіцитом і подорожчанням резервного живлення. Для великого виробничого підприємства це може призводити до зростання собівартості, порушення ритмічності виробництва, ускладнення логістики та необхідності додаткових витрат на генератори, резервні системи й енергетичну безпеку. 4. Висока інтенсивність конкуренції на ринку пива. Український пивний ринок є висококонцентрованим: основна боротьба точиться між Carlsberg Ukraine, «Оболонню», «Абінбев Ефес Україна» та «Першою приватною броварнею». 5. Сильні позиції ДК «Нові Продукти» в енергетиках і слабоалкогольних напоях, а також посилення конкурентів у категорії квасу
---	--

Створено на основі дослідження авторки

Узагальнюючи результати SWOT–аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильну конкурентну позицію на українському ринку напоїв. Основними перевагами підприємства є широкий портфель брендів, присутність у різних товарних категоріях, сильні позиції у пивному сегменті, три виробничі майданчики в Україні, високий рівень якості продукції та лідерство окремих брендів.

Водночас розвиток компанії обмежують певні слабкі сторони. Найбільш суттєвою є залежність від сезонного попиту, оскільки пиво, квас, сидр і частина безалкогольних напоїв активніше споживаються у теплий період року. Крім того, у сегменті енергетичних напоїв компанія поки поступається ДК «Нові Продукти», а окремі бренди мають вищий ціновий рівень порівняно з доступнішими пропозиціями конкурентів.

Можливості подальшого розвитку пов'язані насамперед із розширенням безалкогольного та низькоалкогольного напрямів. Зміна споживчих

уподобань створює умови для розвитку квасу, лимонадів, енергетиків і нових сезонних продуктів. Особливо перспективним є ринок енергетичних напоїв, що відкриває для компанії можливість посилити позиції бренду Battery у швидкозростаючій категорії.

Основними загрозами для ПрАТ «Карлсберг Україна» залишаються воєнний стан, безпекові ризики, перебої з електропостачанням, подорожчання енергоресурсів, висока конкуренція та зміна споживчих уподобань. Оскільки український ринок пива є висококонцентрованим, компанії необхідно постійно підтримувати маркетингову активність, оновлювати асортимент і зберігати баланс між якістю, ціною та впізнаваністю брендів.

2.3 Оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сучасна система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» потребує комплексного аналізу з урахуванням методів підбору персоналу, професійного розвитку та мотивації працівників. Важливе значення має оцінювання рівня цифровізації HR–процесів, зокрема наявних цифрових інструментів управління персоналом, їх переваг, недоліків і впливу на ефективність роботи працівників. Це дозволить виявити основну проблематику та стримувальні чинники формування ефективної системи управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Для початку проаналізуємо загально персонал ПрАТ «Карлсберг Україна», дані наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» на кінець 2025 року

Характеристика	Запоріжжя	Київ	Львів	Локальні представництва	Загалом
Загальна чисельність персоналу, осіб	352	757	256	95	1460

Продовження таблиці 2.18

Структура персоналу					
Працівники виробництва, осіб	226	311	122	0	659
Офісні працівники	126	446	134	95	801
Структура персоналу, %					
Працівники виробництва	64,20	41,08	47,66	0,00	45,14
Офісні працівники	35,80	58,92	52,34	100,00	54,86
Вікова структура, %					
до 25 років	2,84	7,40	5,86	2,11	5,68
25–29 років	2,84	11,23	6,25	1,05	7,67
30 – 39 років	15,91	34,61	23,83	38,95	28,49
40 – 49 років	40,06	33,42	36,72	50,53	36,71
50+ років	38,35	13,34	27,34	7,37	21,44
Вікова структура працівників на виробництві, %					
до 25 років	3,10	7,40	8,20	0,00	6,07
25–29 років	2,21	13,50	10,66	0,00	9,10
30 – 39 років	10,18	26,37	19,67	0,00	19,58
40 – 49 років	38,50	34,41	25,41	0,00	34,14
50+ років	46,02	18,33	36,07	0,00	31,11
Вікова структура працівників в офісі, %					
до 25 років	2,38	7,40	3,73	2,11	5,37
25–29 років	3,97	9,64	2,24	1,05	6,49
30 – 39 років	26,19	40,36	27,61	38,95	35,83
40 – 49 років	42,86	32,74	47,01	50,53	38,83
50+ років	24,60	9,87	19,40	7,37	13,48

Створено на основі дослідження авторки

На рисунку 2.5 наочніше розглянуто структуру персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна».

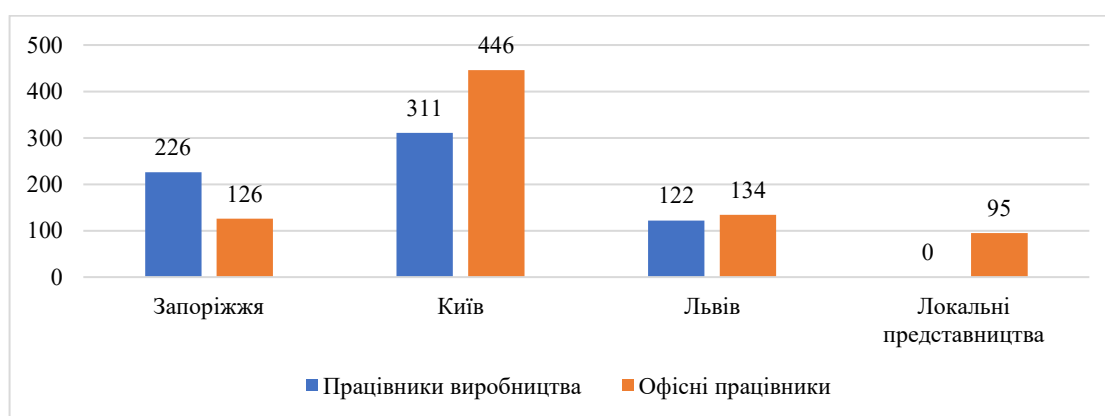


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Створено на основі дослідження авторки

Також розглянемо на рисунку 2.6 вікову структуру персоналу.



Рисунок 2.6 – Вікова структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Створено на основі дослідження авторки

Дані свідчать, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має значний кадровий потенціал, загальна чисельність якого становить 1460 осіб. Найбільша частина персоналу зосереджена у Києві – 757 працівників, що може пояснюватися концентрацією управлінських, адміністративних, комерційних та офісних функцій.

У структурі персоналу дещо переважають офісні працівники, частка яких становить 54,86%, тоді як працівники виробництва складають 45,14%. Це свідчить про те, що підприємство поєднує потужну виробничу базу з розвиненою адміністративною, управлінською, маркетинговою та комерційною підтримкою. Найвища частка виробничого персоналу спостерігається у Запоріжжі – 64,20%, що підтверджує виробничу орієнтацію цього майданчика. У Києві та Львові частка офісних працівників є вищою, а в локальних представництвах працюють лише офісні працівники, що є логічним, оскільки ці підрозділи виконують функції продажів, представництва, комунікації з партнерами та підтримки регіональної діяльності.

Вікова структура персоналу показує, що основну частину працівників становлять особи віком від 30 до 49 років. Найбільша частка припадає на вікову групу 40–49 років – 36,71%, а також на групу 30–39 років – 28,49%. Це може свідчити про переважання досвідчених працівників, які мають сформовані професійні навички, практичний досвід і здатні забезпечувати стабільність виробничих та управлінських процесів. Водночас частка молодих працівників до 29 років є порівняно невисокою, що може вказувати на потребу активнішого залучення молодих спеціалістів, розвитку програм стажування, адаптації та формування кадрового резерву.

Важливо зазначити, що у Києві, Запоріжжі та Львові спостерігаються різні вікові співвідношення персоналу, що пов'язано зі специфікою функцій кожного підрозділу. У Запоріжжі найбільшу частку становлять працівники віком 40–49 років та 50+ років, що свідчить про необхідність більш досвідченого персоналу, особливо у виробничому сегменті. У Києві вікова структура є більш збалансованою, однак найбільше представлені працівники віком 30–39 років і 40–49 років, що може пояснюватися концентрацією офісних, управлінських, комерційних та адміністративних функцій. У Львові також переважають працівники середньої вікової категорії, зокрема група 40–49 років, проте частка працівників віком 50+ є вищою, ніж у Києві, що вказує на наявність значної частини досвідчених кадрів.

Розглянемо у таблиці 2.19 фінансові показники персоналу.

Таблиця 2.19 – Фінансові показники персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість працівників	1341	1341	1333	1310	1429
Дохід на працівника, тис грн/особу	6 219,9	6 736,1	8 111,1	9 533	8 514,7
Середня зарплата до оподаткування, тис грн	36,265	46,341	55,094	69,583	67,666

Продовження таблиці 2.19

Витрати на заробітню плату, тис грн	583 581	745 726	881 283	1 093 840	1 160 340
Витрати на соціальні заходи, тис грн	117 229	131 394	156 520	195 922	228 040

Створено авторкою на основі джерела [20]

Отже, видно, що у 2021–2024 роках дохід на одного працівника збільшився з 6219,9 до 9533 тис. грн/особу, однак у 2025 році він знизився до 8514,7 тис. грн/особу, що може свідчити про певне зниження продуктивності праці. Водночас кількість працівників у 2025 році зросла до 1429 осіб, що може свідчити про розширення кадрового складу підприємства. Витрати на заробітну плату та соціальні заходи протягом усього періоду стабільно зростали, що вказує на посилення фінансування персоналу та соціального забезпечення працівників.

Оцінимо динаміку показників у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Динаміка фінансових показників персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022–2025 роках

Показники		2022	2023	2024	2025
Абсолютний приріст (ланцюговий), тис грн.	Кількість працівників	0	–8	–23	119
	Дохід на працівника	516,20	1 375,00	1 421,90	–1 018,30
	Середня зарплата до оподаткування	10,08	8,75	14,49	–1,92
	Витрати на заробітнку плату	162 145	135 557	212 557	66 500
	Витрати на соціальні заходи	14 165	25 126	39 402	32 118
Середній абсолютний приріст, (за всі роки), тис грн.	Кількість працівників	22			
	Дохід на працівника	574			
	Середня зарплата до оподаткування	8			
	Витрати на заробітнку плату	144190			
	Витрати на соціальні заходи	27703			
Темп зростання (ланцюговий), %.	Кількість працівників	100,00	99,40	98,27	109,08
	Дохід на працівника	108,30	120,41	117,53	89,32

Продовження таблиці 2.19

Темп зростання (ланцюговий), %.	Середня зарплата до оподаткування	127,78	118,89	126,30	97,25
	Витрати на заробітнку плату	127,78	118,18	124,12	106,08
	Витрати на соціальні заходи	112,08	119,12	125,17	116,39
Темп приросту (ланцюговий), %.	Кількість працівників	0,00	–0,60	–1,73	9,08
	Дохід на працівника	8,30	20,41	17,53	–10,68
	Середня зарплата до оподаткування	27,78	18,89	26,30	–2,75
	Витрати на заробітнку плату	27,78	18,18	24,12	6,08
	Витрати на соціальні заходи	12,08	19,12	25,17	16,39
Середньорічний темп зростання, % (за всі роки).	Кількість працівників	101,60			
	Дохід на працівника	108,17			
	Середня зарплата до оподаткування	116,87			
	Витрати на заробітнку плату	118,75			
	Витрати на соціальні заходи	118,10			
Середньорічний темп приросту, % (за всі роки)	Кількість працівників	1,60			
	Дохід на працівника	8,17			
	Середня зарплата до оподаткування	16,87			
	Витрати на заробітнку плату	18,75			
	Витрати на соціальні заходи	18,10			

Створено авторкою на основі джерела [20]

За даними таблиці можна зробити висновок, що динаміка фінансових показників персоналу у 2022–2025 роках була загалом позитивною, хоча у 2025 році спостерігається певне погіршення окремих результатів. Кількість працівників у 2022–2024 роках поступово скорочувалася, однак у 2025 році зросла на 119 осіб, що забезпечило середньорічний темп приросту на рівні 1,60%. Дохід на одного працівника збільшувався протягом 2022–2024 років, але у 2025 році знизився на 10,68%, що може свідчити про зменшення продуктивності праці на фоні розширення чисельності персоналу. Водночас

середня заробітна плата до оподаткування в середньому зростала на 16,87% щороку, хоча у 2025 році також зафіксовано незначне зниження на 2,75%. Найбільш стабільну позитивну динаміку мають витрати на заробітну плату та соціальні заходи, які зростали протягом усього періоду, що свідчить про посилення фінансування персоналу та соціальної підтримки працівників.

Розглянемо динаміку показників ефективності персоналу у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Показники ефективності персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Річна продуктивність праці персоналу, тис грн/особу	3 443,06	3 822,02	4 585,61	5 229,41	4 629,98
Рентабельність витрат на персонал, %	229,88	205,02	207,36	199,45	155,79
Фондоозброєність праці, тис грн/особа	1 492,26	1 264,72	1 702,98	1 930,08	1 838,48

Створено авторкою на основі джерела [20]

Отже, річна продуктивність праці персоналу, розрахована як співвідношення собівартості продукції до чисельності персоналу, зростала у 2021–2024 роках із 3443,06 до 5229,41 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення виробничої віддачі працівників. У 2025 році цей показник знизився до 4629,98 тис. грн/особу, однак він все одно залишається вищим, ніж на початку аналізованого періоду. Водночас рентабельність витрат на персонал має негативну тенденцію: вона зменшилася з 229,88% у 2021 році до 155,79% у 2025 році, що може свідчити про швидше зростання витрат на персонал порівняно з економічною віддачею. Фондоозброєність праці загалом зросла, що вказує на покращення технічного забезпечення працівників, хоча у 2025 році також спостерігається певне зниження. Отже, ефективність використання персоналу загалом залишалася достатньою, але у 2025 році помітне погіршення окремих показників, що потребує уваги до продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал.

Процес підбору персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна» побудований як відкритий і прозорий процес, що базується на принципах рівних можливостей, відсутності дискримінації, різноманіття та інклюзії. Основна мета полягає не лише у пошуку кандидатів із відповідною освітою, досвідом і професійними навичками, а й у визначенні їхньої відповідності корпоративним цінностям, етичним стандартам та необхідним компетенціям для конкретної посади.

Розглянемо на рисунку 2.7 блок схему, яка демонструє процес підбору персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна».

