

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Впровадження стратегій гнучкого управління персоналом
в умовах динамічних змін»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: Бакалавр менеджменту

Виконала
студентка групи МОБ-1-21-4.0д
(шифр групи)
Медведєва Дар'я Сергіївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
Доктор філософії з економіки
(науковий ступінь, вчене звання)
Руденко Валентина Сергіївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Мєдведєва Дар'я Сергіївна

Впровадження стратегій гнучкого управління персоналом в умовах динамічних змін. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Руденко Валентина Сергіївна, доктор філософії з економіки.

Кваліфікаційна робота досліджує сучасні підходи та інструменти управління персоналом у контексті розвитку людських ресурсів на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». У вступі обґрунтовано актуальність теми та визначено мету дослідження. У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти управління персоналом, зокрема поняття управління людськими ресурсами, їх мотивації та стратегічного розвитку. У другому розділі здійснено характеристику діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», проведено аналіз практик управління персоналом та мотивації, а також запропоновано рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства. У висновках наведено основні результати дослідження та рекомендації, орієнтовані на підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, кадрова політика, людські ресурси, ПрАТ «Карлсберг Україна».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань на 4 сторінках. Повний обсяг роботи складає 55 сторінок, основний текст розміщено на 46 сторінках. Робота містить 9 таблиць і 1 рисунок.

ABSTRACT

Medvedieva Daria Serhiivna

Implementation of flexible personnel management strategies in conditions of dynamic change. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Rudenko Valentyna Serhiivna, Doctor of Philosophy in Economics.

The qualification work explores modern approaches and tools of personnel management in the context of human resources development using the example of PJSC "Carlsberg Ukraine". The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose of the study. The first section analyzes the theoretical aspects of personnel management, particularly the concepts of human resources management, their motivation and strategic development. The second section characterizes the activities of PJSC "Carlsberg Ukraine", analyzes personnel management practices and motivation, and also offers recommendations for improving the company's personnel policy. The conclusions present the main results of the study and recommendations aimed at increasing the effectiveness of personnel management in modern conditions.

Keywords: personnel management, motivation, personnel policy, human resources, PJSC "Carlsberg Ukraine".

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used, containing 40 items on 4 pages. The full volume of the work is 55 pages, the main text is placed on 46 pages. The work contains 9 tables and 1 figure.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	7
1.1 Сутність, значення та основні принципи гнучкого управління персоналом в умовах динамічних змін.....	7
1.2 Сучасні стратегії гнучкого управління персоналом	12
1.3 Інструменти та методи впровадження гнучкого управління персоналом в контексті динамічних змін	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	28
2.2 Аналіз діючих стратегій гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»	35
2.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах динамічних змін	41
Висновки до розділу 2.....	48
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища, що зумовлена цифровізацією, глобалізацією, частими кризовими явищами та зростанням значення людського капіталу, особливого значення набуває впровадження гнучких підходів до управління персоналом. Гнучке управління персоналом дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи продуктивність, залученість працівників та стратегічну цілісність. Такі підходи охоплюють нові формати зайнятості, персоналізовані моделі розвитку, цифрові інструменти управління та інноваційні стратегії лідерства.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей управління людськими ресурсами, які дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність в умовах нестабільності та постійних змін. Особливої ваги це питання набуває для великих виробничих компаній, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна», які працюють у висококонкурентному ринку та активно впроваджують цифрові та організаційні трансформації.

Мета роботи полягає у узагальненні теоретичних основ впровадження гнучких стратегій управління персоналом та розробці рекомендацій щодо їх реалізації в умовах динамічних змін.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, значення та принципи гнучкого управління персоналом;
- проаналізувати сучасні стратегії, інструменти та методи впровадження гнучких HR-підходів;
- розглянути особливості реалізації гнучких HR-стратегій на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- визначити напрями удосконалення системи гнучкого управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управління персоналом.

Предметом дослідження виступає впровадження стратегій гнучкого управління персоналом в умовах динамічних змін.

Методи дослідження: у процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, контент-аналіз, узагальнення, системний підхід, методи економічного та соціологічного аналізу, а також кейс-метод.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

1.1 Сутність, значення та основні принципи гнучкого управління персоналом в умовах динамічних змін

У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища та швидких змін на ринку праці проблема адаптації кадрової політики до нових викликів стає надзвичайно актуальною. У зв'язку з цим зростає науковий і практичний інтерес до поняття гнучкого управління персоналом, яке розглядається як здатність організації оперативно трансформувати систему управління людськими ресурсами відповідно до змін зовнішнього середовища, внутрішньої структури або цілей розвитку [18].

Гнучке управління персоналом (англ. flexible HR management) означає таку модель взаємодії з працівниками, яка ґрунтується на мінливості форм організації праці, адаптивності до потреб працівників, застосуванні індивідуалізованих механізмів мотивації, а також на здатності оперативно змінювати кадрові стратегії відповідно до ситуаційних змін. Це поняття не обмежується лише технічними чи адміністративними інструментами - воно охоплює загальну філософію управління, яка базується на довірі, залученні, автономії та розвитку персоналу.

На відміну від традиційного управління персоналом, яке передбачає ієрархічну структуру, централізоване прийняття рішень, сталу систему мотивації та жорстко регламентовані трудові відносини, гнучке управління орієнтоване на динамізм, варіативність і адаптацію. Традиційна модель тяжіє до уніфікованих процедур, що добре працюють у стабільному середовищі, але демонструють низьку ефективність у ситуаціях невизначеності. Натомість гнучка модель дозволяє застосовувати диференційовані підходи до різних груп працівників, комбінувати різні форми зайнятості та швидко змінювати управлінські рішення у відповідь на нові виклики [21].

Теоретико-методологічна база концепції гнучкого управління персоналом охоплює кілька ключових підходів. Передусім, це ресурсно-орієнтований підхід (resource-based view), відповідно до якого персонал розглядається як стратегічний актив, а здатність організації до гнучкої роботи з ним - як джерело стійкої конкурентної переваги [20]. Крім того, важливу роль відіграє поведінковий підхід, що акцентує увагу на врахуванні мотиваційних і ціннісних орієнтирів працівників у процесі прийняття управлінських рішень [35].

Суттєвий внесок у розвиток ідей гнучкого управління зробила й концепція динамічних здібностей організацій (dynamic capabilities), відповідно до якої ефективне управління людськими ресурсами повинно забезпечувати не лише поточну ефективність, а й здатність до навчання, трансформації та інноваційної діяльності [37].

Таким чином, поняття гнучкого управління персоналом має багаторівневу природу, охоплюючи як інституційно-структурні аспекти організації праці, так і поведінкові, культурні та стратегічні виміри взаємодії з працівниками. Воно є відповіддю на потребу в адаптивності в умовах, коли стабільність перестає бути нормою, а здатність до змін - перетворюється на необхідну передумову виживання й розвитку організації.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, турбулентністю та непередбачуваністю, що вимагає від організацій нових підходів до управління людськими ресурсами. Умови постійних технологічних змін, цифрової трансформації, політичної нестабільності, економічних криз і соціальних трансформацій зумовлюють необхідність переходу до гнучких форм управління персоналом [32].