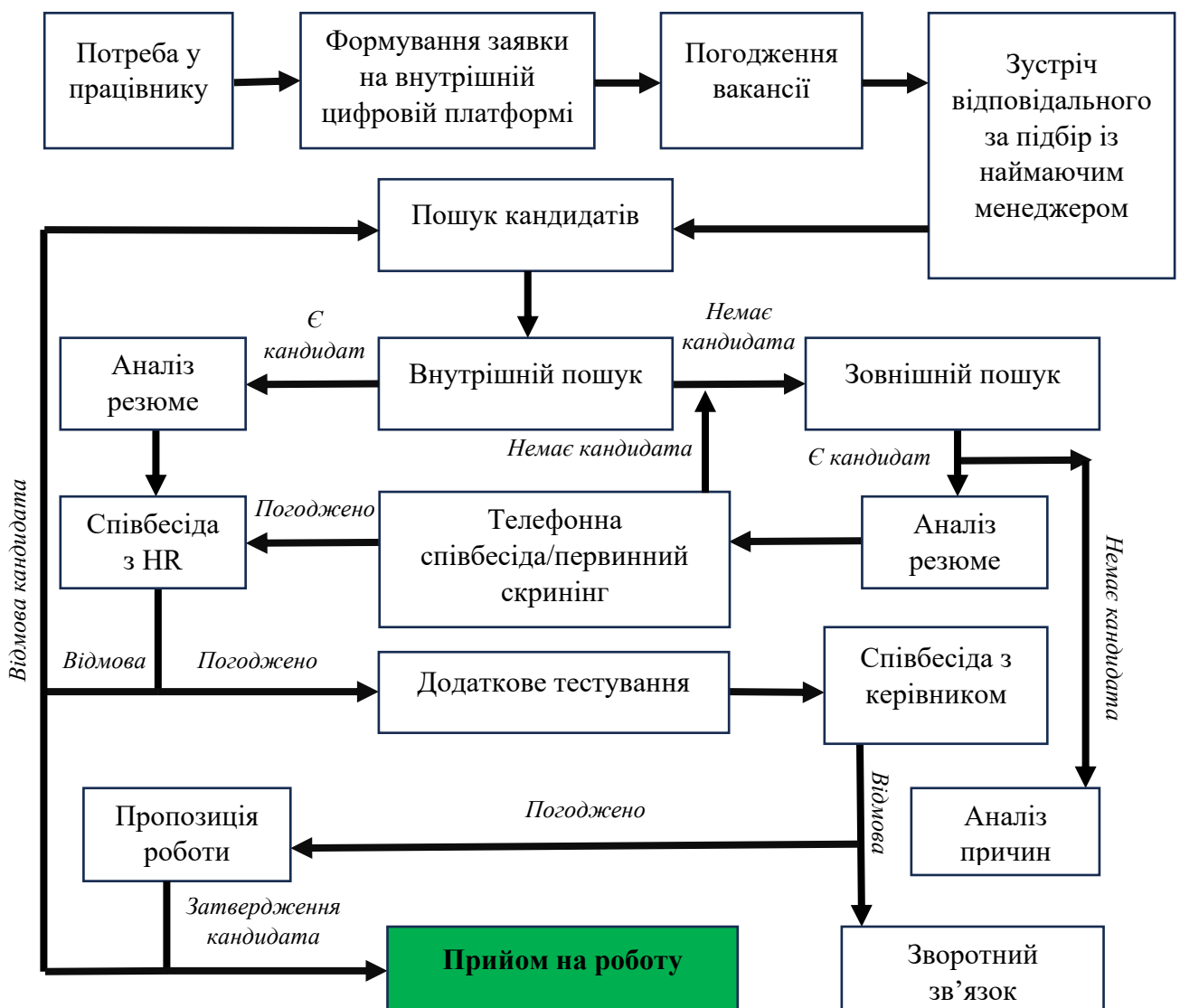


Рисунок 2.7 – Процес рекрутингу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Створено на основі дослідження авторки

Починається процес із виникнення потреби у працівнику та погодження вакансії. Безпосередній керівник оформлює електронну заявку на підбір персоналу через внутрішню ERP систему, де зазначаються назва посади, підрозділ, майданчик, причина відкриття вакансії, вимоги до кандидата, графік роботи, необхідний досвід, навички та інші умови. Перед початком пошуку вакансія має бути погоджена з керівником департаменту, бізнес–партнером, керівником вищого рівня за потреби, а також представником відділу пільг і компенсацій. Після цього відповідальний за підбір проводить зустріч із наймаючим менеджером для уточнення профілю кандидата, вимог до посади та етапів відбору.

Пошук кандидатів здійснюється через внутрішні та зовнішні джерела. Передусім компанія розглядає можливість закриття вакансії за рахунок внутрішніх кандидатів, що свідчить про підтримку професійного та кар'єрного розвитку працівників. Інформація про вакансії розміщується на внутрішньому інформаційному порталі, у розсилках, на інформаційних стендах із QR–кодом, а для окремих позицій – також на глобальному порталі. Крім того, працівники можуть рекомендувати кандидатів зі свого професійного або особистого оточення. До зовнішніх джерел пошуку належать сайти з працевлаштування, зовнішній портал компанії, соціальні мережі, платформи навчальних закладів та співпраці з молоддю.

Сам процес відбору є багатоступеневим і передбачає аналіз резюме, телефонну співбесіду з відповідальним за підбір, інтерв'ю з безпосереднім керівником, а за потреби – професійні тести, кейси, оцінку поведінкових особливостей, перевірку компетенцій та рекомендацій із попередніх місць роботи. Для тестування використовуються розроблені внутрішні кейси, зовнішні цифрові платформи SHL Tomas DISC. Для фіксації всіх етапів відбору використовується автоматизована CRM–система CleverStaff, у якій зберігаються резюме, результати співбесід, тестування, оцінки кандидатів та інформація щодо проходження етапів конкурсу. Це дозволяє систематизувати

процес найму, формувати кадровий резерв і здійснювати подальшу аналітику підбору персоналу.

Важливою особливістю підбору персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна» є обов'язкове надання зворотного зв'язку кандидатам у формі телефонного дзвінка. Для фінального кандидата обов'язково заповнюється форма оцінки, після чого ініціюється підготовка пропозиції про роботу. Після прийняття пропозиції фінальним кандидатом запускається процес преадаптації та адаптації через платформу PeopleForce.

Розглянемо аналіз ефективності підбору персоналу у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22– Ефективність підбору персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абсолютний приріст (ланцюговий), тис грн.		Темп приросту (ланцюговий), %.	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Прийняті працівники, осіб	82	91	125	9	34	10,98	37,36
Звільнені працівники, осіб	73	74	96	1	22	1,37	29,73
Плинність кадрів	0,055	0,056	0,067	0,002	0,011	3,15	18,93
Час закриття вакансії, тижні	6,1	6,5	7,8	0,4	1,3	6,56	20,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1333	1310	1429	-23	119	-1,73	9,08

Створено на основі дослідження авторки

Отже, у 2023–2025 роках активність підбору персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» зростала: кількість прийнятих працівників збільшилася з 82 до 125 осіб, що свідчить про посилення рекрутингової роботи підприємства. Водночас зростання кількості звільнених працівників і плинності кадрів з 0,055 до 0,067 вказує на певні проблеми з утриманням. Збільшення часу закриття вакансій з 6,1 до 7,8 тижня свідчить про ускладнення

процесу підбору, тому ефективність рекрутингу можна оцінити як достатню, але таку, що потребує покращення. Водночас такі складнощі мають об'єктивні причини, зокрема мобілізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, посилення конкуренції за працівників і загальну нестабільність економічного середовища.

Але опитування працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» показало, що значним навантаженням для процесу підбору персоналу є мобілізаційні процеси. Адже це створює додаткові запити на пошук нового персоналу. А зі збільшенням терміну закриття вакансій та кількості мобілізованих працівників – збільшується і навантаження на рекрутингову функцію підприємства, оскільки HR-фахівці змушені одночасно закривати як планові, так і термінові вакансії, що виникають унаслідок вибуття працівників. Це призводить до зростання витрат на пошук, оцінювання та адаптацію нових кандидатів, а також підвищує вартість закриття однієї вакансії. Крім того, триваліший пошук персоналу може спричиняти додаткові непрямі втрати для підприємства, пов'язані з перерозподілом обов'язків між наявними працівниками, їхнім перевантаженням, зниженням продуктивності праці та ризиком порушення безперервності окремих виробничих процесів.

Процес адаптації персоналу є чітко регламентованим і спрямований на поступове включення нового працівника в робоче середовище, корпоративну культуру та систему внутрішніх процесів компанії. Основна мета адаптації полягає в тому, щоб допомогти новому співробітнику швидше пристосуватися до посадових обов'язків, зрозуміти цінності, правила та очікування компанії, а також вийти на необхідний рівень продуктивності.

Процес адаптації в компанії складається з трьох основних етапів: преадаптації, адаптації та тривалої адаптації. У таблиці 2.23 розглянемо кожен етап.

Таблиця 2.23 – Етапи адаптації персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Етап адаптації	Період	Основні дії	Результат
Преадаптація / пребордінг	За 2 тижні до виходу працівника	Уточнення дати виходу; перевірка документів; створення сторінки кандидата; медичний огляд за потреби; призначення партнера з адаптації	Підготовка працівника до входження в компанію
Адаптація / онбордінг	1–3 місяці після виходу на роботу	Ознайомлення з робочим місцем; вивчення правил, політик і процедур; навчання посадовим обов'язкам; включення в корпоративну культуру; взаємодія з колегами	Входження в робочий процес і досягнення первинної продуктивності
Тривала адаптація	3–6 місяців після виходу на роботу	Розвиток професійних навичок; постановка кар'єрних цілей; підтримка залученості; тренінги, семінари, наставництво; регулярний зворотний зв'язок	Закріплення працівника в компанії та формування довгострокової співпраці

Створено на основі дослідження авторки

Преадаптація розпочинається приблизно за два тижні до виходу працівника на роботу та передбачає уточнення дати виходу, перевірку документів, створення сторінки кандидата, проходження медичного огляду за потреби, підготовки до виходу людини з боку компанії та призначення партнера з адаптації.

Етап адаптації триває 1–3 місяці й охоплює ознайомлення працівника з робочим місцем, правилами, політиками компанії, посадовими обов'язками, корпоративною культурою та колективом.

Тривала адаптація триває 3–6 місяців і спрямована на професійний розвиток працівника, постановку кар'єрних цілей, підтримку залученості, наставництво та регулярний зворотний зв'язок.

Важливою особливістю адаптації в ПрАТ «Карлсберг Україна» є залучення кількох учасників процесу: безпосереднього керівника, менеджера з персоналу, партнера з адаптації та відповідального за підбір. Безпосередній керівник відповідає за підготовку робочого місця, постановку завдань на

випробувальний термін, моніторинг їх виконання та оцінку результатів роботи нового працівника. Протягом перших п'яти робочих днів після прийняття працівника відповідальний за підбір через внутрішню ERP систему призначає керівникові завдання щодо постановки цілей на випробувальний період. Процес адаптації також має виражений цифровий характер. Для його організації та контролю використовується платформа PeopleForce, де відповідальний за підбір створює та відстежує процес преадаптації й адаптації нового співробітника.

Процес навчання в ПрАТ «Карлсберг Україна» є системним і спрямованим на професійне зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, розвиток потенціалу та підтримку обізнаності щодо сучасних інструментів і методів ведення бізнесу. Навчання в компанії організовується не випадково, а відповідно до бізнес–потреб підприємства, цілей підрозділів і необхідності розвитку конкретних знань, умінь та навичок працівників.

У таблиці 2.24 розглянемо процес навчання та розвитку персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.24 – Процес навчання та розвитку персоналу у ПрАТ «Карлсберг Україна»

Етап процесу	Зміст етапу	Відповідальні особи / підрозділи	Очікуваний результат
Визначення потреби у навчанні	Аналіз потреб у розвитку працівників на основі щорічної оцінки діяльності, поточної роботи, кадрових змін, зміни посадових обов'язків або планів кар'єрного розвитку.	Керівники підрозділів, напрям навчання та розвитку персоналу	Виявлення знань, умінь і навичок, які необхідно розвинути для досягнення цілей працівника, підрозділу та компанії
Формування плану навчання	Складання плану навчання на основі індивідуальних планів розвитку, запитів керівників та потреб компанії.	Напрямок навчання та розвитку персоналу, керівники підрозділів	Сформований перелік навчальних заходів відповідно до бізнес–потреб підприємства

Продовження таблиці 2.24

Вибір форми навчання	Визначення доцільної форми навчання: внутрішнє, зовнішнє, функціональне, менеджерське або довгострокові програми підвищення кваліфікації.	Напрямок навчання та розвитку персоналу, безпосередній керівник	Вибір найбільш ефективного формату розвитку працівника
Погодження навчання	Обґрунтування потреби у навчанні, погодження із безпосереднім керівником, керівником департаменту, директором заводу за потреби, а у разі значної вартості – з генеральним директором.	Керівник структурного підрозділу, керівник департаменту, директор заводу, генеральний директор	Підтвердження доцільності навчання та можливості його фінансування компанією
Організація навчального заходу	Підбір навчального курсу, провайдера, узгодження дати, часу, місця проведення та інформування працівника і його керівника.	Напрямок навчання та розвитку персоналу	Організована навчальна програма з урахуванням потреб працівника та компанії
Пройдення навчання	Працівник відвідує заняття, виконує вимоги програми, проходить тести або практичні завдання, отримує нові знання та навички.	Працівник, навчальний провайдер, напрям навчання та розвитку персоналу	Підвищення професійного рівня працівника та розвиток необхідних компетенцій
Оцінка ефективності навчання	Оцінювання здійснюється через зворотний зв'язок, електронні анкети, тестування до і після навчання, аналіз змін у професійній поведінці та оцінку впливу на результати роботи.	Напрямок навчання та розвитку персоналу, керівник працівника	Визначення результативності навчання та його практичної користі для роботи
Контроль і фіксація результатів	Контроль відвідуваності, результатів тестів, отримання сертифікатів або інших документів про завершення навчання, внесення даних до HRM-системи.	Напрямок навчання та розвитку персоналу, працівник	Систематизована інформація про навчання та можливість подальшого аналізу розвитку персоналу
Практичне застосування знань	Працівник використовує отримані знання та навички у щоденній роботі, а керівник відстежує їх вплив на результати діяльності.	Працівник, безпосередній керівник	Підвищення ефективності роботи, професійної компетентності та результативності персоналу

Створено на основі дослідження авторки

Потреба у навчанні формується на основі щорічної оцінки діяльності, аналізу поточної роботи, кадрових змін, зміни посадових обов’язків або планів кар’єрного зростання. У компанії застосовуються внутрішні та зовнішні форми навчання, зокрема розвиток менеджерських, загальних і функціональних компетенцій, підвищення кваліфікації та навчання на робочому місці.

Ефективність навчання оцінюється через зворотний зв’язок, тестування, аналіз змін у професійній поведінці та вплив на результати роботи. Дані про проходження навчання, його вид, результати та підтверджувальні документи фіксуються в HRM–системі, що забезпечує контроль і систематизацію розвитку персоналу.

Розглянемо показники ефективності навчання персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – Ефективність процесу навчання та розвитку персоналу у ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Абсолютний приріст (ланцюговий) , тис грн.		Темп приросту (ланцюговий) , %.	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Кількість працівників, які брали участь у навчаннях, осіб	801	891	1054	90	163	11,24	18,3
Частка працівників, які брали участь у навчання, %	60,09	68,02	73,8	8	6	13,19	8,44
Час організованого навчання, год	10 042	24 320	27 450	14 278	3 130	142,18	12,87
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1333	1310	1429	-23	119	-1,73	9,08

Створено на основі дослідження авторки

Отже, у 2023–2025 роках процес навчання та розвитку персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна» мав позитивну динаміку, оскільки кількість працівників, які брали участь у навчаннях, зросла з 801 до 1054 осіб. Частка охоплення навчанням також збільшилася з 60,09% до 73,8%, що свідчить про розширення доступу працівників до програм професійного розвитку. Водночас зростання часу організованого навчання з 10 042 до 27 450 годин підтверджує посилення уваги підприємства до підвищення кваліфікації персоналу та розвитку його компетентностей.