Одним із ключових викликів динамічного середовища є цифровізація, яка змінює не лише інструменти, а й логіку організації праці. Автоматизація рутинних процесів, впровадження цифрових HR-аналітик, використання ШІ для оцінювання кандидатів і планування кар'єри – все це формує нову парадигму взаємодії з персоналом [24]. Паралельно з цифровими трансформаціями виникають кризові явища, такі як пандемії, воєнні дії, глобальні рецесії, які вимагають від бізнесу

швидких рішень щодо реструктуризації кадрового потенціалу, переходу на гнучкі форми зайнятості, перегляду систем мотивації та розвитку.

Особливу актуальність набуває гібридна форма праці, яка поєднує дистанційний і офлайн-режими. Цей формат вимагає не лише технологічного забезпечення, а й зміни підходів до управління ефективністю, побудови довіри, збереження корпоративної культури та емоційного зв'язку працівників з організацією [36].

У такому контексті гнучке управління персоналом виконує стратегічну функцію, сприяючи адаптивності організації до нових умов. Воно дозволяє швидко змінювати структуру зайнятості, впроваджувати нові форми організації праці (віддалена робота, проєктні команди, фріланс), адаптувати системи винагороди, забезпечувати професійний розвиток та підтримку персоналу в умовах невизначеності [38]. Таким чином, гнучкість стає критичним чинником конкурентоспроможності, адже дозволяє утримувати висококваліфіковані кадри, зменшувати плінність персоналу, підвищувати залученість працівників та рівень інноваційності компанії.

Для ілюстрації значення гнучкого підходу в сучасному середовищі наведемо приклад у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика жорсткого і гнучкого управління персоналом в умовах змін

Критерій	Жорстке управління	Гнучке управління
Організація праці	Сталі робочі графіки	Гнучкий графік, гібридна/віддалена робота
Форми зайнятості	Постійна зайнятість	Проектна, контрактна, часткова
Ухвалення рішень	Централізоване	Децентралізоване, делеговане
Реакція на зміни	Повільна, процедурна	Швидка, адаптивна
Утримання персоналу	Орієнтація на дисципліну	Орієнтація на розвиток і добробут
Технологічна інтеграція	Обмежене використання цифрових рішень	Активна цифровізація HR-процесів

Джерело: узагальнено авторкою на основі [25; 39]

Як видно з таблиці, гнучкий підхід забезпечує вищий рівень адаптивності організації до змін, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень у сфері персоналу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що гнучке управління персоналом виступає не лише як інструмент оперативного реагування, але й як стратегічна складова системи управління організацією, здатна забезпечити її довгострокову стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Гнучке управління персоналом базується на системі принципів, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці принципи спрямовані на посилення адаптивності, залученості та продуктивності працівників, одночасно з підвищенням конкурентоспроможності організації.

Одним із ключових принципів є орієнтація на індивідуалізацію підходів до працівників. Сучасні підходи до управління персоналом визнають, що універсальні рішення дедалі рідше відповідають потребам працівників, які мають різні стилі роботи, рівень мотивації, кар'єрні амбіції та життєві обставини. Індивідуалізація може включати персоналізоване навчання, адаптивні системи мотивації, можливість вибору форм співпраці чи режиму роботи [35]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, зниженню плинності кадрів і формуванню більш стійкої організаційної культури.

Інший важливий принцип – децентралізація прийняття рішень. У межах гнучкого управління значна частина повноважень передається безпосередньо до команд або окремих працівників, що дозволяє пришвидшити реакцію на зміни, покращити координацію та підвищити відповідальність персоналу за результати праці [21]. В умовах багаторівневих проектних структур і крос-функціональних команд це є запорукою оперативного управління і прийняття рішень на основі фактичних умов і потреб.

Також надзвичайно важливим є принцип гнучкості робочого часу та форм зайнятості. Йдеться не лише про перехід до дистанційної або гібридної роботи, але й про використання таких форм зайнятості, як часткова, погодинна, сезонна,

проектна тощо. Це дає змогу компаніям залучати фахівців під конкретні задачі, оптимізувати витрати, а працівникам – мати більший контроль над власним графіком, що підвищує їхню лояльність і залученість [33].

Не менш значущим є принцип прозорості комунікації та постійного зворотного зв'язку. У гнучкому середовищі обмін інформацією має бути швидким, відкритим і довірливим. Працівники очікують не лише чітких інструкцій, а й можливості висловлювати свої ідеї, отримувати конструктивну оцінку своєї діяльності та брати участь у прийнятті рішень. Це передбачає впровадження регулярних інструментів зворотного зв'язку – індивідуальних бесід, опитувань, систем оцінювання за методом 360°, а також використання цифрових платформ для комунікації [34].

Для узагальнення принципів, покладених в основу гнучкого управління персоналом, розглянемо рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні принципи гнучкого управління персоналом

Складено автором на основі [21; 33; 34]

Зазначені принципи є основою для побудови HR-систем, що орієнтовані не лише на досягнення поточних цілей, але й на створення передумов для довготривалого розвитку організації. Гнучке управління, яке дотримується цих принципів, дозволяє формувати більш стійку, динамічну та інноваційну організаційну культуру, що здатна ефективно функціонувати у мінливих ринкових умовах.

Таким чином, гнучке управління персоналом ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах

нестабільності та змін. Індивідуалізація підходів до працівників, децентралізація управлінських рішень, гнучкі форми зайнятості та прозора комунікація - усе це сприяє адаптивності персоналу, підвищенню мотивації та продуктивності. Дотримання цих принципів дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й формувати інноваційну та стійку організаційну культуру.

1.2 Сучасні стратегії гнучкого управління персоналом

У сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації та кризових явищ поняття «стратегія гнучкого управління персоналом» набуває все більшого значення в системі стратегічного менеджменту організацій. Вона розглядається як цілеспрямована система довгострокових дій, що дозволяє організації адаптувати свою кадрову політику до швидкоплинних обставин, забезпечуючи баланс між ефективністю, гнучкістю та залученістю персоналу [18].

Гнучке управління персоналом як стратегічна парадигма інтегрується в загальну бізнес-стратегію організації. Це відображається у підвищенні ролі HR як партнера у прийнятті стратегічних рішень, що визначають організаційний розвиток, конкурентоспроможність та здатність до інновацій [38]. Згідно з концепцією стратегічного управління людськими ресурсами, HR-стратегії повинні бути узгоджені з ключовими цілями організації, її місією та цінностями, формуючи єдину систему стратегічного мислення [21].

У контексті зростаючої непередбачуваності зовнішнього середовища гнучкість розглядається як ключовий стратегічний ресурс. У праці J. Barney зазначається, що саме рідкісні, цінні, незамінні та важко імітовані ресурси забезпечують довгострокову конкурентну перевагу, і людський капітал, який може оперативно адаптуватися до змін, безумовно входить до цієї категорії [20].

Парадигма гнучкої стратегії передбачає здатність організації не лише реагувати на зміни, а й проактивно впроваджувати нові моделі управління, які

передбачають мобільність, крос-функціональність, персоналізацію HR-практик та використання цифрових інструментів для аналітики та підтримки прийняття рішень. Як зазначають Теесе et al., динамічні здібності організації - це здатність інтегрувати, розвивати та трансформувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на зміну середовища [37].

Таким чином, стратегія гнучкого управління персоналом - це не лише набір тактик для роботи з кадрами, а складова частина загальної організаційної здатності до адаптації, інновацій та збереження конкурентоспроможності в умовах постійної турбулентності.

Для глибшого розуміння і застосування стратегій гнучкого управління персоналом, важливо класифікувати їх за різними критеріями. Це дозволяє визначити, яка стратегія найбільш відповідає конкретним потребам організації в залежності від її специфіки, зовнішніх умов та ресурсів. Розглянемо класифікацію за трьома основними критеріями: сферою реалізації, рівнем охоплення та часовою орієнтацією.

Організаційні стратегії гнучкого управління персоналом спрямовані на зміну внутрішньої структури організації та її процесів для забезпечення більшої гнучкості. Це може включати в себе зміни в організаційній структурі, запровадження нових форм роботи (наприклад, гібридної або віддаленої), впровадження гнучких робочих груп або використання проектного підходу в управлінні. Такі стратегії сприяють тому, щоб організація швидко адаптувалася до змін, забезпечуючи оперативність та ефективність прийняття рішень [18].

Кадрові стратегії зосереджені на роботі з персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток, мотивацію та утримання кадрів. Вони дозволяють підвищити гнучкість через підтримку багатофункціональності працівників, адаптацію навичок і знань до змінюваних умов. Прикладом кадрової стратегії є програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення «банків» талановитих співробітників для швидкого реагування на зміну попиту на певні навички [24].

Технологічні стратегії базуються на використанні новітніх цифрових технологій для підвищення гнучкості персоналу та його управління. Це включає в

себе автоматизацію HR-процесів, впровадження аналітичних інструментів для моніторингу результативності працівників, використання технологій для віддаленої роботи та комунікацій. Така стратегія також передбачає використання платформ для навчання та розвитку, що дають змогу персоналу постійно покращувати свої навички без обмежень у часі чи місці [36].

Загальноорганізаційні стратегії гнучкого управління персоналом охоплюють всю організацію. Вони визначають загальну кадрову політику, стратегії залучення та утримання співробітників, а також створюють загальну стратегію розвитку. Такі стратегії спрямовані на створення гнучкої організаційної культури, де кожен працівник має можливість вносити вклад у зміну організаційних процесів і адаптацію до нових умов [38].

Підрозділові стратегії реалізуються на рівні окремих підрозділів чи команд. Ці стратегії орієнтовані на забезпечення гнучкості в межах конкретних функцій або проектів, що дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити взаємодію між командами та забезпечити швидшу реакцію на внутрішні або зовнішні зміни [32].

Індивідуальні стратегії зосереджені на персоналізації підходів до кожного працівника. Це включає індивідуальні програми розвитку, гнучкий графік роботи, можливість вибору форми зайнятості, що дозволяє працівнику працювати в найкращих умовах для себе, водночас відповідаючи вимогам організації [32].

Реактивні стратегії спрямовані на адаптацію до зовнішніх змін, що вже сталися. Вони передбачають швидку реакцію на кризові ситуації, зміни в ринку праці, економічні чи технологічні виклики. Такі стратегії часто виникають у відповідь на форс-мажорні обставини, як от фінансова криза або пандемія, що потребують негайних змін у кадрових процесах [25].

Проактивні стратегії полягають у запобіганні майбутнім змінам через стратегічне планування та передбачення змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає розробку гнучких кадрових стратегій на основі прогнозів та аналітики. Наприклад, в умовах швидкої технологічної еволюції проактивні стратегії можуть включати впровадження безперервного навчання та розвитку, автоматизацію

процесів HR для майбутнього забезпечення організації конкурентоспроможністю [20].

Сучасні стратегії гнучкого управління персоналом відображають тенденції, що виникають у відповідь на швидкі зміни в організаційних і технологічних умовах. Гнучкість у кадрових питаннях дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових реалій, зберігаючи конкурентоспроможність та ефективність роботи. Ось деякі з найпоширеніших стратегій, які активно використовуються компаніями по всьому світу.

Однією з найбільш затребуваних стратегій є впровадження гнучкого робочого часу та можливість роботи в різних форматах, таких як гібридна (hybrid) або віддалена (remote) праця.

Гнучкий робочий час (flexitime) дозволяє співробітникам самостійно обирати час початку та закінчення робочого дня, що підвищує їх задоволеність і мотивацію. Це стратегія, яка особливо актуальна для організацій, що надають послуги з інформаційних технологій, консалтингу та інших сфер, де важливі інтелектуальні ресурси [24].

Віддалена робота (remote work) стає стандартом для багатьох компаній, особливо в умовах пандемії COVID-19 та після неї. Ця стратегія дозволяє знижувати витрати на оренду офісів і забезпечує більшу свободу для працівників. Водночас, вона потребує ефективних інструментів для комунікації та моніторингу результативності [36].

Гібридна модель (hybrid work) поєднує переваги роботи в офісі та віддаленого формату. Співробітники можуть обирати, де працювати, в залежності від своїх обов'язків та особистих вподобань. Це дозволяє досягти оптимального балансу між роботою та особистим життям, що є важливим для сучасної організаційної культури [32].

Сучасні організації шукають способи підвищити ефективність роботи через багатофункціональність своїх працівників. Це включає в себе не лише розширення обов'язків співробітників, але й розвиток їхніх навичок у різних сферах, що дозволяє швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Перекваліфікація (reskilling) є важливою частиною цієї стратегії. Вона передбачає навчання працівників новим професіям або спеціальностям, що дозволяє їм ефективно працювати в умовах зміни технологій або бізнес-моделей. Це також включає в себе підвищення кваліфікації (upskilling) для забезпечення розвитку існуючих навичок та компетенцій. В результаті, організація здатна зберігати своїх працівників і підвищувати їх ефективність, не вдаючись до найму нових спеціалістів [37].

Принципи agile-менеджменту, які спочатку застосовувалися в ІТ-галузі, сьогодні активно впроваджуються в управлінні персоналом. Це дозволяє адаптувати організаційні процеси до швидко змінюваного середовища, покращуючи реакцію на зовнішні та внутрішні виклики.