Мотивація персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки вона сприяє підвищенню результативності праці, залученості працівників та їхньої лояльності до компанії. У межах аналізу доцільно розглянути основні матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації, які застосовуються на підприємстві для визнання досягнень, підтримки ініціативності та формування позитивної корпоративної культури. У таблиці 2.26 зазначено основні програми мотивації ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.26 – Програми мотивації ПрАТ «Карлсберг Україна»

Вид мотивації	Програма / інструмент	Періодичність	Механізм реалізації	Винагорода / результат
Матеріальна мотивація	Річна програма мотивації за видатні результати роботи	1 раз на рік	Працівники номінують колег через внутрішню цифрову систему компанії. Після цього відбувається голосування, а потім заявки розглядаються членами правління	Грошова винагорода та корпоративний мерч

Продовження таблиці 2.27

Матеріальна мотивація	Квартальна програма мотивації за видатні результати роботи	1 раз на квартал	Номінування колег здійснюється через внутрішню цифрову систему. Далі проводиться голосування, а заявки розглядаються HR-департаментом.	Грошова винагорода та корпоративний мерч
Матеріальна мотивація	Програма мотивації за визначні ідеї	За фактом подання ідей	Працівники подають ідеї через внутрішню цифрову систему, після чого вони проходять експертну оцінку.	Винагорода за корисні, інноваційні або ефективні ідеї
Матеріальна / символічна мотивація	Заохочення за гарні результати роботи	За потреби або за результатами роботи	Працівників відзначають за якісне виконання завдань, відповідальність, ініціативність або стабільно високі результати.	Корпоративний мерч
Нематеріальна мотивація	Культура вдячності	Постійно	Визнання внеску працівників, подяка за допомогу, підтримку, ініціативність або якісно виконану роботу.	Підвищення залученості, лояльності, командної взаємодії та позитивної атмосфери в колективі

Створено на основі дослідження авторки

Система мотивації персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна» поєднує матеріальні, символічні та нематеріальні інструменти заохочення працівників. Основними матеріальними програмами є річна та квартальна мотивація за видатні результати роботи, а також програма винагородження за визначні ідеї, які реалізуються через внутрішню цифрову систему шляхом номінування, голосування або експертної оцінки. Окрім грошових винагород і корпоративного мерчу, компанія використовує культуру вдячності, що сприяє підвищенню залученості, лояльності, командної взаємодії та формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Оцінка цифровізації HR–процесів є важливим етапом аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує сучасні цифрові інструменти процесах управління персоналом. У таблиці 2.28 розглянемо дане оцінювання.

Таблиця 2.28 – Оцінювання цифровізації HR–процесів

HR–процес	Інструменти	Які процеси покриті інструментами	Оцінка цифровізації
Підбір персоналу	Внутрішня ERP система, цифрова система, CleverStaff, SHL, Tomas DISC	Для формування заявки на підбір, для відстежування всіх етапів рекрутингу	Висока
Адаптація	Цифрова система PeopleForce	Для організації преадаптації та адаптації	Висока
Кадровий облік та адміністрування	Внутрішня ERP система	Для документообігу	Висока
Навчання та розвиток	HRM–система, внутрішньо корпоративні навчальні портали	Для планування навчання, збору зворотного зв'язку, зберігання даних про курси, дати, провайдерів	Середня
Оцінка персоналу	Внутрішня цифрова система	Оцінювання компетенцій, постановки цілей на випробувальний термін і аналізу професійного розвитку працівників	Висока
Мотивація	Внутрішня цифрова система	Для номінування працівників, голосування за кандидатів, подання визначних ідей, експертного розгляду заявок і реалізації програм винагородження	Висока
HR–аналітика	CleverStaff, Excel, PowerBi, HRM–система	Для накопичення даних та подальший аналіз	Середня

Створено на основі дослідження авторки

Оцінка цифровізації HR–процесів ПрАТ «Карлсберг Україна» показує, що найвищий рівень цифрової підтримки мають процеси підбору персоналу, адаптації, кадрового обліку та оцінки персоналу. Це пояснюється тим, що в цих напрямках використовуються спеціалізовані цифрові інструменти, які забезпечують не лише зберігання інформації, а й супровід основних етапів

процесу: від формування заявки до контролю виконання завдань, погодження документів та фіксації результатів.

Підбір персоналу оцінено як процес із високим рівнем цифровізації, оскільки він підтримується внутрішньою ERP системою та CleverStaff, цифровими системами оцінювання SHL та DISC. Ці інструменти дозволяють формувати заявки на підбір персоналу, фіксувати кандидатів, відстежувати етапи відбору, зберігати резюме, результати співбесід і тестування. Завдяки цьому процес підбору стає більш структурованим, прозорим і контрольованим.

Адаптація персоналу також має високий рівень цифровізації, оскільки для її організації використовується PeopleForce та внутрішня цифрова система. Вони забезпечують супровід преадаптації та адаптації нового працівника, постановку завдань, контроль проходження етапів онбордінгу та взаємодію між відповідальними учасниками процесу. Це дає змогу зробити адаптацію більш послідовною та зменшити ризик втрати важливої інформації на етапі входу працівника в компанію.

Кадровий облік та адміністрування також оцінено як високо цифровізований процес, оскільки документообіг здійснюється через внутрішню ERP систему. Це дозволяє автоматизувати погодження документів, фіксувати кадрові рішення, зберігати інформацію про працівників і забезпечувати електронну взаємодію між підрозділами. Такий підхід зменшує обсяг ручної роботи та підвищує швидкість кадрового адміністрування.

Навчання та розвиток персоналу отримали середню оцінку цифровізації, оскільки цифрові інструменти використовуються переважно для планування навчання, збору зворотного зв'язку та зберігання інформації про курси, дати й провайдерів. Водночас сам процес навчання може здійснюватися як у цифровому, так і в очному форматі, а частина етапів залежить від

організаційної роботи напряму навчання та розвитку персоналу. Тому цифровізація цього процесу є помітною, але не повною.

Оцінка персоналу визначена як процес із високим рівнем цифровізації, оскільки внутрішня цифрова система використовується для оцінювання компетенцій, постановки цілей на випробувальний термін і аналізу професійного розвитку працівників. Така фіксація цілей і результатів дозволяє забезпечити прозорість оцінювання, контроль виконання завдань і подальше використання даних для розвитку персоналу.

Мотивація персоналу має високий рівень цифровізації, оскільки внутрішня цифрова система використовується для номінування працівників, голосування, подання ідей та експертного розгляду заявок.

HR–аналітика також оцінена як середньо цифровізована, оскільки для накопичення та аналізу даних використовуються CleverStaff, Excel, Power BI та HRM–система. Ці інструменти дають змогу збирати інформацію про кандидатів, навчання, розвиток і кадрові процеси, однак дані зберігаються у різних системах. Тому для вищого рівня цифровізації HR–аналітики доцільним було б посилити інтеграцію між платформами та створити єдину систему комплексного аналізу HR–показників.

Отже, підсумуємо інформацію та перейдемо до оцінки системи управління персоналом на підприємстві. Це доцільно подати за основними HR–напрямами, які були розглянуті у підпункті: кадровий склад, рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, цифровізація та HR–аналітика. Оцінювання здійснено за 5–бальною шкалою, де 5 балів – високий рівень розвитку, 4 бали – достатній рівень, 3 бали – середній рівень, 2 бали – низький рівень, 1 бал – критично низький рівень. У таблиці 2.29 розглянемо результати.

Таблиця 2.29 – Оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Напрямок оцінки	Характеристика поточного стану	Сильні сторони	Проблемні аспекти	Оцінка, балів	Рівень розвитку
1	Кадровий потенціал	Підприємство має значний кадровий склад – 1460 працівників, із поєднанням виробничого та офісного персоналу	Значна чисельність персоналу, наявність досвідчених працівників, висока продуктивність праці	Невисока частка молодих працівників, ризик старіння виробничого персоналу	4	Достатній
2	Підбір персоналу	Процес підбору є відкритим, прозорим і цифровізованим; використовуються внутрішні та зовнішні джерела пошуку	Використання CleverStaff, внутрішньої цифрової системи, багатоступеневий відбір, зворотний зв'язок кандидатам	Тривалість підбору може зростати для складних або вузькопрофільних вакансій	5	Високий
3	Адаптація персоналу	Адаптація складається з преадаптації, онбордінгу та тривалої адаптації	Чітка етапність, залучення керівника, HR-фахівців і партнера з адаптації, використання PeopleForce	Процес частково залежить від якості роботи керівника та своєчасності постановки цілей	5	Високий
4	Навчання та розвиток персоналу	Навчання організовується відповідно до бізнес-потреб, індивідуальних планів розвитку та запитів керівників	Наявність внутрішніх і зовнішніх програм, оцінка ефективності навчання, фіксація результатів у HRM-системі	Цифровізація навчання є неповною, частина процесів залежить від організаційної роботи HR і керівників	4	Достатній
5	Мотивація персоналу	Система мотивації поєднує матеріальні, символічні та нематеріальні інструменти	Річні й квартальні програми мотивації, винагороди за ідеї, корпоративний мерч, культура вдячності	Нематеріальна мотивація складно піддається кількісному вимірюванню	4	Достатній

Продовження таблиці 2.29

6	Оцінка персоналу	Оцінювання здійснюється через оцінку компетенцій, постановку цілей і аналіз розвитку працівників	Наявність цифрової фіксації цілей і результатів, зв'язок оцінки з розвитком персоналу	Потребує подальшого посилення зв'язку з HR-аналітикою та стратегічним плануванням	5	Високий
7	Цифровізація HR-процесів	Найбільш цифровізовані рекрутинг, адаптація, кадрове адміністрування, оцінка персоналу та мотивація	Використання CleverStaff, PeopleForce, HRM-системи, внутрішньої цифрової системи, Power BI, Excel	Нерівномірний рівень цифровізації між окремими HR-процесами	4	Достатній
8	HR-аналітика	Дані накопичуються через CleverStaff, HRM-систему, Excel, Power BI та інші цифрові інструменти	Є база для аналізу рекрутингу, навчання, розвитку та кадрових процесів	Дані зберігаються у різних системах, відсутня єдина інтегрована HR-аналітична платформа	3	Середній

Створено на основі дослідження авторки

Проведена оцінка свідчить, що система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» загалом має достатній рівень розвитку та охоплює ключові HR–напрями: підбір персоналу, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку персоналу й цифровізацію процесів. Найсильнішими складовими є рекрутинг та адаптація персоналу, які отримали найвищі оцінки завдяки чіткій регламентації, багатоступеневості процесів і використанню цифрових інструментів. Достатньо розвиненими також є навчання, мотивація, оцінка персоналу та цифровізація HR–процесів, однак у цих напрямках залишаються окремі обмеження, пов’язані з неповною автоматизацією та залежністю від організаційної роботи керівників і HR–фахівців. Найбільш проблемним напрямом є HR–аналітика, оскільки дані накопичуються у різних системах і не формують єдиної інтегрованої аналітичної бази, також багато аналітики проводиться вручну HR–фахівцями.

На основі аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» основні проблеми та стримувальні чинники можна подати у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 – Основні проблеми та стримувальні чинники системи управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Проблема / стримувальний чинник	Прояв у системі управління персоналом	Потенційний вплив на ефективність HR–системи
1	Мала частка вікової групи до 29 років	Частка працівників до 29 років є порівняно невеликою, тоді як основну частину персоналу становлять працівники віком 30–49 років	Є ризик недостатнього оновлення кадрового складу та обмеженого залучення молодих фахівців
2	Кадровий резерв виробничого напрямку	Серед виробничих працівників значну частку становлять працівники старших вікових груп	У майбутньому може виникнути проблема наступності кадрів, втрати виробничого досвіду та потреби у швидкому заміщенні кваліфікованих працівників

Продовження таблиці 2.30

3	Нерівномірний рівень цифровізації HR-процесів	Підбір персоналу, адаптація, кадровий облік та оцінка персоналу мають високий рівень цифровізації, тоді як навчання та HR-аналітика оцінені лише на середньому рівні	Виникає дисбаланс у розвитку HR-системи, коли одні процеси є добре автоматизованими, а інші залишаються частково залежними від ручної або організаційної роботи
4	Фрагментарність цифрових інструментів	Для різних HR-процесів використовуються окремі системи: CleverStaff, PeopleForce, HRM-система, Excel, Power BI, внутрішня цифрова система	Дані зберігаються у різних платформах, що ускладнює комплексний аналіз персоналу та прийняття управлінських рішень
5	Недостатня інтегрованість HR-аналітики	HR-аналітика має середній рівень цифровізації, оскільки дані накопичуються в різних системах і потребують подальшого об'єднання	Обмежуються можливості прогнозування кадрових потреб, оцінювання ефективності HR-процесів і стратегічного планування персоналу

Створено на основі дослідження авторки

Отже, результати аналізу свідчать, що система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо високий рівень цифрового розвитку, однак окремі напрями її функціонування потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, найбільш цифровізованими є процеси підбору персоналу, адаптації, кадрового обліку та оцінювання працівників, тоді як навчання персоналу та HR-аналітика мають лише середній рівень цифровізації. Це свідчить про наявність певного дисбалансу в розвитку HR-системи, коли частина процесів уже ефективно підтримується цифровими інструментами, а інші ще потребують посилення, систематизації та кращої інтеграції.

Водночас особливої уваги потребує питання формування та розвитку кадрового резерву виробничого напрямку. Для підприємства виробничого типу саме стабільність, професійність і наступність виробничого персоналу є однією з ключових умов безперервної діяльності. Значна частка працівників старших вікових груп у виробничому напрямі може створювати ризики для

підприємства в майбутньому, зокрема ризик втрати практичного досвіду, професійних знань, виробничих навичок і внутрішньої експертизи. Крім того, у ході опитування працівників департаменту персоналу було виявлено, що мобілізаційні процеси та міграція населення значно ускладнюють пошук і залучення кваліфікованих фахівців, особливо працівників виробничого профілю. Це посилює актуальність формування внутрішнього кадрового резерву, оскільки підприємство має не лише реагувати на поточний дефіцит кадрів, а й завчасно готувати працівників, здатних у майбутньому замінювати критично важливі виробничі посади.

У разі недостатньої підготовки заміни підприємство може зіткнутися з ускладненням процесу передавання знань, збільшенням витрат на навчання нових працівників, подовженням періоду адаптації та зниженням ефективності виробничих процесів. Саме тому розвиток кадрового резерву виробничого напрямку має розглядатися як один із пріоритетних елементів HR-стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах цифрової трансформації. Такий резерв доцільно формувати шляхом поєднання наставництва, внутрішнього навчання, програм професійного розвитку, залучення молодих фахівців і використання цифрових платформ для оцінювання компетентностей, планування навчання та відстеження кар'єрного зростання працівників.

Окремим проблемним аспектом є порівняно невелика частка працівників віком до 29 років. Це свідчить про потребу активнішого залучення молодих фахівців, які можуть забезпечити оновлення кадрового складу, підвищити рівень цифрової адаптивності персоналу та сприяти впровадженню сучасних підходів до організації праці. Молодь, як правило, швидше адаптується до цифрових інструментів, відкритіша до навчання та здатна швидше опановувати нові технології, тому її залучення є важливим чинником розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Разом із тим залучення молодих працівників має супроводжуватися системною адаптацією,

наставництвом, професійним навчанням і поступовим включенням до кадрового резерву.

В ході дослідження діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», а також за результатами опитування працівників департаменту персоналу було встановлено, що наявність кількох цифрових HR-інструментів і платформ не є виключно негативним явищем. Така фрагментація значною мірою зумовлена прагненням підприємства застосовувати сучасні та ефективні HR-практики, використовуючи спеціалізовані рішення для різних напрямів управління персоналом. Водночас було виявлено, що основною проблемою є не сама наявність різних платформ, а недостатній рівень цифрової обізнаності працівників щодо їх ефективного використання.

У зв'язку з цим доцільним є зміщення акценту дослідження з проблеми фрагментації цифрових інструментів на проблему підвищення цифрової грамотності та цифрових компетентностей персоналу. Це є особливо важливим у контексті розвитку кадрового резерву виробничого напрямку, оскільки майбутні резервісти мають володіти не лише професійними виробничими навичками, а й базовими цифровими компетентностями для роботи з корпоративними системами, аналітичними інструментами, електронним навчанням та цифровими платформами управління персоналом.