Scrum - це метод, при якому робота поділяється на короткі спринти, а команди працюють над конкретними задачами протягом короткого періоду часу. У контексті HR це може включати гнучке управління проектами, де завдання можуть швидко змінюватися в залежності від нових вимог або пріоритетів [39].

Kanban - ще один інструмент для візуалізації та управління процесами, що дозволяє відслідковувати прогрес і завдання на всіх етапах виконання. Цей підхід у HR може бути використаний для моніторингу ефективності найму, навчання та розвитку персоналу [25].

Відмінність між традиційним розумінням work-life balance (баланс між роботою та особистим життям) та новим підходом work-life integration полягає в тому, що в останньому акцент робиться на гармонії та інтеграції цих двох аспектів життя, а не на їх розділенні.

Організації, які впроваджують стратегію work-life integration, намагаються створити умови, за яких співробітники можуть ефективно поєднувати свої професійні обов'язки з особистими потребами, використовуючи гнучкі робочі графіки та індивідуалізовані форми зайнятості. Це дозволяє зберігати високу продуктивність при одночасному зниженні стресу та покращенні загального добробуту працівників [37].

Персоналізоване навчання та розвиток набувають особливої популярності в умовах постійних змін у технологіях і бізнес-середовищі. Стратегії *reskilling* і *upskilling* дозволяють організаціям забезпечити постійний розвиток своїх працівників, що критично важливо для підтримки конкурентоспроможності та інноваційної спроможності.

Reskilling орієнтований на зміну професійних навичок працівників, адаптуючи їх до нових вимог або технологій, що з'являються. Це особливо важливо для галузей, які переживають швидкі технологічні зміни [20].

Upskilling, в свою чергу, спрямований на підвищення поточної кваліфікації працівників для того, щоб вони могли ефективно працювати з новими інструментами чи методами, не змінюючи при цьому основної професії [18].

Вибір стратегії гнучкого управління персоналом значною мірою залежить від ряду факторів, що включають галузеві особливості, організаційну культуру, стиль керівництва та рівень цифрової трансформації в організації. Кожен з цих факторів має вагоме значення, оскільки визначає, наскільки ефективно стратегія буде працювати у конкретних умовах.

Галузеві особливості значно впливають на вибір стратегії гнучкого управління персоналом, оскільки різні сектори економіки мають свої специфічні потреби та вимоги до персоналу. Наприклад, в ІТ-галузі часто застосовуються методи гнучкого управління, такі як *agile*-менеджмент, що дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в проекті та забезпечує високу ефективність командної роботи [39]. Водночас у виробничих компаніях гнучкість може проявлятися через гнучкий робочий час або мобільність робочих місць в залежності від потреби в робочій силі [24].

Сектори, що пов'язані з високими технологіями та інноваціями, можуть активно використовувати стратегії перекваліфікації та підвищення кваліфікації (*reskilling*, *upskilling*), оскільки технічний прогрес вимагає від працівників постійного вдосконалення своїх навичок [27]. У той же час, для традиційних галузей, таких як машинобудування чи сільське господарство, гнучкість може бути

обмежена через специфіку виробничих процесів, що потребують стабільності та меншої варіативності в організації праці.

Кожна організація має свою культуру, яка визначає, наскільки легко впроваджувати ті чи інші стратегії управління персоналом. Якщо організаційна культура сприяє інноваціям і відкритості до змін, то гнучкі стратегії, такі як гнучкий робочий час чи віддалена робота, можуть бути інтегровані більш швидко і без труднощів [38]. У компаніях з більш традиційною або ієрархічною культурою впровадження таких стратегій може вимагати додаткових зусиль для зміни мислення керівництва та працівників [18].

Стиль керівництва також має важливе значення для вибору стратегії. Лідери, які орієнтовані на результат і підтримують демократичний стиль керівництва, з більшою ймовірністю обиратимуть гнучкі стратегії, що дозволяють працівникам більш активно брати участь у прийнятті рішень та визначенні власного робочого графіка [20]. У той же час, в організаціях з авторитарним керівництвом можуть бути більш сприятливими стратегії, що передбачають чітке планування та контроль робочих процесів.

Рівень цифрової трансформації в організації має вирішальне значення для вибору та ефективності стратегії гнучкого управління персоналом. У компаніях, де активно впроваджуються цифрові технології, такі як хмарні сервіси, платформи для дистанційної роботи та системи управління проектами, можуть бути реалізовані стратегії, що дозволяють працівникам працювати з будь-якої точки світу (віддалена робота) або у гнучкому режимі (гібридний формат) [25].

Цифрові технології також сприяють підвищенню кваліфікації працівників через онлайн-курси та платформи для навчання. Крім того, використання аналітики даних для моніторингу ефективності персоналу і прогнозування кадрових потреб є важливим аспектом для розробки гнучких стратегій, орієнтованих на адаптацію до швидких змін в середовищі [32].

Вибір стратегії гнучкого управління персоналом залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Галузеві особливості визначають, яку саме стратегію слід вибрати для забезпечення ефективності в умовах конкретної

економічної ситуації. Організаційна культура і стиль керівництва грають важливу роль у визначенні того, чи буде прийнята гнучкість на всіх рівнях організації. Нарешті, рівень цифрової трансформації є важливим фактором, що забезпечує інфраструктуру для реалізації багатьох гнучких стратегій управління персоналом.

Застосування гнучких стратегій управління персоналом має значний вплив на ефективність організації, проте такі стратегії супроводжуються як перевагами, так і потенційними ризиками. Важливо правильно балансувати між перевагами та викликами, щоб максимально використовувати можливості гнучкості, мінімізуючи її недоліки.

Гнучке управління персоналом може значно підвищити продуктивність праці. Гнучкий робочий час, віддалена робота та інші стратегії дозволяють працівникам працювати в найбільш комфортних умовах, що сприяє підвищенню їх мотивації та ефективності. Дослідження показують, що організації, які запроваджують гнучкі умови праці, спостерігають збільшення продуктивності через зменшення стресу та кращу робоче середовище [24]. Крім того, гнучкі стратегії дозволяють більш ефективно використовувати потенціал працівників, які можуть працювати у зручний для себе час або з будь-якого місця, що дозволяє організації збільшити її продуктивність без додаткових витрат на інфраструктуру.

Гнучке управління персоналом створює атмосферу довіри і підтримки, що сприяє зростанню залученості працівників. Коли працівники відчувають, що мають можливість самостійно визначати свої умови праці, вони стають більш мотивованими та відданими своїй роботі. Залученість працівників є ключовим фактором для забезпечення високої продуктивності та довготривалих результатів для організації [37].

Гнучкі стратегії управління персоналом сприяють розвитку інновацій та адаптації до змін. В умовах постійних змін на ринку та в технологіях гнучкість в управлінні персоналом дозволяє організаціям швидше реагувати на нові виклики. Стратегії, такі як agile-менеджмент, дозволяють командам швидко пристосовуватися до змін у проектах, знаходити нові рішення для досягнення стратегічних цілей [20].

Один із основних ризиків впровадження гнучких стратегій – це розмитість відповідальності. Коли працівники мають більшу свободу у виборі робочих умов та прийнятті рішень, іноді це може призвести до невизначеності в їхніх ролях та обов'язках. Це може ускладнити керівництво та контроль за виконанням завдань, оскільки відсутність чіткої структури призводить до відсутності належного контролю над виконанням процесів [18].

Другим серйозним ризиком є те, що не всі працівники можуть мати рівний доступ до гнучких умов праці. У великих організаціях це може призвести до нерівності серед співробітників, де деякі отримують переваги від гнучкого графіка чи віддаленої роботи, тоді як інші повинні працювати за жорстким графіком або на місці. Така ситуація може створювати внутрішню напругу та знижувати моральний клімат у колективі [38]. Тому важливо створювати політики, які гарантують справедливий доступ до гнучких умов для всіх працівників.

Гнучкість у роботі може також призвести до ізоляції працівників, особливо у випадку, коли значна частина команди працює віддалено. Це може погіршити командну роботу, обмежити ефективну комунікацію і взаємодію між співробітниками, що є критичним для успішного виконання завдань і досягнення спільних цілей [32]. Тому важливо застосовувати стратегії, які забезпечують баланс між індивідуальною гнучкістю та командною взаємодією.

Впровадження гнучких HR-стратегій має значні переваги для організації, зокрема в аспектах продуктивності, залученості працівників та інноваційності. Однак ці стратегії супроводжуються певними ризиками, такими як розмитість відповідальності, нерівність у доступі до гнучкості та можливе погіршення командної роботи. Організаціям необхідно ретельно оцінювати ці переваги та ризики, аби впроваджувати гнучкі стратегії таким чином, щоб вони приносили максимальну вигоду при мінімізації негативних наслідків.

1.3 Інструменти та методи впровадження гнучкого управління персоналом в контексті динамічних змін

В умовах швидких змін на ринку праці та розвитку цифрових технологій, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали одним із основних інструментів для впровадження гнучкого управління персоналом. Використання сучасних цифрових платформ і інструментів дозволяє компаніям ефективно адаптувати свої управлінські стратегії та забезпечити гнучкість у взаємодії з працівниками.

Системи управління персоналом (HRMS) є ключовими інструментами для інтеграції процесів гнучкого управління в організаціях. Вони дозволяють автоматизувати основні функції HR, включаючи набір, адаптацію, оцінку ефективності та розвиток персоналу. Завдяки HRMS організації можуть швидше адаптуватися до змін, керуючи персоналом через централізовані платформи, що спрощує процеси управління та дозволяє приймати швидкі рішення.

HRMS також забезпечують безперервну комунікацію з працівниками, що є важливим у контексті гнучкої роботи, особливо коли співробітники працюють віддалено або у змішаних формах зайнятості. Ці системи дозволяють зберігати інформацію про працівників в одному місці, що підвищує ефективність прийняття рішень на різних етапах взаємодії з персоналом [38].

З розвитком технологій віддаленої роботи в умовах пандемії та глобалізації бізнесу значно зріс попит на платформи для віддаленої роботи. Інструменти, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, а також спеціалізовані платформи для управління проектами (Trello, Asana), дозволяють забезпечити ефективну комунікацію між командами, незалежно від їх місцезнаходження. Використання таких платформ дає можливість зберегти продуктивність та контроль над процесами, що є важливими складовими стратегії гнучкого управління персоналом.

Ці платформи також сприяють створенню сприятливого середовища для взаємодії, де працівники можуть легко спілкуватися, обмінюватися інформацією, а також працювати разом над проектами, що є критичним в умовах гнучкого робочого часу та віддалених команд. Окрім того, вони дозволяють зберігати прозорість у

комунікаціях та забезпечують зручний доступ до необхідних ресурсів і інструментів для продуктивної роботи.

Для забезпечення гнучкості в управлінні персоналом важливо мати інструменти, які дозволяють моніторити продуктивність працівників та команд у реальному часі. Це можуть бути системи, які автоматично фіксують час, витрачений на виконання завдань (наприклад, Toggl, Time Doctor), або платформи для оцінки результатів роботи (15Five, Workfront). Завдяки цим інструментам керівники можуть аналізувати ефективність роботи працівників, визначати, які процеси потребують удосконалення, а також коригувати стратегії управління персоналом залежно від поточної ситуації.

Інструменти моніторингу продуктивності дають змогу не лише оцінювати результати роботи, але й здійснювати аналіз за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє керівникам організацій приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу, впровадження нових методів роботи або коригування стратегій. Крім того, ці системи можуть бути інтегровані з іншими HR-платформами для автоматизації процесів зворотного зв'язку та оцінки ефективності, що підвищує рівень адаптивності організації до змін.

Одним з основних принципів гнучкого управління є створення гнучких команд, які можуть швидко реагувати на зміни та ефективно працювати в умовах невизначеності. Важливою складовою є використання крос-функціональних команд, які об'єднують спеціалістів з різних областей для виконання конкретних завдань. Такий підхід дозволяє скоротити час на прийняття рішень, зменшити бюрократичні перепони та підвищити ефективність роботи.

Гнучкі управлінські структури передбачають децентралізацію управлінських функцій та делегування повноважень на рівень команд. Це дозволяє приймати рішення без затримок і знижує навантаження на керівництво. В умовах гнучкої організації керівники більше виконують роль фасилітаторів, а не традиційних авторитарних лідерів, що сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників.

Такий підхід дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін, підвищити свою гнучкість і здатність до інновацій, що є важливими умовами для успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Оцінка ефективності гнучких стратегій управління персоналом є важливою складовою їхнього успішного впровадження та забезпечення відповідності до динамічних змін в організації. Застосування стратегій оцінки та зворотного зв'язку дозволяє не лише оцінити ефективність існуючих методів управління, але й виявити можливі напрямки для вдосконалення та адаптації.

Для того, щоб оцінити ефективність впроваджених гнучких стратегій управління персоналом, використовуються різноманітні інструменти та методи моніторингу. Оцінка ефективності охоплює різні аспекти, такі як продуктивність працівників, рівень задоволеності, адаптивність до змін і здатність організації швидко реагувати на нові виклики.

Одним з найбільш ефективних інструментів є використання аналітичних систем управління персоналом (HRMS), які дозволяють збирати та аналізувати дані про ефективність кожного працівника, відстежувати успіхи у виконанні завдань, рівень залученості та інші ключові показники. За допомогою таких систем можна регулярно оцінювати вплив гнучких стратегій на організаційну продуктивність і вчасно виявляти потребу в коригуванні підходів.