Таким чином, подальше вдосконалення HR-системи ПрАТ «Карлсберг Україна» має бути спрямоване не лише на технічну інтеграцію цифрових інструментів, а й на формування якісного кадрового резерву, залучення молодих фахівців та розвиток цифрової культури персоналу. Пріоритетним напрямом має стати створення системи підготовки молодих працівників і виробничих резервістів через наставництво, внутрішнє навчання, цифрові освітні платформи. Це дозволить підприємству забезпечити наступність кадрів, зберегти виробничу експертизу, підвищити готовність персоналу до цифрових змін і посилити ефективність управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» через економіко-управлінський аналіз діяльності підприємства, діагностику конкурентного середовища та оцінювання HR-системи.

За результатами аналізу встановлено, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є потужним виробничим підприємством, яке входить до складу міжнародної Carlsberg Group та має сильні позиції на українському ринку напоїв. Компанія володіє трьома виробничими майданчиками в Україні – у Запоріжжі, Києві та Львові, а її продуктовий портфель охоплює пиво, сидр, квас, лимонади, енергетичні напої. Така диверсифікація дозволяє підприємству працювати в кількох ринкових сегментах і частково зменшувати залежність від одного виду продукції.

Аналіз фінансових результатів за 2021–2025 роки показав, що підприємство загалом зберігає прибутковість і фінансову стійкість. У 2021–2024 роках спостерігалось зростання чистого доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату. Водночас у 2025 році відбулося певне погіршення: чистий дохід зменшився до 12 167 568 тис. грн, а чистий прибуток скоротився на 374 055 тис. грн, або на 17,15% порівняно з 2024 роком. Це не свідчить про кризовий стан підприємства, однак вказує на потребу посилення контролю за витратами, продуктивністю та ефективністю операційної діяльності.

Дослідження витрат показало, що найбільшу частку в їх структурі займають матеріальні затрати, однак у 2025 році їх питома вага зменшилася. Водночас зросли витрати, пов'язані з персоналом: оплата праці та соціальні заходи мали стабільну тенденцію до зростання. Це свідчить про інвестування підприємства у працівників, проте одночасно потребує підвищення віддачі таких витрат, оскільки у 2025 році знизилися дохід на одного працівника та рентабельність витрат на персонал.

Аналіз рентабельності підтвердив, що ПрАТ «Карлсберг Україна» залишається прибутковим підприємством, але у 2025 році більшість показників погіршилися. Зокрема, загальна рентабельність знизилася до 14,86%, рентабельність операційних витрат – до 26,34%, а рентабельність виробництва – до 45,89%. Це може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації, сезонністю попиту, погодними чинниками, зростанням окремих операційних витрат та умовами функціонування бізнесу під час воєнного стану.

Діагностика конкурентного середовища показала, що підприємство працює в умовах високої конкуренції. Основними конкурентами є ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ТЗОВ «Перша приватна броварня» та ДК «Нові Продукти». Ринок пива в Україні є висококонцентрованим, проте ПрАТ «Карлсберг Україна» має перевагу завдяки широкому асортименту, сильному портфелю брендів, високій якості продукції, розвиненій системі збуту та стабільним фінансовим результатам.

За результатами PEST-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають воєнний стан, енергетична нестабільність, інфляційні процеси та зміна споживчих уподобань. Воєнний стан створює ризики для виробництва, логістики, енергозабезпечення та кадрової стабільності. Водночас зростання попиту на безалкогольні, низькоалкогольні та більш «здорові» альтернативи відкриває для підприємства нові можливості розвитку.

Порівняльний аналіз конкурентів засвідчив, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має одну з найсильніших позицій на ринку. Компанія поступається ПрАТ «Оболонь» за обсягом доходу, однак є лідером за чистим прибутком серед досліджуваних конкурентів. У сегменті алкогольних напоїв підприємство отримало найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності, а в безалкогольному сегменті також має сильні

позиції завдяки брендам «Квас Тарас», «Розмай» і Battery. Водночас у категорії енергетичних напоїв компанія поступається ДК «Нові Продукти».

SWOT-аналіз дозволив визначити основні переваги та обмеження підприємства. До сильних сторін належать широкий портфель брендів, високий рівень якості продукції, значні виробничі потужності, сильні позиції у пивному сегменті та лідерство в категорії квасу. Слабкими сторонами є залежність частини продажів від сезонного попиту, недостатньо сильні позиції в сегменті енергетичних напоїв, вищий ціновий рівень окремих брендів і безпекові ризики, пов'язані з виробничим майданчиком у Запоріжжі.

Оцінка системи управління персоналом показала, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо розвинену HR-систему, яка охоплює підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання персоналу, кадрове адміністрування та HR-аналітику. Загальна чисельність персоналу становить 1460 осіб, при цьому структура поєднує виробничих і офісних працівників. Вікова структура свідчить про переважання працівників 30–49 років і значну частку старших вікових груп, особливо у виробничому напрямі. Це є перевагою з погляду досвіду, але водночас створює ризик старіння персоналу та потребу у формуванні кадрового резерву.

Аналіз рекрутингу показав, що процес підбору персоналу є прозорим, багатоступеневим і цифровізованим. Компанія використовує внутрішні та зовнішні джерела пошуку, цифрові системи фіксації етапів відбору, інструменти оцінювання кандидатів і систему зворотного зв'язку. Водночас у 2023–2025 роках час закриття вакансій зріс із 6,1 до 7,8 тижня, а також збільшилася плинність кадрів. Це свідчить про ускладнення пошуку персоналу через дефіцит кадрів, мобілізаційні процеси, міграцію населення та конкуренцію за кваліфікованих працівників.

Процес адаптації персоналу є чітко структурованим і включає преадаптацію, онбордінг та тривалу адаптацію. Його перевагою є залучення

керівника, HR-фахівців, партнера з адаптації та використання цифрової платформи PeopleForce. Навчання та розвиток персоналу також мають позитивну динаміку: кількість працівників, які брали участь у навчаннях, зросла з 801 особи у 2023 році до 1054 осіб у 2025 році, а частка охоплення навчанням збільшилася до 73,8%.

Система мотивації персоналу поєднує матеріальні, символічні та нематеріальні інструменти, зокрема річні й квартальні програми винагородження, програми за визначні ідеї, корпоративний мерч і культуру вдячності. Такі інструменти сприяють підвищенню залученості, лояльності та командної взаємодії.

Оцінка цифровізації HR-процесів показала, що найвищий рівень цифрової підтримки мають підбір персоналу, адаптація, кадровий облік, оцінювання працівників і мотивація. Водночас навчання персоналу та HR-аналітика мають лише середній рівень цифровізації.

Отже, результати другого розділу свідчать, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильні фінансові, виробничі, ринкові та кадрові позиції. Підприємство залишається прибутковим, конкурентоспроможним і має достатньо розвинену систему управління персоналом. Водночас виявлено проблеми, які потребують подальшого вирішення: ускладнення підбору персоналу, недостатня частка молодих працівників, потреба у розвитку кадрового резерву виробничого напрямку. Саме ці напрями мають стати основою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

В умовах цифрової трансформації, демографічних змін і зростання конкуренції за кваліфікованих працівників стратегія управління персоналом набуває особливого значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Результати попереднього аналізу показали, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має розвинену HR-систему, однак потребує посилення роботи із залучення молодих фахівців та формування кадрового резерву виробничого напрямку. Саме тому в цьому розділі запропоновано стратегічний проєкт створення цифрової освітньої платформи, спрямованої на навчання, відбір, преадаптацію та подальше працевлаштування перспективних студентів і молодих спеціалістів. Окрему увагу приділено етапам реалізації проєкту, його економічному обґрунтуванню, очікуваному ефекту та ризикам упровадження.

3.1 Вибір стратегії управління персоналом для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє критичний дефіцит молодих спеціалістів: працівники віком до 25 років становлять лише 5,68% від загальної чисельності, а вікова група 25–29 років охоплює лише 7,67%. Найбільш загрозлива ситуація склалася у виробничому підрозділі, зокрема на заводі в Запоріжжі, де 46,02% виробничого персоналу належить до вікової категорії старше 50 років, а ще 38,5% перебувають у віці 40–49 років. За умов природного старіння кадрів, посиленого негативним впливом зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, активні мобілізаційні процеси та міграція населення закордон, підприємство стикається з неминучим ризиком повної втрати фахової експертизи та безперервності технологічних процесів на виробництві.

Традиційні методи зовнішнього рекрутингу в умовах сучасного ринку праці FMCG–сектору стрімко втрачають свою ефективність. Час закриття однієї вакансії на підприємстві збільшився з 6,1 тижня у 2023 році до 7,8 тижня у 2025 році, а коефіцієнт плинності кадрів зріс до 0,067. У ситуації, коли кожна незакрита вакансія щодня генерує прямі та непрямі збитки через простій обладнання, перепрацювання інших співробітників та втрачені можливості збуту, компанія більше не може покладатися виключно на реактивні стратегії пошуку кандидатів на відкритому ринку праці. Окрім того, помилка при наймі (bad hire) коштує компанії до 30% річної зарплати працівника у вигляді прямих втрат, не враховуючи падіння продуктивності команди та витрат на повторний пошук.

Відповідно до інтегрованого підходу в управлінні людськими ресурсами, який був теоретично обґрунтований у першому розділі, сучасна кадрова стратегія повинна не лише обслуговувати поточні потреби бізнесу, але й проактивно формувати кадровий потенціал, впливаючи на досягнення загальнокорпоративних цілей. На основі цих даних пропонується розробка та впровадження інноваційного стратегічного проєкту: створення комплексної цифрової освітньої платформи та молодіжної екосистеми, спрямованої на залучення, навчання, преадаптацію та подальше працевлаштування найуспішніших молодих спеціалістів.

Ця ініціатива має на меті створити власний канал постачання талантів, який органічно об'єднає маркетинг бренду роботодавця, професійну підготовку та глибоку оцінку кандидатів до моменту їхнього офіційного працевлаштування. Замість того, щоб конкурувати за обмежений пул готових фахівців на ринку праці, ПрАТ «Карлсберг Україна» має трансформуватися в освітнього провайдера, який самостійно вирощує необхідні компетенції серед студентів та випускників, формуючи таким чином стійкий молодіжний та виробничий кадровий резерв.

Архітектура запропонованої освітньої екосистеми базується на принципах багаторівневої воронки залучення талантів, де кожен етап взаємодії виконує подвійну роль: освітнього інструменту та фільтра для відбору найкращих кандидатів. Глобальні лідери ринку успішно використовують подібні платформи, об'єднуючи всі освітні ініціативи під єдиним брендом та пропонуючи молоді можливості для розвитку навичок, тестування бізнес-ідей та отримання першого робочого місця.

Функціональна структура екосистеми ПрАТ «Карлсберг Україна» проєктується навколо трьох ключових векторів розвитку: підвищення загальної здатності до працевлаштування, стимулювання внутрішнього підприємництва та інновацій та популяризації сучасного високотехнологічного виробництва серед молоді. Такий підхід дозволяє залучити широку аудиторію: від студентів гуманітарних напрямків, зацікавлених у маркетингу та PR, до майбутніх інженерів, мікробіологів та технологів харчової промисловості.

Процес взаємодії кандидата з екосистемою поділяється на кілька послідовних та логічно пов'язаних етапів. На етапі залучення інформаційна кампанія реалізується через стратегічні партнерства з провідними університетами України. Наприклад, Національний університет харчових технологій (НУХТ) має потужну базу для підготовки фахівців, регулярно проводячи Всеукраїнські олімпіади та конкурси студентських наукових робіт за спеціальностями «Харчові технології та інженерія», «Біотехнологія та біоінженерія», де розглядаються технології бродіння, інновації у виробництві напоїв та мікробіологія. Також ефективним каналом є Національний університет «Львівська політехніка», який організовує масштабні заходи формату «Весняний кар'єрний інтенсив», що об'єднують студентів технічних та економічних спеціальностей із потенційними роботодавцями. Рекламу навчальних курсів платформи здійснюватиметься через ці університетські канали, студентські профспілки, спеціалізовані Telegram-спільноти та

ярмарки вакансій. Основний ціннісний меседж кампанії полягає у можливості безкоштовно отримати прикладні знання від експертів міжнародної FMCG–компанії з гарантією працевлаштування для найкращих випускників.

Наступним кроком є первинний відбір. Для забезпечення високого рівня мотивації та базових аналітичних здібностей аудиторії, вступ на спеціалізовані курси платформи передбачає проходження багатокрокового відбору, який включає базове тестування на логіку, виконання невеликого практичного завдання та коротке відео–інтерв'ю або мотиваційний лист. Незважаючи на те, що попередній досвід роботи у технологічному чи виробничому бізнесі не вимагається, такий бар'єр формує відчуття елітарності програми, підвищує цінність освітнього продукту в очах молоді та відсіює випадкових кандидатів.

Етап інтенсивного навчання є ядром екосистеми. Учасники, які пройшли відбір, отримують доступ до модульних навчальних програм, які тривають у середньому від кількох тижнів до двох місяців. Навчання охоплює різноманітні сфери: маркетинг, комунікації, управління людьми (HR), аналітику, прогнозування, управління виробництвом, а також вузькопрофільні фахові речі стосовно пивоваріння. Навчальні матеріали, курси та вебінари проєктуються таким чином, щоб студенти могли підвищувати свою загальну обізнаність про FMCG–ринок та глибше дізнаватися про внутрішні процеси компанії. Це слугує потужним інструментом сприяння бренду роботодавця. Здобуваючи знання, побудовані на реальних кейсах ПрАТ «Карлсберг Україна», студенти підсвідомо формують лояльність до компанії та її продукції.

Після завершення теоретичного блоку ініціюється етап практичних челенджів та симуляцій. Студенти об'єднуються у крос–функціональні команди для вирішення реальних бізнес–завдань. Наприклад, команда, що складається з майбутнього маркетолога, технолога та фінансового аналітика, може розробляти концепцію запуску нового безалкогольного напою або пропонувати рішення для оптимізації процесів в компанії. Учасники

працюють під менторським супроводом діючих фахівців та керівників підрозділів підприємства. Як свідчить практика передових компаній, подібні формати дозволяють учасникам пройти шлях від генерації ідеї до фінальної презентації за дуже короткий час, маючи доступ до інфраструктури та експертизи компанії. Для роботодавця це ідеальне середовище для оцінки так званих «м'яких навичок» (soft skills): лідерства, вміння працювати в команді, адаптивності та стресостійкості.

Фінальним етапом воронки є сертифікація та працевлаштування. Усі учасники, які успішно виконали навчальний план, отримують цифрові сертифікати, що підтверджують їхні знання та можуть бути додані до професійного профілю, наприклад, у LinkedIn. Найуспішнішим та найактивнішим студентам пропонується оплачуване стажування або пряме працевлаштування на стартові позиції. Решта випускників формують гарячий зовнішній кадровий резерв: їхні профілі зберігаються в базі талантів компанії, і вони першими отримують інформацію про нові вакансії.

Стратегічні ініціативи у сфері розвитку персоналу потребують ретельного економічного планування та управління капітальними інвестиціями. Розробка власної системи управління навчанням (LMS) з нуля або придбання складних корпоративних рішень на початковому етапі пов'язана з високими фінансовими ризиками. Для мінімізації фінансових ризиків та швидкої перевірки життєздатності концепції, впровадження освітньої екосистеми ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується розділити на два ключові етапи.

Отже, етап перший – пілотний проєкт на базі існуючих безкоштовних інструментів. Метою першого етапу є валідація гіпотези щодо зацікавленості студентської аудиторії у запропонованих освітніх програмах, налагодження процесу створення контенту внутрішніми експертами та тестування механізмів відбору. Для пілотного проєкту варто обмежитися вже існуючими загальнодоступними та безкоштовними інструментами цифрової екосистеми,

що дозволить звести прямі витрати на програмне забезпечення до мінімуму. Основною інвестицією на цьому етапі буде лише робочий час HR-фахівців та внутрішніх експертів компанії.

Основою для структурування навчального процесу стане Google Classroom. Цей інструмент дозволяє створювати окремі цифрові класи для кожного навчального треку, структурувати навчальні матеріали (презентації, текстові документи, посилання на літературу), призначати домашні завдання та встановлювати дедлайни. Google Classroom є інтуїтивно зрозумілим для сучасної молоді, оскільки більшість університетів активно використовували цю платформу під час дистанційного навчання в період пандемії та воєнного стану. Це знімає бар'єр цифрового опору та зменшує час на технічну підтримку користувачів.

Для проведення тестувань, збору заявок на участь та отримання зворотного зв'язку застосовуватимуться Google Forms. Вони дозволяють автоматизувати процес перевірки тестів закритого типу, швидко генерувати рейтингові таблиці та експортувати дані в електронні таблиці для подальшого аналізу HR-відділом.

Формат відеоконтенту є найбільш ефективним для передачі знань сучасному поколінню. Записи вебінарів, відеоекскурсії на виробництво, інтерв'ю з топ-менеджерами та лекційні матеріали будуть завантажуватися на корпоративний канал YouTube. Для захисту інтелектуальної власності компанії та створення ексклюзивності доступу, відео розміщуватимуться з налаштуваннями доступу виключно за посиланням, що інтегруватиметься у завдання Google Classroom. Для проведення "живих" сесій запитань та відповідей, презентації командних челенджів та онлайн-менторства використовуватимуться інструменти відеоконференцзв'язку (Google Meet або Zoom).

Етап другий – розробка та масштабування цифрової платформи. Після успішного проведення кількох наборів пілотного проєкту, підтвердження високого рівня залученості студентів та досягнення цільових показників конверсії стажерів у штатних працівників, ініціюється перехід до другого етапу. Він передбачає початок розробки власної освітньої платформи на основі спеціалізованої Learning Management System (LMS), орієнтованої на зовнішнього користувача. На цьому порталі будуть розміщуватися актуальні вебінари, повноцінні асинхронні курси, інформація про програми стажування та інноваційні челенджі, що буде постійно залучати молодь та формувати активну цифрову спільноту навколо бренду ПрАТ «Карлсберг Україна»

Отже, порівняємо два етапи у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Етапи реалізації проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Етап 1: Пілотний проєкт	Етап 2: Власна освітня LMS–платформа
Технологічний стек	Google Classroom, Google Forms, YouTube, Zoom	Кастомна платформа на базі веб–сайту або ліцензійна LMS Пропонується зробити вже на базі платформи, яка використовується для навчання персоналу
Фінансові інвестиції	Мінімальні (використання безкоштовних версій ПЗ)	Високі (ліцензії, серверна інфраструктура, розробка інтерактивних модулів)
Аналітичні можливості	Базові (ручний експорт та зведення даних в Excel/PowerBI)	Розширені (автоматичний трекінг прогресу, часу навчання, теплові карти взаємодії з контентом, скоринг компетенцій)
Користувацький досвід (UX) та формат контенту	Стандартний академічний інтерфейс, відео, текстові лекції, лінійні тести	Мікронавчання (Bite–sized learning), гейміфікація, відео–симуляції з розгалуженим сценарієм, персоналізовані траєкторії
Ступінь впливу на бренд роботодавця	Середній (фокус на зміст, а не на форму подачі)	Високий (платформа виступає як повноцінний цифровий продукт компанії, що демонструє інноваційність)

Створено на основі дослідження авторки

Перехід на власну платформу дозволить компанії подолати обмеження безкоштовних інструментів. Сучасні LMS для виробничих та FMCG компаній дозволяють інтегрувати інструменти гейміфікації (бали, бейджі, рейтингові

таблиці), які значно підвищують рівень завершення курсів. Крім того, власна платформа дозволить збирати детальні масиви даних про поведінку кандидатів, що посилить рівень цифровізації HR-аналітики, який наразі оцінюється як середній.

Розглянемо підготовчий план реалізації даного проєкту у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Підготовчий етап проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна»

Місяць	Зміст робіт	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Формування проєктної команди, визначення цілей проєкту, цільової аудиторії, очікуваних результатів та ключових показників ефективності	HR-відділ, L&D-команда	Затверджена концепція проєкту
2	Проведення дослідження інтересів студентів і молодих спеціалістів: опитування, аналіз університетських програм, вивчення популярних тем серед молоді	Команда залучення талантів, L&D-команда	Визначено теми, які є найбільш привабливими для молоді
3	Аналіз потреб підприємства у майбутніх кадрах: виробничі спеціальності, маркетинг, HR, комунікації, аналітика, логістика, фінанси	HR Business Partners, команда залучення талантів, керівники підрозділів	Сформовано перелік компетенцій, які потрібно розвивати у майбутніх кандидатів
4	Формування структури навчальних треків: гуманітарний, бізнесовий, аналітичний, виробничий та ознайомчий трек про FMCG-ринок	L&D-команда, внутрішні експерти	Розроблена архітектура навчальних курсів
5	Розробка навчальних програм за напрямками: управління персоналом, маркетинг, комунікації, аналітика, основи управління виробництвом	Внутрішні експерти, HR, маркетинг, PR, та інші підрозділи	Підготовлені програми курсів із темами, цілями та очікуваними результатами
6	Підготовка текстових матеріалів, презентацій, гайдів, коротких конспектів та практичних прикладів на основі реальних кейсів компанії	L&D-команда, фахівці підрозділів	Створено перший пакет навчальних матеріалів
7	Розробка відеосценаріїв, підготовка спікерів, запис лекцій, інтерв'ю з експертами, відеоекскурсії та пояснювальних матеріалів	L&D, комунікаційний відділ, експерти	Підготовлено відеоконтент для навчальних модулів
8	Створення тестів, практичних завдань, кейсів, мініпроєктів і критеріїв оцінювання учасників	HR, L&D, керівники напрямів	Сформована система перевірки знань і навичок

Продовження таблиці 3.2

9	Підготовка механізму відбору учасників: анкета, мотиваційний лист, тест на логіку, базове практичне завдання	HR-відділ, рекрутери	Розроблено модель первинного відбору студентів
10	Перевірка навчальних матеріалів, редагування, адаптація мови для студентської аудиторії, узгодження із корпоративним стилем	HR, юридичний відділ, комунікації	Матеріали приведено до єдиного стилю та перевірено на відповідність вимогам компанії
11	Тестування матеріалів на внутрішній аудиторії: молоді працівники, стажери, HR-фахівці, представники підрозділів	L&D, HR, внутрішні експерти	Виявлено слабкі місця курсів, внесено коригування
12	Фінальне упакування курсів, підготовка Google Classroom, YouTube-посилань, форм реєстрації, інформаційних матеріалів для університетів	HR, Employer Branding, L&D	Платформа пілотного навчання готова до запуску

Створено на основі дослідження авторки

Отже, підготовчий етап реалізації проєкту передбачає послідовне формування організаційної, змістової та методичної основи для запуску цифрової освітньої платформи. Протягом 12 місяців основна увага зосереджується на визначенні цільової аудиторії, дослідженні інтересів молоді, аналізі кадрових потреб підприємства та розробці навчальних треків за актуальними напрямками. Важливим результатом цього етапу є створення повного пакета навчальних матеріалів, зокрема текстових матеріалів, презентацій, відеоконтенту, тестів, практичних завдань і критеріїв оцінювання. Окреме значення має підготовка механізму відбору учасників, що дозволить залучити до навчання найбільш мотивованих студентів і молодих спеціалістів.

Таким чином, завершення підготовчого етапу створює необхідні умови для якісного запуску пілотного навчання та подальшого масштабування проєкту на повноцінну освітню платформу.

Далі перейдемо до розгляду пілотного проєкту у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Пілотний проєкт ПрАТ «Карлсберг Україна»

Місяць	Зміст робіт	Відповідальні	Очікуваний результат
1 (13)	Оголошення набору на перший потік через університети, соціальні мережі, студентські Telegram–канали, кар’єрні центри та партнерські освітні спільноти	Команда залучення талантів	Сформовано перший потік заявок від студентів і молодих спеціалістів.
2 (14)	Проведення первинного відбору учасників першого потоку: аналіз анкет, тестування, мотиваційні листи або короткі відеоінтерв’ю	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Відібрано мотивованих учасників для проходження навчання
3 (15)	Проведення навчання першого потоку: вступний модуль, бізнесові, гуманітарні та виробничо–ознайомчі модулі	Команда залучення талантів	Учасники першого потоку отримали базові знання про компанію, FMCG–ринок, виробництво та функціональні напрями роботи
4 (16)	Виконання практичних бізнес–кейсів, фінальні презентації, оцінювання результатів і сертифікація першого потоку	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Завершено навчання першого потоку, визначено кандидатів для стажування, ротацій або кадрового резерву
5 (17)	Паралельне оголошення набору на другий потік студентів через ті самі канали комунікації	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Сформовано базу заявок для другого потоку
6 (18)	Проведення первинного відбору учасників другого потоку: аналіз анкет, тестування, мотиваційні листи або короткі відеоінтерв’ю	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Відібрано учасників другого потоку для проходження навчання
7 (19)	Проведення навчання другого потоку: вступний модуль, бізнесові, гуманітарні та виробничо–ознайомчі модулі	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Учасники другого потоку пройшли основні освітні модулі та виконали навчальні завдання
8 (20)	Виконання практичних бізнес–кейсів, фінальні презентації, оцінювання результатів і сертифікація другого потоку	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Завершено навчання другого потоку, визначено кандидатів для стажування, ротацій або кадрового резерву
9 (21)	Збір зворотного зв’язку, аналіз результатів двох потоків, оцінка ефективності пілоту та прийняття рішення щодо масштабування	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Підготовлено аналітичний звіт і рішення щодо переходу до повноцінної освітньої платформи

Створено на основі дослідження авторки

Отже, пілотний проєкт передбачає послідовне навчання двох потоків студентів протягом 9 місяців – від оголошення набору та відбору учасників до проходження модулів, виконання практичних кейсів і сертифікації. Такий підхід дозволяє протестувати інтерес студентської аудиторії до освітньої платформи, перевірити якість навчального контенту та ефективність механізму відбору. Важливо, що кожен потік проходить не лише теоретичне навчання, а й практичні бізнес-кейси, що дає змогу оцінити знання, мотивацію, командну роботу та soft skills учасників. За результатами двох потоків підприємство зможе сформувати перший кадровий резерв і прийняти обґрунтоване рішення щодо подальшого масштабування проєкту на повноцінну освітню платформу.

Далі перейдемо до етапу використання окремої платформи у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Етап переходу до повноцінної освітньої платформи у проєкті

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Місяць	Зміст робіт		Очікуваний результат
10 (22)	Аналіз результатів пілоту, визначення курсів, які мають найбільший попит, і тем, які потребують доопрацювання	Команда залучення талантів та внутрішні експерти	Сформовано рішення щодо того, які курси переносити на платформу першочергово
11 (23)	Вибір технічного рішення: адаптація внутрішньої LMS або підключення окремого зовнішнього доступу для студентів	Команда залучення талантів	Визначено технологічну основу майбутньої платформи
12 (24)	Розробка технічного завдання для платформи: структура кабінету учасника, каталог курсів, тести, сертифікати, аналітика, база кандидатів	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Підготовлено технічне завдання для впровадження
13 (25)	Налаштування базового функціоналу: реєстрація, особистий кабінет, доступ до курсів, завантаження матеріалів, система тестування	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Створено робочу версію платформи

Продовження таблиці 3.4

14 (26)	Перенесення навчальних матеріалів із Google Classroom на платформу, адаптація відео, презентацій, тестів і практичних завдань	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Основний навчальний контент перенесено у нове середовище
15 (27)	Налаштування аналітики: відстеження прогресу, завершення курсів, результатів тестів, активності студентів, рейтингу учасників	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	HR-відділ отримує інструмент для аналізу якості кандидатів
16 (28)	Додавання елементів гейміфікації: бали, бейджі, рейтинги, сертифікати, відзнаки за активність	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Підвищено мотивацію учасників до завершення навчання
17 (29)	Тестування платформи на обмеженій групі користувачів, перевірка технічної стабільності, зручності інтерфейсу та логіки навчання	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Виявлено технічні й організаційні недоліки
18 (30)	Усунення помилок, доопрацювання інтерфейсу, коригування навчальних траєкторій і системи оцінювання	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Платформа готова до відкритого запуску
19 (31)	Офіційний запуск платформи для нового набору студентів, активна інформаційна кампанія в університетах і соціальних мережах	Команда залучення талантів, адміністратори платформи	Розпочато перший повноцінний набір на платформі

Створено на основі дослідження авторки

На цьому етапі особлива увага приділяється вибору технічного рішення, розробці технічного завдання, перенесенню навчального контенту та налаштуванню базового функціоналу платформи. Важливим результатом є впровадження інструментів аналітики, які дадуть змогу HR-відділу відстежувати прогрес учасників, результати тестування, рівень активності та якість потенційних кандидатів. Додавання елементів гейміфікації, тестування платформи та усунення технічних недоліків сприятимуть підвищенню зручності користування і мотивації студентів до завершення навчання. Таким чином, після завершення цього етапу платформа зможе функціонувати як

постійний цифровий канал залучення молоді, формування кадрового резерву та підтримки бренду роботодавця підприємства.

Далі запуститься цикл роботи на платформі, який детально розглянуто у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Циклічна робота на платформі у проєкті ПрАТ «Карлсберг Україна»

Місяць циклу	Основні дії на платформі	Відповідальні
1	Оголошення нового набору, запуск рекламної кампанії, комунікація з університетами, збір заявок, тестування, відбір учасників і формування навчальних груп	Команда залучення талантів та внутрішні експерти
2	Проходження базових і профільних модулів: знайомство з компанією, FMCG–ринком, корпоративною культурою, а також навчання за напрямками HR, маркетинг, комунікації, аналітика та виробництво	Команда залучення талантів та внутрішні експерти
3	Виконання практичних завдань, участь у бізнес–кейсах, командних челенджах, менторських зустрічах, фінальне оцінювання, сертифікація та формування рейтингу учасників	Команда залучення талантів та внутрішні експерти
4	Аналіз результатів попереднього потоку, збір зворотного зв'язку, оновлення матеріалів, коригування тестів і завдань, оновлення партнерств з університетами та запуск наступного набору	Команда залучення талантів та внутрішні експерти

Створено на основі дослідження авторки

Подальша щомісячна робота на платформі передбачає організацію регулярного циклу залучення, навчання, оцінювання та відбору молодих кандидатів. Такий підхід дозволяє зробити платформу не разовим освітнім проєктом, а постійним інструментом формування кадрового резерву підприємства. Важливим елементом цього циклу є поєднання теоретичних модулів із практичними завданнями, бізнес–кейсами, командними челенджами та менторськими зустрічами. Після завершення кожного потоку передбачено аналіз результатів, оновлення матеріалів і коригування програми, що забезпечує постійне вдосконалення навчального процесу. Таким чином, регулярна робота платформи сприятиме системному залученню молоді,

підвищенню якості підготовки потенційних працівників і посиленню кадрового потенціалу підприємства.