360-градусний зворотний зв'язок є одним з найбільш популярних інструментів оцінки в сучасних організаціях, що застосовуються для оцінки ефективності гнучких стратегій управління персоналом. Цей метод передбачає отримання відгуків від різних категорій осіб - керівництва, колег, підлеглих, а також самих працівників. Така багатогранна оцінка дає більш повне уявлення про поведінку, продуктивність та задоволеність працівників від їхнього досвіду роботи в умовах гнучких стратегій.

360-градусний зворотний зв'язок дає змогу виявити сильні та слабкі сторони в роботі працівників, а також визначити, як ефективно були впроваджені гнучкі методи управління, такі як гнучкість робочого часу чи можливість роботи з дому.

Результати такого зворотного зв'язку використовуються для подальшого коригування HR-стратегій і забезпечення максимальної адаптивності організації.

Одним із найефективніших інструментів для моніторингу впливу гнучких стратегій є регулярні опитування та анкети, що дають можливість отримати зворотний зв'язок від працівників щодо їхнього ставлення до умов праці, рівня задоволеності та рівня гнучкості, яку організація готова їм запропонувати.

Ці опитування дозволяють виявити проблемні зони в управлінні персоналом і на основі отриманих даних коригувати підходи, щоб забезпечити більше задоволення від роботи і кращу взаємодію з організацією. Крім того, вони можуть допомогти оцінити такі аспекти, як ефективність використання гнучкого робочого часу, рівень взаємодії в гнучких командах, а також готовність працівників до змін.

Результати опитувань часто використовуються для розвитку персоналу, вдосконалення стратегій мотивації та залученості, а також для коригування внутрішніх політик і процедур.

Впровадження гнучкого управління персоналом вимагає не лише стратегічних та технологічних рішень, але й врахування фінансових та правових аспектів. Для того, щоб забезпечити ефективність гнучких HR-стратегій, необхідно створити фінансові та правові умови, які сприятимуть їхньому успішному впровадженню. Зокрема, це стосується розвитку мотиваційних програм, адаптації трудових договорів та врахування фінансових аспектів роботи з гнучкими командами.

Одним з основних фінансових інструментів, які використовуються для стимулювання працівників в умовах гнучкого управління персоналом, є мотиваційні програми та бонусні системи. Вони допомагають не лише підтримувати високий рівень залученості та продуктивності працівників, але й адаптувати винагороди до гнучких умов роботи. У таких програмах часто враховуються індивідуальні досягнення працівників, успішність виконання завдань в умовах змінного графіка роботи, а також їхня здатність адаптуватися до нових робочих процесів.

Для гнучких команд важливими є бонуси, які пропонуються за досягнення групових цілей або впровадження нових ідей, що сприяють підвищенню ефективності організації. Такі системи мають бути прозорими, гнучкими та заохочувати співпрацю, оскільки це стимулює інноваційність і здатність адаптуватися до змін.

Перехід до гнучкого управління персоналом вимагає перегляду та адаптації трудових договорів до нових умов. У класичних трудових договорах часто не враховуються можливості для гнучкого робочого часу, віддаленої роботи, або змін у структурі робочого навантаження. В умовах гнучкості важливо створити такі юридичні умови, які забезпечуватимуть ефективне регулювання трудових відносин, враховуючи можливі зміни в розкладі роботи, місці виконання обов'язків та рівні гнучкості.

Адаптовані трудові договори повинні враховувати питання гнучкого робочого часу, використання віддалених форм роботи, а також зміни в структурі організаційної ієрархії для гнучких команд. Важливою складовою є визначення прав та обов'язків працівників в умовах постійних змін та забезпечення чіткої регламентації таких питань, як робота на неповну ставку, короткострокові контракти або зміна умов праці відповідно до бізнес-потреб.

Фінансове управління гнучкими командами є ще одним важливим елементом у забезпеченні ефективності гнучкого управління персоналом. Для того, щоб такі команди працювали максимально ефективно, потрібно передбачити відповідне фінансування проектів та завдань, а також можливості для скорочення витрат при зміні складових частин команди чи умов праці.

Фінансові аспекти включають, зокрема, розподіл бюджету на мобільні та гнучкі команди, планування витрат на віддалену роботу, включаючи технічне забезпечення та витрати на навчання. Оскільки гнучкі стратегії передбачають постійні зміни в командному складі та робочих умовах, важливо мати відповідну фінансову стратегію, яка дозволяє швидко реагувати на зміни й забезпечувати належне фінансування проектів і ресурсів.

Впровадження гнучкого управління персоналом вимагає використання широкого спектра інструментів і методів, що дозволяють організаціям адаптуватися до постійно змінюваного бізнес-середовища. Інформаційно-комунікаційні технології, зокрема HRMS-системи та платформи для віддаленої роботи, є важливими інструментами для оптимізації процесів управління персоналом. Методи адаптивного навчання та розвитку персоналу, включаючи reskilling та upskilling, сприяють безперервному підвищенню кваліфікації працівників в умовах швидких змін.

Гнучкі методи управління проектами, такі як використання agile-методологій (Scrum, Kanban), дозволяють оперативно реагувати на зміни та забезпечувати ефективну взаємодію між членами команди. Важливою складовою є стратегії оцінки ефективності гнучких стратегій управління персоналом, серед яких інструменти зворотного зв'язку та регулярні опитування для моніторингу задоволеності працівників.

Фінансові та правові інструменти, такі як мотиваційні програми, адаптація трудових договорів до гнучких умов роботи та фінансове забезпечення мобільних команд, стають основою для успішного функціонування гнучких команд та забезпечення високої продуктивності в умовах змін. В цілому, комплексний підхід до впровадження цих інструментів дозволяє організаціям підтримувати конкурентоспроможність і адаптивність на сучасному ринку праці.

Висновки до розділу 1

Гнучке управління персоналом є ключовим чинником забезпечення адаптивності організацій в умовах швидкоплинних та динамічних змін. Воно базується на принципах відкритості до змін, індивідуалізації підходів до працівників та впровадженні інноваційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності управління. Сучасні стратегії гнучкого управління персоналом орієнтовані на розвиток компетенцій, мотивації та підтримку командної взаємодії, що дозволяє організаціям своєчасно реагувати на виклики зовнішнього

середовища. Для реалізації цих стратегій використовуються різноманітні інструменти та методи, зокрема цифрові технології та автоматизація HR-процесів, які забезпечують комплексний підхід до оцінки та розвитку персоналу. У сукупності такі підходи формують ефективну систему управління, здатну підтримувати стійкість і конкурентоспроможність організації у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Історія ПрАТ «Карлсберг Україна» бере свій початок з 1715 року, коли у Львові була заснована перша промислова пивоварня, яка згодом стала Львівською пивоварнею - найстарішим пивоварним підприємством України [23]. У радянський період вона була відома як Львівське державне виробниче об'єднання «Колос». У 1993 році підприємство було приватизоване та перетворене на ВАТ «Інкорпорейтед ентерпрайз Колос» .