Для реалізації проєкту цифрової освітньої платформи необхідно передбачити витрати на залучення внутрішніх і зовнішніх фахівців, які забезпечуватимуть організаційну, змістову та практичну частину роботи. Оскільки проєкт передбачає створення навчальних матеріалів, підготовку практичних кейсів, організацію взаємодії зі студентами та формування кадрового резерву, до його виконання залучаються працівники різних функціональних напрямів підприємства. Основну роль у координації проєкту відіграють провідний фахівець із залучення талантів та менеджер з навчання і розвитку, які відповідають за набір учасників, структуру навчання та методичне наповнення курсів. Водночас фахівці з виробництва, якості, маркетингу, комунікацій, продажів та інші внутрішні експерти забезпечують прикладний зміст навчання і зв'язок матеріалів із реальними бізнес–процесами підприємства. У таблиці 3.6 наведено розподіл відповідальних осіб, їхніх функцій у проєкті, тривалості залучення та загальної суми витрат на оплату праці й спеціалізовані послуги.

Таблиця 3.6 – Аналіз відповідальних осіб за розробку та наповнення курсів для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Відповідальна особа	Роль у проєкті	Сума витрат на оплату праці на місяць на даний проєкт, тис грн	Місяці залучення	Сума витрат на заробітну плату, тис грн
1	Провідний фахівець із залучення талантів	Організація набору студентів, комунікація з університетами, супровід відбору, формування кадрового резерву	45	12	540
2	L&D–менеджер	Розробка структури навчання, програм курсів, методичних матеріалів, тестів і критеріїв оцінювання	43	7	301

Продовження таблиці 3.6

3	Фахівець з виробничого підрозділу, напрям пивоваріння	Підготовка матеріалів щодо технології пивоваріння, виробничих процесів і практичних кейсів	27	2	54
4	Фахівець з відділу якості	Розробка матеріалів щодо контролю якості, стандартів продукції, безпеки та виробничих вимог	25	2	50
5	Фахівець з маркетингу	Підготовка навчальних матеріалів з маркетингу, брендингу, аналізу ринку та просування продукції	23	1	23
6	Фахівець з комунікацій	Підготовка матеріалів із корпоративних комунікацій, презентацій, текстів, відеосценаріїв та інформаційних повідомлень	45	1	45
8	Інші внутрішні експерти	Періодична участь фахівців з інших сфер для деталізації курсів	75	2	150
9	Фахівці виробництва та продажів	Підготовка екскурсій та майстер-класів для найактивніших студентів	50	4	200
10	Зовнішні експерти	Професійна відео-зйомка виробництва для матеріалів курсу	100	2	200
Всього витрат					1563

Створено на основі дослідження авторки

Отже, загальна сума витрат на залучення відповідальних осіб і зовнішніх експертів до реалізації проєкту становить 1 563 тис. грн. Найбільша частка витрат припадає на провідного фахівця із залучення талантів, оскільки ця посада передбачає участь протягом усього періоду підготовки та супроводу проєкту. Важливе значення також має залучення менеджера з навчання і розвитку, який відповідає за побудову навчальної логіки, розробку програм курсів, методичних матеріалів і системи оцінювання. Додаткове залучення фахівців виробництва, продажів, якості, маркетингу та комунікацій дозволяє

зробити освітній продукт більш практичним, змістовним і корисним для майбутніх кандидатів. Таким чином, наведений розподіл витрат є обґрунтованим, оскільки поєднує внутрішню експертизу підприємства із зовнішньою підтримкою для створення якісного навчального контенту.

3.2 Економічне обґрунтування розробки стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна»

Для мінімізації фінансових ризиків (CAPEX) розроблено двохетапний підхід. Етап 1: Пілотний проєкт. Базується на безкоштовних загальнодоступних інструментах (Google Classroom, Google Forms, YouTube з налаштуванням Unlisted, Zoom/Google Meet). Навчальне навантаження становить близько 30 годин на курс. Інвестиції тут зводяться виключно до оплати робочого часу внутрішніх експертів. Етап 2: Масштабування на власній LMS. Після валідації гіпотези інтересу цільової аудиторії ініціюється перехід на ліцензійну корпоративну LMS-систему з розширеною гейміфікацією, автоматичним трекінгом прогресу, тепловими картами взаємодії та інтеграцією інтерактивних модулів. Подальше фінансове моделювання базується на витратах саме цього другого, капіталоемного етапу.

Замість розробки програмного забезпечення «з нуля», що є надзвичайно ризикованим і дорогим, оптимальним рішенням для підприємства є використання SaaS-платформ, адаптованих під український ринок. Підприємство вже використовує такі платформи для своїх внутрішніх навчань. Такі системи пропонують необхідний функціонал для адаптації, навчання, оцінювання та комунікації. Оскільки платформа орієнтована на зовнішній кадровий резерв (таланти з університетів), кількість унікальних користувачів протягом року може становити близько 1000–1500 осіб.

Отже, у таблиці 3.7 розглянемо капітальні інвестиції для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.7 – Капітальні інвестиції проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна», грн

Витрати	Опис	Значення, грн
Педагогічний дизайн (Instructional Design)	Переведення експертних знань у систему для основних курсів («Пивоваріння», «Електротехніка», «Контроль якості», а також курси для маркетингу, комунікацій, управління людьми). Розробкою курсів займаються L&D-команда та представники відповідних підрозділів.	1 163 000
Відеопродакшн на виробництві	Професійна зйомка та монтаж 30–40 годин відеоматеріалів на заводах у Києві, Запоріжжі та Львові. Частково відбувається внутрішніми експертами, частково залучаються спеціалізовані компанії.	200 000
Розробка курсу екскурсій по виробництву та майстер-класів	Створення курсу екскурсій (так як виробництво досить велике, для детальної екскурсії для найкращих студентів курсів) та майстер-класів	200 000
Всього		1 563 000

Створено на основі дослідження авторки

Тепер розглянемо операційні витрати, необхідні для підтримки життєдіяльності платформи. Операційні витрати включають щорічне ліцензування платформи, маркетингові кампанії для залучення студентів та підтримку контенту. Для забезпечення максимальної точності фінансового прогнозування до базових операційних витрат застосовано індексація у розмірі 15%.

У таблиці 3.8 розглянемо операційні витрати на 3 роки для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.8 – Операційні витрати проєкту на 3 років для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна», грн

Витрати	Опис	Рік 1 2027-2028	Рік 2 2028-2029	Рік 3 2029-2030
Ліцензія Extended Enterprise LMS	Обслуговування платформи для зовнішнього кадрового резерву	164 100	188 715	217 022

Продовження таблиці 3.8

Маркетинг та Employer Branding	Бюджет на таргетовану рекламу та офлайн-заходи в університетах, хакатони, мерч	328 200	377 430	434 045
Оновлення контенту	Починаючи з другого року, закладається бюджет на актуалізацію модулів та зйомку додаткових матеріалів	–	174 721	200 929
Всього		492 300	740 866	851 996

Створено на основі дослідження авторки

Отже, підсумуємо витрати за 3 роки та позначимо їх у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Витрати на проєкт за 3 роки для ПрАТ «Карлсберг Україна»,
грн

Група витрат	2026-2027 Рік 0 (CAPEX)	2027-2028 Рік 1 (OPEX)	2028-2029 Рік 2 (OPEX)	2029-2030 Рік 3 (OPEX)	Всього (грн)
Розробка та підтримка контенту	1 563 000	0	174 721	200 929	1 938 650
Ліцензія LMS	0	164 100	188 715	217 022	569 837
Маркетинг та залучення	0	328 200	377 430	434 045	1 139 675
Оплата праці внутрішніх працівників на адміністрування курсів	0	232 600	267 490	307 614	807 704
Загальні витрати (грн)	1 563 000	724 900	1 008 356	1 159 609	4 455 865

Створено на основі дослідження авторки

Отже, загальна сума витрат на реалізацію проєкту протягом трьох років становить 4 455 865 грн, що включає як початкові капітальні інвестиції, так і подальші операційні витрати. Найбільша частка витрат припадає на розробку та підтримку контенту – 1 938 650 грн, оскільки саме цей напрям охоплює створення навчальних матеріалів, залучення експертів, оновлення курсів і підтримку актуальності освітнього продукту. Значними також є витрати на маркетинг та залучення – 1 139 675 грн, що є обґрунтованим, адже для ефективної роботи платформи необхідно постійно підтримувати комунікацію

з університетами, студентами та молодими спеціалістами. Операційні витрати щороку зростають, що пов'язано з розширенням платформи, збільшенням кількості учасників, потребою в оновленні контенту та підтримці навчального процесу. Також збільшення витрат пов'язано з інфляцією. Таким чином, наведена структура витрат демонструє, що проєкт потребує суттєвих початкових інвестицій, однак у подальшому переходить у формат регулярного функціонування з прогнозованими витратами на ліцензію, адміністрування, маркетинг і розвиток контенту.

Будь-яка стратегічна HR-ініціатива в умовах сучасного бізнесу вимагає жорсткого економічного обґрунтування та доведення її позитивного впливу на фінансові результати підприємства. Інвестиції у створення та підтримку освітньої екосистеми (CAPEX + OPEX) мають бути повністю компенсовані за рахунок економії (Savings).

Розглянемо детальніше збитки від тих умов, в яких функціонує компанія. Наприклад, прогресія тривалості закриття вакансій. Для оцифрування цих збитків у корпоративних фінансах та HR-аналітиці застосовується концепція вартості відкритої вакансії (Cost of Vacancy – COV). Практична модель розрахунку COV передбачає визначення щоденної вартості співробітника шляхом ділення його річної заробітної плати на кількість робочих днів у році (стандартно 260 днів), після чого отримана сума множиться на фактор впливу посади (Impact Factor), який відображає цінність працівника для бізнесу (зазвичай від 1 до 3). Математично це виражається формулою

$$COV = \frac{\text{Річна заробітна плата} * \text{Impact Factor}}{260} \quad (1)$$

Згідно з даними фінансової звітності підприємства, у 2025 році середня щомісячна заробітна плата до оподаткування становила 67,666 тис. грн. Відповідно, річна заробітна плата становить приблизно 811 992 грн.

Отже, маємо:

$$C_{cov} = \frac{811992}{260} * 1 = 3123 \text{ грн/день}$$

Таким чином, одна вакансія, яка залишається відкритою протягом 39 робочих днів (7,8 тижня), обходиться підприємству щонайменше у 121 797 грн прямих втрат нереалізованого потенціалу. Для висококваліфікованих інженерних або ключових комерційних посад, де фактор впливу становить 2 або 3, ці втрати пропорційно зростають, досягаючи сотень тисяч гривень за кожен випадок тривалого пошуку.

Ще однією прихованою статтею витрат є помилки при наймі (Bad Hires). Згідно з дослідженнями Департаменту праці США та передових аналітичних агенцій, вартість невдалого найму становить щонайменше 30% річного доходу працівника. Це обґрунтовується тим, що компанія несе колосальні приховані збитки, які складаються з: витрат на сам процес рекрутингу (робота HR, агенцій, реклама), витрат на онбордінг та навчання, виплати заробітної плати у період, коли працівник ще не генерує повної продуктивності, зниження морального духу та продуктивності всієї команди, а також вартості повторного запуску пошуку після звільнення.

Враховуючи, що середня щомісячна заробітна плата у ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році становила 67 666 грн, річний фонд оплати праці одного співробітника складає 811 992 грн. Відповідно, фінансова вартість однієї такої помилки розраховується за формулою:

$$C_{bh} = 811992 * 0,3 = 243\,597,6 \text{ грн}$$

У ситуації, коли кожна незакрита вакансія та кожна помилка найму коштують сотні тисяч гривень, компанія більше не може покладатися виключно на реактивні стратегії пошуку кандидатів на відкритому, виснаженому ринку праці. Замість того, щоб конкурувати за обмежений пул готових фахівців, ПрАТ «Карлсберг Україна» змушене трансформуватися в освітнього провайдера, який самостійно вирощує необхідні компетенції.

Економічний ефект S_t формується з трьох ключових джерел економії:

- S_{cov} – економія від скорочення щоденних збитків від відкритих вакансій (Cost of Vacancy). 1 день відкритої вакансії обходиться у 3 123 грн.
- S_{bh} – економія від уникнення помилок найму (Bad Hires). Глибинна оцінка кандидатів під час навчання (Accelerator Stage) та їхня преадаптація значно знижують ризик раннього звільнення. Вартість однієї уникненої помилки становить 243 598 грн.
- S_{ext} – економія на зовнішньому рекрутингу. Залучення кандидатів із власного безкоштовного "гарячого резерву" зменшує витрати на публікацію вакансій, послуги агенцій та робочий час рекрутерів. Базова вартість класичного залучення одного фахівця з ринку оцінена у 80 000 грн, так як необхідно майже 2 місяці на закриття однієї вакансії рекрутером.

Загальний обсяг найму ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році становив 125 осіб. Завдання освітньої платформи – поступово збільшувати свою частку у загальній структурі найму підприємства. Для забезпечення трирічної окупності математична модель передбачає наступну динаміку генерування економії. У таблиці 3.10 розглянемо ефект впровадження проєкту.

Таблиця 3.10 – Ефект впровадження проєкту для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Рік 1 2027-2028	Рік 2 2028-2029	Рік 3, 2029-2030	Всього
Кількість вакансій, закритих через екосистему (осіб)	21	22	25	68
Скорочення часу закриття однієї вакансії (робочих днів)	2	2	3	7
Економія COV (К–сть вакансій × Скорочення днів × 3123 грн), грн	131 166	137 412	234 225	502 803
Кількість уникнених помилок найму (Bad Hires) (осіб)	2	2	3	7

Продовження таблиці 3.10

Економія від уникнення плинності (К–сть помилок × 243 598 грн), грн	487 196	487 196	730 794	1 705 186
Економія на послугах зовнішнього рекрутингу, грн	1 680 000	1 760 000	2 000 000	5 440 000
ЗАГАЛЬНА СУМА ЕКОНОМІЇ, грн	2 298 362	2 384 608	2 965 019	7 647 989

Створено на основі дослідження авторки

Отже, за результатами розрахунків загальна сума економії від реалізації проєкту протягом трьох років становить 7 647 989 грн. Найбільший економічний ефект формується за рахунок зменшення витрат на послуги зовнішнього рекрутингу, оскільки освітня екосистема дозволяє закривати частину вакансій через власний кадровий резерв. Додаткову економію забезпечує скорочення часу закриття вакансій, що зменшує втрати підприємства від незаповнених посад. Важливим джерелом ефекту також є зниження кількості помилок найму, адже учасники платформи проходять попереднє навчання, оцінювання та практичні завдання ще до працевлаштування. Таким чином, запропонований проєкт має помітний фінансовий ефект і може розглядатися як інструмент не лише розвитку молодіжного кадрового резерву, а й оптимізації витрат на підбір персоналу.

Отже, тепер, розглянемо економічний ефект від впровадження даного проєкту у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Економічний ефект від впровадження проєкту ПрАТ
«Карлсберг Україна» у 2026-2030 роках

Показник	Рік 0 2026-2027	Рік 1 2027-2028	Рік 2 2028-2029	Рік 3 2029-2030	Всього
Інвестиції (CAPEX)	1 563 000	0	0	0	1 563 000
Операційні витрати (OPEX)	0	724 900	1 008 356	1 159 609	2 892 865
Економія (S)	0	2 298 362	2 384 608	2 965 019	7 647 989
Всього витрати	1 563 000	724 900	1 008 356	1 159 609	4 455 865
Чистий грошовий потік, CF	-1 563 000	1 573 462	1 376 252	1 805 410	3 192 124

Продовження таблиці 3.11

Дисконтований грошовий потік (ставка дисконтування 20%), PV	-1 563 000	1 311 218	955 731	1 044 797	1 748 746
Кумулятивний грошовий потік	-1 563 000	-251 782	703 949	1 748 746	

Створено на основі дослідження авторки

У проєкті ставка дисконтування на рівні 20% відображає високу вартість залучення капіталу та значні макроекономічні ризики реалізації інноваційних рішень в Україні.

Отже, проведемо інвестиційний аналіз проєкту

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проєкту та інвестиціями в проєкт:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - I_0 = \sum_{i=0}^n PV_t - I_0 \quad (2)$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проєкт; CF_t – чистий грошовий потік періоду t ; r – ставка дисконтування (приблизно 20 і більше %).

Тоді маємо:

$$NPV = 1\,748\,746 - 1\,563\,000 = 185\,746 \text{ грн}$$

Отже, маємо додатній NPV, що свідчить про економічну доцільність даного проєкту.

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}}{I_0} = \frac{1\,748\,746}{1\,563\,000} = 1,12$$

Отже, маємо $PI > 1$, що є прийнятним значенням, оскільки 1 грн інвестиції приносить 1,12 грн доходу.

Розглянемо дисконтований період окупності. У таблиці видно, що кумулятивний грошовий потік стає додатним після 2 року. Тому маємо:

$$DPP = n + \frac{|k_n|}{PV_{n+1}} \quad (3)$$

$$DPP = 2 + \frac{251\,782}{955\,731} = 2,26$$

Отже, дисконтований період окупності проєкту становить 2,26 року, тобто інвестиції повертаються трохи більше ніж за два роки з урахуванням фактора дисконтування. Це свідчить про достатньо прийнятний строк окупності, оскільки вже після другого року проєкт починає формувати додатний кумулятивний грошовий потік і надалі приносити підприємству чистий економічний ефект.

Визначимо показник рентабельності інвестицій.

$$ROI = \frac{CF - I_0}{I_0} * 100\% \quad (4)$$

$$ROI = \frac{3\,192\,124 - 1\,563\,000}{1\,550\,000} * 100\% = 104,23\%$$

Отже, проведений інвестиційний аналіз підтверджує економічну доцільність впровадження проєкту цифрової освітньої платформи. Додатне значення NPV у розмірі 185 746 грн свідчить про те, що проєкт здатний не лише покрити вкладені інвестиції, а й сформувати додатковий фінансовий результат. Показник прибутковості інвестицій $PI = 1,12$ демонструє, що кожна вкладена гривня приносить підприємству 1,12 грн дисконтованого доходу. Дисконтований період окупності становить 2,26 року, що є прийнятним строком для стратегічного HR-проєкту, спрямованого на формування кадрового резерву та скорочення витрат на рекрутинг. Таким чином, реалізація проєкту є фінансово обґрунтованою, оскільки забезпечує позитивний економічний ефект, підвищує ефективність кадрової політики та сприяє довгостроковому розвитку людського капіталу підприємства.

Перейдемо до оцінки ризиків впровадження даного проєкту. Оцінка ризиків є важливою складовою обґрунтування проєкту, оскільки навіть економічно доцільна ініціатива може зіткнутися з організаційними, фінансовими, технічними або кадровими труднощами під час реалізації. Для цифрової освітньої платформи особливо важливо завчасно визначити можливі загрози, пов'язані з низькою активністю студентів, недостатнім залученням внутрішніх експертів, технічними збоями, перевищенням бюджету або складністю подальшого масштабування. Аналіз таких ризиків дозволяє не лише оцінити слабкі місця проєкту, а й підготувати превентивні заходи для їх мінімізації. Це підвищує керованість проєкту та забезпечує більшу ймовірність досягнення запланованих результатів. Саме тому наступним етапом доцільно розглянути основні ризики впровадження освітньої платформи та можливі шляхи їх подолання.

У таблиці 3.12 розглянемо основні групи ризиків для даного проєкту.

Таблиця 3.12 – Групи ризиків щодо реалізації проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Група ризиків	Сутність ризику для проєкту
1	Ризики воєнного стану та мобілізації	Існує ризик фізичного зменшення кількості молоді в країні через війну, міграційні процеси, навчання або працевлаштування молодих спеціалістів за кордоном. Це може звузити цільову аудиторію проєкту та ускладнити формування молодіжного кадрового резерву. Додатково в майбутньому можливе зменшення мобілізаційного віку, що може вплинути на доступність частини молодих чоловіків для участі в навчанні, стажуванні та подальшому працевлаштуванні.
2	Ризики низької зацікавленості та залученості студентів	Є загроза, що студенти та молоді спеціалісти не проявлять достатнього інтересу до курсів, не завершуватимуть навчання або не переходитимуть у стажування/працевлаштування. Це особливо важливо, оскільки перший етап проєкту прямо спрямований на перевірку гіпотези щодо інтересу студентської аудиторії.

Продовження таблиці 3.12

3	Безпекові ризики (Кібербезпека)	Оскільки проєкт передбачає використання цифрових інструментів, онлайн-реєстрації, Google Classroom, Google Forms, YouTube, Zoom, а надалі – повноцінної LMS-платформи, виникають ризики несанкціонованого доступу до даних учасників, втрати або витоку персональної інформації, технічних атак, збоїв у роботі платформи та порушення конфіденційності навчальних матеріалів. Такі ризики можуть знизити довіру студентів до платформи та негативно вплинути на репутацію підприємства як роботодавця.
4	Організаційно–ресурсні ризики	Проект залежить від роботи HR, L&D–команди, внутрішніх експертів, виробничих фахівців, маркетингу, комунікацій та зовнішніх спеціалістів. Якщо експерти не матимуть часу або мотивації готувати матеріали, проводити менторство й оцінювання, якість курсів може знизитися.
5	Технічні та цифрові ризики	На пілотному етапі використовуються Google Classroom, Google Forms, YouTube і Zoom, що мають обмежені аналітичні можливості. На другому етапі з’являються ризики вибору LMS, стабільності платформи, інтеграції аналітики, зручності інтерфейсу, захисту даних і технічних збоїв.
6	Фінансово–економічні ризики та ризики масштабування	Проект має витрати на контент, LMS, маркетинг та адміністрування. Якщо витрати перевищать бюджет або фактична економія від скорочення рекрутингових витрат буде нижчою за прогноз, економічна ефективність проєкту знизиться. Додатково існує ризик складного переходу від пілоту до повноцінної платформи.

Створено на основі дослідження авторки

Отже, реалізація цифрової освітньої платформи супроводжується комплексом ризиків, які можуть впливати як на організацію проєкту, так і на досягнення його стратегічної мети – формування молодіжного кадрового резерву. Найбільш суттєвими є ризики воєнного стану та мобілізації, ризики низької залученості студентів, безпекові ризики, організаційні ризики, технічні ризики, а також фінансово–економічні ризики.

На основі експертних оцінок, визначимо найважливіші групи ризиків для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна» у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Аналіз ризиків на основі методу експертних оцінок для проєкту ПрАТ «Карлсберг Україна»

Опис фактору	Рівень впливу	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урах.ваги
		1	2	3	4	5		
ПрАТ «Карлсберг Україна»								
Ризики воєнного стану та мобілізації	3	5	5	5	5	5	5	1,07
Ризики низької зацікавленості та залученості студентів	3	4	5	4	5	5	4,6	0,99
Безпекові ризики (Кібербезпека)	2	3	3	3	3	3	3	0,43
Організаційно–ресурсні ризики	1	1	2	1	2	2	1,6	0,11
Технічні та цифрові ризики	2	2	3	3	2	2	2,4	0,34
Фінансово–економічні ризики та ризики масштабування	3	5	4	4	4	5	4,4	0,94
Сума	14							

Створено на основі дослідження авторки

За результатами експертного оцінювання встановлено, що найбільший вплив на реалізацію проєкту мають ризики воєнного стану та мобілізації, які отримали максимальну середню оцінку 5 балів і зважену оцінку 1,07. Це свідчить про те, що демографічні втрати, міграція молоді та можливе зниження мобілізаційного віку можуть суттєво обмежити цільову аудиторію освітньої платформи. І, на жаль, підприємство самостійно вплинути на даний ризик не може.

Другим за значущістю є ризик низької зацікавленості та залученості студентів, адже саме від активності молоді залежить формування майбутнього кадрового резерву підприємства.

Високий рівень також мають фінансово-економічні ризики та ризики масштабування, оскільки перевищення витрат або нижча фактична економія можуть знизити ефективність проєкту.

Кібербезпекові, технічні та організаційно-ресурсні ризики мають нижчі оцінки, однак також потребують контролю, оскільки можуть впливати на стабільність роботи платформи та якість навчання.

Отже, результати оцінювання свідчать, що найбільшу увагу під час реалізації проєкту необхідно приділити двом напрямам: забезпеченню реального залучення молоді та контролю фінансової результативності проєкту. Для мінімізації ризиків доцільно проводити пілотний запуск, регулярно збирати зворотний зв'язок від студентів, оновлювати навчальний контент, підтримувати партнерства з університетами та контролювати фактичні показники ефективності. За умови належного управління ризиками проєкт може стати дієвим інструментом посилення кадрового потенціалу підприємства та зменшення залежності від зовнішнього ринку праці.

У таблиці 3.13 розглянемо більш детально способи зменшення впливу даних ризиків.

Таблиця 3.13 – Способи зменшення впливу ризиків проєкту

Ризик	Спосіб зменшення впливу
Ризики низької зацікавленості та залученості студентів	– Замість широкого, неспецифічного пошуку, необхідно вибудувати стратегічні партнерства з цільовими закладами, такими як Національний університет харчових технологій (НУХТ), «Львівська політехніка», КПІ ім. Ігоря Сікорського, які готують необхідних фахівців (технологів, мікробіологів, інженерів). – Впровадження жорсткого багатокрокового відбору (тести на логіку, мотиваційні листи, невеликі завдання) для вступу на платформу. Це відразу відсіє немотивовану аудиторію та підвищить цінність навчання для тих, хто пройшов. – Використання елементів гри (бали, бейджі, рейтингові таблиці) на платформі, а також залучення студентів до вирішення реальних бізнес-кейсів ПрАТ «Карлсберг Україна» у крос-функціональних командах. Це робить процес навчання цікавим і динамічним. – Відкрита комунікація головної винагороди – найуспішнішим випускникам повинна надаватися гарантія оплачуваного стажування або працевлаштування.

Продовження таблиці 3.13

Фінансово–економічні ризики та ризики масштабування	– Щоб уникнути перевищення бюджету, спочатку запускається 9-місячний пілотний проєкт із використанням безкоштовних інструментів (Google Classroom, Google Forms, YouTube). Перехід на платну LMS-систему (Extended Enterprise LMS) ініціюється лише після підтвердження зацікавленості студентів. – Замість залучення дорогих зовнішніх агенцій для створення курсів, необхідно максимально задіяти внутрішніх експертів підприємства (L&D-менеджерів, керівників напрямків виробництва, якості, маркетингу) для розробки матеріалів та проведення живих сесій. – Налаштування регулярного контролю за тим, як платформа впливає на HR-метрики: наскільки зменшився термін закриття вакансії (Time-to-Fill) та знизилась вартість найму. Ця економія має безпосередньо покривати операційні витрати платформи, виправдовуючи її масштабування.
---	--

Створено на основі дослідження авторки

Отже, наведена таблиця демонструє, що для успішної реалізації проєкту цифрової освітньої платформи необхідно не лише визначити основні ризики, а й одразу передбачити конкретні управлінські заходи для їх мінімізації.

Запропоновані способи зменшення ризиків мають практичний характер і безпосередньо пов'язані з логікою проєкту. Зокрема, партнерство з профільними університетами дозволить залучати саме тих студентів, які мають потенціал для роботи у виробничому, технологічному та інженерному напрямках. Водночас заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості студентів, дають змогу зробити платформу не просто навчальним ресурсом, а повноцінною молодіжною екосистемою. Багатокроковий відбір, гейміфікація, робота з реальними бізнес-кейсами та можливість отримати оплачуване стажування або працевлаштування підвищують мотивацію учасників і зменшують ризик формального проходження курсів без подальшої зацікавленості у співпраці з компанією.

Окремо важливим є фінансовий контроль проєкту. Запуск пілоту на безкоштовних цифрових інструментах дозволяє перевірити життєздатність ідеї без значних початкових витрат, а перехід до повноцінної LMS-платформи доцільно здійснювати лише після підтвердження попиту серед студентів. Крім

того, залучення внутрішніх експертів зменшує витрати на створення контенту, а регулярний моніторинг HR–метрик дозволяє оцінити реальний економічний ефект від платформи.

Таким чином, запропоновані заходи мінімізації ризиків підвищують керованість проєкту, зменшують імовірність фінансових та організаційних втрат і створюють умови для поступового масштабування освітньої платформи. За умови системного контролю, активної взаємодії з університетами та постійного оновлення навчального контенту проєкт може стати ефективним інструментом залучення молоді, передачі виробничого досвіду та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено стратегію управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах цифрової трансформації. Її основою стало вирішення ключових проблем, визначених у попередньому розділі: недостатньої частки молодих працівників, старіння виробничого персоналу, ускладнення підбору фахівців, зростання часу закриття вакансій, впливу мобілізаційних процесів і міграції населення, а також потреби у формуванні якісного кадрового резерву. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність переходу від реактивного рекрутингу до проактивної моделі, за якої підприємство самостійно формує майбутній кадровий потенціал.

У межах розділу запропоновано стратегічний HR-проєкт – створення цифрової освітньої платформи та молодіжної екосистеми ПрАТ «Карлсберг Україна». Мета полягає у залученні студентів і молодих спеціалістів, їхньому навчанні, попередній оцінці, преадаптації та подальшому включенні до кадрового резерву підприємства.

Запропонована модель проєкту передбачає багаторівневу воронку залучення талантів. Спочатку здійснюється інформаційна кампанія через партнерства з університетами, студентські спільноти, кар'єрні центри,

соціальні мережі та Telegram-канали. Далі проводиться первинний відбір учасників за допомогою анкет, мотиваційних листів, логічних тестів, практичних завдань або відеоінтерв'ю. Основним етапом є проходження навчальних модулів, які поєднують теоретичні знання, реальні бізнес-кейси підприємства, командні завдання, менторський супровід і фінальне оцінювання. Найуспішніші учасники можуть отримати можливість стажування або працевлаштування, а інші – залишитися у зовнішньому кадровому резерві компанії.

Важливою перевагою проєкту є його поетапна реалізація. На першому етапі передбачено запуск пілоту на базі доступних цифрових інструментів: Google Classroom, Google Forms, YouTube, Zoom або Google Meet. Це дозволяє перевірити інтерес студентів, якість навчального контенту та ефективність відбору без значних витрат. Другий етап передбачає масштабування через створення або адаптацію повноцінної LMS-платформи, яка забезпечить відстеження прогресу учасників, формування рейтингу, видачу сертифікатів, використання гейміфікації та накопичення аналітичних даних для HR-служби.

У розділі також розроблено план реалізації проєкту. Підготовчий етап триватиме 12 місяців і включатиме формування проєктної команди, дослідження інтересів студентів, аналіз кадрових потреб підприємства, розробку навчальних треків, підготовку текстових і відеоматеріалів, тестів, практичних завдань і критеріїв оцінювання. Пілотний етап передбачає навчання двох потоків студентів протягом 9 місяців. Після цього заплановано перехід до повноцінної освітньої платформи, її технічне налаштування, перенесення контенту, впровадження аналітики, тестування функціоналу та запуск регулярного циклу роботи з новими учасниками.

Окрему увагу приділено визначенню відповідальних осіб. До реалізації проєкту пропонується залучити провідного фахівця із залучення талантів, L&D-менеджера, фахівців виробничого підрозділу, якості, маркетингу, комунікацій, продажів, а також зовнішніх експертів для створення

відеоконтенту. Такий склад команди є обґрунтованим, оскільки проєкт потребує не лише HR-підтримки, а й практичної експертизи працівників, які добре розуміють внутрішні процеси підприємства.

Економічне обґрунтування показало, що початкові капітальні інвестиції становлять 1 563 000 грн, а загальні витрати на реалізацію проєкту протягом трьох років – 4 455 865 грн. Вони включають витрати на створення контенту, відеопродакшн, LMS, маркетинг, employer branding, оновлення матеріалів та адміністрування курсів.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив доцільність реалізації проєкту. Основними джерелами економії є скорочення втрат від відкритих вакансій, зменшення кількості помилок найму та зниження витрат на зовнішній рекрутинг. Загальна сума економії за три роки становить 7 647 989 грн. Найбільший ефект формується завдяки зменшенню залежності від зовнішнього ринку праці, оскільки частина вакансій може закриватися через власний кадровий резерв.

Інвестиційний аналіз засвідчив економічну обґрунтованість проєкту. Додатне значення чистої теперішньої вартості підтверджує здатність проєкту покрити вкладені інвестиції та сформувати додатковий фінансовий результат. Показник прибутковості інвестицій становить 1,12, тобто кожна вкладена гривня приносить підприємству 1,12 грн дискontованого доходу. Дискontований період окупності становить 2,26 року, що є прийнятним для стратегічного HR-проєкту.

Також у розділі проведено оцінку ризиків реалізації проєкту. Найбільш суттєвими визначено ризики воєнного стану та мобілізації, низької зацікавленості студентів, а також фінансово-економічні ризики. Для їх мінімізації запропоновано розвивати партнерства з профільними університетами, використовувати багатокроковий відбір, впроваджувати гейміфікацію, залучати студентів до реальних бізнес-кейсів, гарантувати

можливість стажування для найкращих учасників і контролювати ключові HR-метрики.

Отже, у третьому розділі обґрунтовано практичну стратегію вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» через створення цифрової освітньої платформи для молоді. Запропонований проєкт спрямований на подолання дефіциту молодих фахівців, зниження ризику старіння виробничих кадрів, скорочення часу закриття вакансій і розвиток кадрового резерву. Його реалізація дозволить підприємству сформувати власний канал залучення талантів, посилити бренд роботодавця, підвищити цифрову зрілість HR-системи, зменшити витрати на підбір персоналу та забезпечити наступність виробничих кадрів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено проблему розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». Проведене дослідження показало, що в сучасних умовах ефективність діяльності підприємства залежить не лише від фінансових, виробничих чи маркетингових можливостей, а й від здатності компанії своєчасно формувати, розвивати та утримувати необхідний кадровий потенціал. Особливої актуальності це набуває для великих виробничих підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, нестабільності ринку праці, міграції населення, мобілізаційних процесів і швидкої цифровізації управлінських процесів.

У ході роботи встановлено, що стратегія управління персоналом має розглядатися як невід’ємна складова загальної стратегії підприємства. Її значення полягає не лише у забезпеченні компанії необхідною кількістю працівників, а й у створенні умов для розвитку компетенцій, підвищення продуктивності праці, зміцнення мотивації, формування кадрового резерву та підтримки адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації така стратегія повинна спиратися на сучасні HR-інструменти, аналітику даних, цифрові платформи навчання, автоматизацію кадрових процесів і розвиток цифрової культури персоналу.

Теоретичне дослідження дало змогу визначити, що найбільш доцільним підходом до формування HR-стратегії є інтегрований підхід, за якого управління персоналом узгоджується із загальними цілями підприємства та водночас впливає на їх реалізацію. У роботі обґрунтовано, що цифровізація HR-сфери не повинна обмежуватися лише впровадженням програмного забезпечення. Вона має супроводжуватися зміною управлінської логіки, розвитком цифрової грамотності працівників, підвищенням якості кадрової аналітики та формуванням довіри до цифрових рішень.

Аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» показав, що підприємство має сильні ринкові позиції, потужну виробничу базу та широкий портфель продукції. Компанія входить до складу міжнародної Carlsberg Group, має заводи у Києві, Львові та Запоріжжі, а її асортимент охоплює пиво, сидр, квас, лимонади, енергетичні та інші напої. Це забезпечує підприємству можливість працювати в різних товарних сегментах і знижувати залежність від одного напряму діяльності.

Фінансово-економічний аналіз підтвердив, що у 2021–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції зростав, прибутковість залишалася високою, а підприємство зберігало фінансову стійкість навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Водночас у 2025 році було зафіксовано певне зниження окремих показників: чистий дохід скоротився, чистий прибуток зменшився, а рентабельність погіршилася. Це не свідчить про кризовий стан підприємства, однак вказує на потребу в подальшому підвищенні ефективності витрат, продуктивності праці та управління внутрішніми ресурсами.

Конкурентний аналіз засвідчив, що ПрАТ «Карлсберг Україна» зберігає одну з найсильніших позицій серед основних учасників українського ринку напоїв. Компанія має переваги за якістю продукції, силою брендів, маркетинговою активністю, рівнем прибутковості та виробничими можливостями. Водночас підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з боку ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ТЗОВ «Перша приватна browарня» та ДК «Нові Продукти».

У процесі дослідження було виявлено, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо розвинену систему управління персоналом. На підприємстві використовуються цифрові інструменти для рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та аналітики.

Разом із тим аналіз кадрового потенціалу дозволив визначити низку проблем, які мають стратегічне значення для подальшого розвитку підприємства. Однією з ключових проблем є недостатня частка молодих працівників у загальній структурі персоналу. Особливо це помітно у виробничому сегменті, де значну частину працівників становлять особи старших вікових груп. Така ситуація створює ризики для майбутньої кадрової стабільності, оскільки з часом підприємство може зіткнутися з ускладненням передачі виробничого досвіду, дефіцитом кваліфікованих фахівців і потребою у швидкому оновленні кадрового складу.

Ще одним важливим викликом є ускладнення залучення працівників виробничого профілю. На це впливають воєнний стан, мобілізаційні процеси, міграція населення, зміна очікувань молоді щодо роботодавців і конкуренція за технічних спеціалістів. У таких умовах традиційна модель рекрутингу, коли підприємство шукає кандидатів лише після появи вакансії, стає недостатньо ефективною. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» більш доцільною є проактивна модель управління персоналом, за якої компанія заздалегідь формує власний кадровий резерв, працює зі студентами, розвиває молодих спеціалістів і поступово залучає їх до виробничих та управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу у роботі було запропоновано стратегію управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна», орієнтовану на розвиток молодіжного кадрового резерву, підтримку виробничого напрямку та формування довгострокової взаємодії з потенційними працівниками. Центральним елементом цієї стратегії став проєкт створення цифрової освітньої платформи для студентів і молодих фахівців.

Запропонована платформа має стати інструментом поєднання навчання, професійної орієнтації, попереднього відбору, преадаптації та формування позитивного іміджу роботодавця. Її зміст передбачає розміщення навчальних курсів, вебінарів, практичних завдань, бізнес-кейсів, матеріалів про виробничі

процеси. Особливий акцент зроблено на виробничих спеціальностях, оскільки саме цей напрям є найбільш вразливим до кадрових ризиків.

Практична цінність запропонованого проєкту полягає в тому, що він дозволяє підприємству перейти від короткострокового пошуку працівників до системного формування майбутнього кадрового потенціалу. Студенти отримують можливість краще зрозуміти діяльність компанії, ознайомитися з реальними професійними завданнями та пройти попередню підготовку ще до працевлаштування. Підприємство, зі свого боку, отримує можливість виявляти найбільш мотивованих кандидатів, знижувати ризик помилок найму, скорочувати витрати на рекрутинг і формувати базу потенційних працівників для майбутніх вакансій.

У роботі запропоновано поетапну реалізацію проєкту. На першому етапі доцільно запустити пілотну версію платформи з використанням доступних цифрових інструментів, таких як Google Classroom, Google Forms, YouTube, Zoom або Google Meet. Це дозволить перевірити інтерес студентів, протестувати навчальні матеріали, оцінити ефективність комунікації та визначити реальні показники залучення. На другому етапі, за умови успішності пілотного запуску, передбачено масштабування проєкту та створення повноцінної LMS-платформи, яка може функціонувати як довгострокова освітня екосистема ПрАТ «Карлсберг Україна».

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого HR-проєкту. Додатне значення чистої теперішньої вартості, індекс прибутковості інвестицій на рівні 1,12 та дисконтований період окупності 2,26 року підтверджують, що проєкт є фінансово прийнятним і може забезпечити підприємству як економічний, так і стратегічний кадровий ефект.

Водночас ефективність реалізації проєкту залежатиме від управління ризиками. Найбільш суттєвими є ризики воєнного стану та мобілізації, низької зацікавленості студентів та фінансові ризики. Для їх мінімізації доцільно

розвивати партнерства з профільними університетами, використовувати багатоступеневий відбір учасників, застосовувати гейміфікацію, сертифікати, практичні кейси, менторство, регулярний збір зворотного зв'язку та постійне оновлення навчального контенту.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують, що розвиток стратегії управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» має бути спрямований на поєднання цифрових технологій із довгостроковою кадровою політикою. Запропонована цифрова освітня платформа є не просто інструментом навчання, а комплексним механізмом залучення молоді, розвитку кадрового резерву, підтримки виробничого напрямку та зміцнення бренду роботодавця. Її впровадження дозволить підприємству краще реагувати на кадрові виклики, зменшити залежність від зовнішнього ринку праці, підвищити якість підбору персоналу та забезпечити більш стабільний розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gakova M. V. CONCEPTUAL APPROACHES TO DETERMINE THE ENTERPRISE PERSONNEL STRATEGIC MANAGEMENT CONTENT. *TRADE AND MARKET OF UKRAINE*. 2019. Vol. 45, no. 1. P. 95–103.
URL: http://info.dgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1142/1/Hakova_CONCEPTUAL%20APPROACHES_2018.pdf (date of access: 09.05.2026).
2. Михайлова О., Чухліб В. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ*. 2018. Т. 16, № 5. С. 158–162.
URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf#:~:text=Стратегія%20управління%20персоналом%20-%20це,кваліфікаційний.
3. The Role of Human Resource Management Systems in Ensuring the Implementation of Business Strategy / T. V. Chatchenko et al. *Business Inform.* 2025. Vol. 6, no. 568. P. 517–523.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523> (date of access: 25.04.2026).
4. Kulinska A. Approaches to the development and implementation of a strategy for personnel management in the civil service. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. Vol. 1, no. 15. P. 46–52.
URL: <https://doi.org/10.15276/ej.01.2021.6> (date of access: 25.04.2026).
5. Naumova O. STRATEGIES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2021. No. 1(61). P. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (date of access: 25.04.2026).
6. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. – Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 332 с. URL:

- <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ac9315e7-58fb-47a7-a59c-3690371b5dcf/content>
7. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 37–45. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337059>
 8. Stoiko M. Strategic HR management in the context of globalization and the characteristics of the company. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 96, no. 5. P. 170–181. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170 (date of access: 09.05.2026).
 9. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12> (дата звернення: 25.04.2026).
 10. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 618–623. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5200/5143/> (дата звернення: 25.04.2026).
 11. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270–274. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a47.pdf (дата звернення: 25.04.2026).
 12. Панченко М. П., Полозова О. О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Харківський національний університет радіоелектроніки*. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/553e64f1-1268-4f7f-911a-c9fdfe352d9b/content> (дата звернення: 25.04.2026).

13. VODOLAZHSKA T., KOLOMIETS Y. PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: METHODOLOGICAL APPROACH AND PRACTICAL IMPLEMENTATION. *Economics of the transport complex*. 2025. No. 46. P. 350. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.46.350> (date of access: 25.04.2026).
14. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-262-267-rossoha.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
15. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення [Електронний ресурс] / Режим доступу: [dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/4](https://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4)
16. Evaluation methodology in HR-management / T. Ostapchuk et al. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2023. Vol. 82, no. 3. P. 134–144. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134 (date of access: 12.05.2026).
17. Ірина Павлівна М. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. С. 182–188. URL: https://www.researchgate.net/publication/338484120_Metodicnij_pidhid_do_ocinuvanna_efektivnosti_procesu_upravlinna_personalom_pidpriemstva_na_zasadah_zbalansovanoi_sistemi_pokaznikov (дата звернення: 09.05.2026).
18. Журавльова С. С., Артеменко Л. П., Дьоміна О. М. Розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ* : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2026 р. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2026. – 234 с.
19. Carlsberg Ukraine. *Carlsberg Ukraine*. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (date of access: 02.05.2026).
20. 00377511 – ПРАТ КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА. *Опендотабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00377511>.

21. 00377511 - ПРАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" - Основна інформація. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511>.
22. Чи можлива сильна спека +50 градусів, коли похолодає і будуть зливи й грози: інтерв'ю про погоду. *24 Канал*. URL: https://24tv.ua/pogoda-lipen-lito-2025-prognoz-bude-silna-speka-doshhi-grozi_n2862819 (дата звернення: 02.05.2026).
23. Велика аналітика у новому номері журналу «Пиво. Технології та Інновації» – про пивоваріння України-2025 | Журнал «Напої. Технології та Інновації». *Журнал «Напої. Технології та Інновації»*. URL: <https://techdrinks.info/velyka-analilyka-u-novomu-nomeri-zhurnalupyvo-tehnologiyi-ta-innovatsiyi-pro-pyvovarinnya-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 02.05.2026).
24. Економічна правда. В Україні сформувалася "велика четвірка" виробників пива. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256/> (дата звернення: 02.05.2026).
25. Продажі розливного пива впали на 20% у 2025-му. Чому українці відмовляються від напою? – *Forbes.ua*. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/company/sezonu-ne-bulo-prodazhi-piva-u-2025-mu-vpali-na-20-chomu-ukraintsi-stali-menshe-piti-21102025-33493?utm_source=smm&utm_medium=fb (дата звернення: 02.05.2026).
26. Ринок слабоалкогольних напоїв в Україні: понад 90% обсягу займають пиво та сидр. *Бизнес-консалтинг и маркетинговая аналитика | Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-slaboalkogolnyh-napitkov-v-ukraine-bolee-90-obema-zanimayut-pivo-i-sidr> (дата звернення: 02.05.2026).
27. «Асканія Бевериджиз» інвестувала 1,6 млн євро у прифронтове виробництво квасу - *NEWFOOD*. *NEWFOOD*. URL: <https://newfood.ua/2025/01/20/askaniia-beverydzhiz-investovala-1-6-mln-ievro-u-pryfrontove-vyrobnytstvo-kvasu/> (дата звернення: 02.05.2026).
28. ТОП-10 БРЕНДІВ КВАСУ 2023. *UBA*. URL: <https://uba.top/kvass/> (дата звернення: 02.05.2026).
29. InVenture. Аналіз ринку безалкогольних газованих лимонадів на основі соку в Україні. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analitika-rinku->

- bezalkogolnih-gazovanih-limonadiv-na-osnovi-soku-v-ukrayini (дата звернення: 02.05.2026).
30. Козаченко О. Хто дихає в спину лідерам ринку енергетичних напоїв – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/agro/energetiki-v-ukrayini-novi-gravci-atakuyut-lideriv-na-foni-rostu-rinku-434513/> (дата звернення: 02.05.2026).
 31. Оболонь. *Оболонь*. URL: <https://obolon.ua/>.
 32. Abinbev Efes - мережа передових броварень в Україні. *Abinbev Efes Ukraine*. URL: <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2026).
 33. Перша приватна броварня. *Перша приватна броварня*. URL: <https://ppb.com.ua/ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
 34. Головна - New Products UA. *New Products UA*. URL: <https://ua.newproducts.com/> (дата звернення: 02.05.2026).
 35. 05391057 – ПРАТ ОБОЛОНЬ. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057>.
 36. 30965655 – ПРАТ АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30965655>.
 37. 31978272 – ТЗОВ ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31978272>.
 38. 33234957 – ТОВ НОВІ ПРОДУКТИ. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/33234957>.