У 1996 році група Baltic Beverages Holding (BBH) розпочала співпрацю з пивоварнею в Запоріжжі, а в 1999 році уклала контракт про співпрацю з Львівською пивоварнею. У 2004 році було збудовано Київську пивоварню, що стало значним кроком у розвитку компанії. У 2012 році компанія була перейменована на «Карлсберг Україна» .

Carlsberg Group, заснована в 1847 році в Копенгагені, є однією з провідних світових пивоварних компаній. У 2008 році Carlsberg Group завершила придбання BBH, що включала українські активи, зокрема пивоварні в Запоріжжі, Києві та Львові. З того часу ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, що дозволило компанії впроваджувати міжнародні стандарти якості та інновації у виробництві .

ПрАТ «Карлсберг Україна» зареєстроване в Україні з ідентифікаційним кодом ЄДРПОУ 00377511. Юридична адреса компанії: вул. Василя Стуса, 6, м. Запоріжжя, 69076 [40].

ПрАТ «Карлсберг Україна» має три основні пивоварні заводи, розташовані в Києві, Львові та Запоріжжі. Ці виробничі потужності забезпечують значну частину пивного ринку України та є важливими роботодавцями в регіонах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні виробничі потужності ПрАТ «Карлсберг Україна» [22-23; 27]

Місто	Назва заводу	Рік відкриття	Річна потужність, млн л	Кількість працівників	Примітки
Київ	Київський пивзавод	2004	470	понад 400	Один із найсучасніших заводів компанії.
Львів	Львівська пивоварня	1715	208	понад 300	Найстаріша промислова пивоварня України.
Запоріжжя	Запорізький пивзавод	1974	407	понад 500	Один із найбільших заводів компанії.

Загалом, ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечує роботою понад 1 350 осіб безпосередньо на своїх підприємствах та створює понад 20 000 робочих місць у суміжних галузях, таких як сільське господарство, логістика та сфера обслуговування. ПрАТ «Карлсберг Україна» має широкий асортимент продукції (табл. 2.2), що включає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої. Компанія володіє рядом відомих брендів, які представлені на українському ринку.

Таблиця 2.2 – Основні бренди та продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» [22-23; 27]

Бренд	Тип продукції	Опис
Львівське	Пиво	Один із найстаріших пивних брендів України, заснований у 1715 році. Включає різноманітні сорти, такі як «1715», «Світле», «М'яке», «Дункель» та інші.
Carlsberg	Пиво	Міжнародний бренд, представлений у варіантах Carlsberg, Carlsberg Export та безалкогольному Carlsberg Non Alcoholic.
Tuborg	Пиво	Популярний данський бренд, представлений варіантом Tuborg GREEN.
Kronenbourg 1664	Пиво	Французький бренд, включає сорти Blanc та Rose.
Grimbergen	Пиво	Бельгійський абатський бренд, представлений сортами Blanche, Blonde та Double-Ambrée.

Guinness	Пиво	Ірландський стаут, представлений варіантами Draught та Original.
Warsteiner	Пиво	Німецький преміум-бренд, представлений варіантом Warsteiner Premium Beer.
Robert Doms	Пиво	Український бренд, що пропонує різноманітні сорти пива.
Арсенал	Пиво	Український бренд, представлений варіантами «Світле» та «Міцне».
Славутич ICE MIX	Пиво	Легке освіжаюче пиво, зварене за технологією холодної фільтрації.
Somersby	Сидр	Бренд сидру, представлений смаками яблука, груші, малини-лайму та чорниці.
Seth & Riley's Garage	Ароматизоване пиво та безалкогольні напої	Бренд, що пропонує смаки грейпфрута, вишні, лимона та інші.
Квас Тарас	Квас	Бренд квасу, представлений варіантами «Чорний», «Білий» та «Flower Power».
Rozmay	Безалкогольні напої	Бренд безалкогольних напоїв, включає смаки «Лісовий Ситро» та «Лісовий Дюшес».

Цей різноманітний продуктовий портфель дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» задовольняти потреби широкого кола споживачів, пропонуючи як традиційні, так і інноваційні напої.

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із лідерів пивоварного ринку України. У 2023 році компанія посіла перше місце за обсягами продажів як у грошовому, так і в натуральному вираженні. Незважаючи на складну економічну ситуацію та війну, компанія продовжує інвестувати в розвиток виробництва та розширення асортименту. Для розуміння ефективності діяльності, проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» [22-23; 27]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку пива України за обсягами продажів у 2023 році	Зниження обсягів виробництва через війну та конкуренцію на ринку.
Розгалужена мережа виробництва з заводами в Києві, Львові та Запоріжжі.	Залежність від імпортих сировинних матеріалів.
Широкий продуктовий портфель з відомими міжнародними та локальними брендами.	Високі операційні витрати в умовах економічної нестабільності.
Значні інвестиції в модернізацію виробництва (1,5 млрд грн у 2023 році).	Обмеженість експорту через логістичні труднощі та геополітичні ризики.

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
Зростання внутрішнього попиту на пиво та слабоалкогольні напої.	Тривала війна та її вплив на економіку та споживчий попит.
Розширення асортименту безалкогольних та функціональних напоїв.	Посилення конкуренції з боку інших виробників, таких як «Оболонь» та Anadolu Efes.
Використання цифрових технологій для оптимізації логістики та маркетингу.	Зміни в регуляторному середовищі та податковому законодавстві.
Розвиток експортних напрямків у країни ЄС та Азії.	Коливання валютних курсів, що впливають на вартість імпортованих компонентів.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» має сильні позиції на ринку завдяки широкому продуктовому портфелю, інвестиціям у виробництво та впізнаваним брендам. Однак компанія стикається з викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, конкуренцією та геополітичними ризиками. Для збереження лідерства на ринку необхідно адаптувати стратегії управління персоналом, впроваджувати інновації та розширювати присутність на нових ринках.

ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільні фінансові показники, незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю. У 2024 році компанія сплатила понад 3,4 млрд грн податків та зборів до бюджетів усіх рівнів, що на 11% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу та ефективне управління фінансами.

ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільні фінансові результати навіть у складних умовах повномасштабної війни. Попри зниження чистого прибутку у 2022 році, у 2023-му компанія не лише відновила дохідність, а й наростила обсяги інвестицій, зосередивши їх на автоматизації виробництва та розширенні асортименту продукції. Фінансові показники компанії «Карлсберг Україна» за період 2020–2024 років свідчать про поступове зростання основних параметрів, що характеризують фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

Особливу увагу варто звернути на динаміку доходів, чистого прибутку та власного капіталу, які демонструють позитивну тенденцію навіть в умовах зовнішніх економічних та соціально-політичних викликів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» [26-31]

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	1 341	1 341	1 333	1 310
Дохід (тис грн)	8 017 392	8 340 977	9 033 066	10 812 093	12 488 230
Чистий прибуток (тис грн)	1 635 402	1 341 539	1 528 878	1 827 451	2 181 691
Активи (тис грн)	5 294 453	5 643 378	7 237 353	10 397 164	13 840 448
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 563 300	1 627 770	2 970 234	5 135 363	7 944 276
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	76 280	59 966	69 407	62 275	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	2 039 039	2 391 902	2 447 558	3 787 050	5 110 918
Власний капітал (тис грн)	3 179 134	3 191 510	4 720 388	6 547 839	8 729 530

Упродовж п'яти років компанія стабільно нарощувала дохід, який у 2024 році сягнув 12,5 млрд грн, що на понад 55 % вище за показник 2020 року. Аналогічно зростає і чистий прибуток – з 1,6 млрд грн у 2020 році до 2,18 млрд грн у 2024 році. Власний капітал підприємства збільшився в 2,7 раза, що свідчить про укріплення внутрішньої фінансової бази. Зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів до 7,9 млрд грн у 2024 році підтверджує наявність ліквідності та можливість оперативного покриття зобов'язань. Натомість незначне зменшення кількості працівників може бути пов'язане з оптимізаційними процесами та цифровізацією виробництва.

Показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» за період 2020–2024 років демонструють високий рівень ефективності управління ресурсами та стабільну фінансову структуру. У таблиці 2.5. наведено ключові індикатори, що дозволяють оцінити здатність підприємства покривати зобов'язання, ефективно використовувати активи, а також підтримувати баланс між залученим і власним капіталом.

Таблиця 2.5 – Фінансові індикатори ПрАТ «Карлсберг Україна» [26-31]

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	139.07%	134.48%	195.86%	186.69%	203.84%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	76.67%	68.05%	121.35%	135.60%	155.44%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	114.00%	110.52%	161.23%	158.29%	178.72%
Коефіцієнт автономії	60.05%	56.55%	65.22%	62.98%	63.07%
Рентабельність активів (ROA)	30.89%	23.77%	21.12%	17.58%	15.76%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	53.43%	42.12%	38.65%	32.44%	28.56%
Чиста маржа	20.40%	16.08%	16.93%	16.90%	17.47%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	129.30%	131.51%	193.17%	196.81%	255.08%
Коефіцієнт заборгованості	38.51%	42.38%	33.82%	36.42%	36.93%

Усі коефіцієнти ліквідності мають значення вище нормативних, що підтверджує високу здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 76,67 % у 2020 році до 155,44 % у 2024 році, що є показником ефективного управління грошовими коштами. Поступове зниження рентабельності активів та власного капіталу пояснюється зростанням масштабів бізнесу та інвестиційної активності, які потребують часу для повної окупності. Водночас коефіцієнт автономії стабільно тримається в межах 56–65 %, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом до 255,08 %, що демонструє високу інвестиційну привабливість компанії.

Компанія активно інвестує в розвиток виробництва та впровадження інноваційних технологій. У 2023 році було інвестовано 1,5 млрд грн у запуск нової автоматизованої виробничої лінії на Київському пивоварному заводі, що дозволило збільшити потужність виробництва продукції у банках на 80%.

Загалом, з моменту початку діяльності в Україні у 1996 році, Carlsberg Group інвестувала понад 1 млрд євро в розвиток бізнесу в країні.

Основні напрями інвестування включають:

1. Модернізацію виробничих потужностей та впровадження автоматизованих ліній.
2. Розширення асортименту продукції, включаючи безалкогольні та слабоалкогольні напої.
3. Покращення екологічних стандартів та впровадження принципів сталого розвитку.
4. Підвищення енергоефективності та зменшення споживання ресурсів.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» продовжує активно розвивати свій бізнес, інвестуючи в модернізацію виробництва та впровадження інновацій, що сприяє зміцненню її позицій на українському ринку та забезпечує стійке зростання в умовах динамічних змін.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно впроваджує принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), орієнтуючись на глобальні стандарти та ініціативи. Компанія є учасником Глобального договору ООН з 2010 року, що підтверджує її зобов'язання дотримуватися десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією.

У рамках своєї стратегії сталого розвитку, Carlsberg Ukraine реалізує програму «Разом до НУЛЯ і не тільки», яка включає шість ключових напрямків:

- нуль викидів вуглецю;
- нуль втрат води;
- нуль безвідповідального споживання;
- нуль нещасних випадків;
- нуль відходів упаковки;
- нуль сліду від сільськогосподарської діяльності;

Ця програма узгоджується з Цілями сталого розвитку ООН та спрямована на досягнення амбітних екологічних та соціальних цілей до 2040 року.

Компанія впроваджує низку екологічних ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. У 2023 році середній показник споживання води на виробництві становив 2,41 гл/гл, що на 2,8% менше порівняно з 2015 роком. У 2023 році компанія скоротила використання матеріалів завдяки полегшенню PET пакування на 7%. Планується запуск виробництва стретч-плівки з часткою перероблених матеріалів від 30% до 50% у 2024 році. Carlsberg Ukraine використовує системи очищення стічних вод, що дозволяє повертати воду до природного середовища в практично незмінному стані.

Carlsberg Ukraine активно підтримує соціальні ініціативи та проекти, спрямовані на покращення добробуту громад. У 2022 році компанія почала розливати гуманітарну питну воду для потреб суспільства. Станом на вересень 2024 року вироблено близько 500 тис. дал. З 2022 року 30% від вартості квитків до музейно-культурного комплексу «Львіварня» спрямовується на розвиток міста Львова. Завдяки цій підтримці у 2024 році створено центр ментального здоров'я,

облаштовано прихисток для переселенців та проведено аудит доступності інфраструктури Львівської громади.

Компанія проводить інформаційні та просвітницькі кампанії щодо відповідального споживання пива, а також організовує безкоштовні екскурсії для ветеранів у рамках програми «Місто лікує».

Таким чином, Carlsberg Ukraine демонструє високий рівень соціальної відповідальності та сталого розвитку, активно впроваджуючи екологічні та соціальні ініціативи, що сприяють покращенню якості життя та збереженню навколишнього середовища.

2.2 Аналіз діючих стратегій гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно впроваджує гнучкі підходи в управлінні персоналом, адаптуючись до сучасних викликів та тенденцій на ринку праці. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності роботи, забезпечення балансу між професійним та особистим життям працівників, а також на впровадження інноваційних технологій у HR-процеси.

Компанія впроваджує гнучку організаційну структуру, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це досягається через децентралізацію прийняття рішень, створення крос-функціональних команд та впровадження проектного підходу до управління. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності комунікації між підрозділами та швидшому реагуванню на потреби ринку.

ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонує різноманітні формати зайнятості, включаючи повну, часткову, дистанційну та сезонну роботу. Це дозволяє залучати талановитих фахівців з різних регіонів та забезпечувати гнучкість у плануванні робочого часу. Зокрема, дистанційна робота стала поширеною практикою для офісних працівників, що сприяє підвищенню задоволеності персоналу та зниженню витрат на утримання офісів.

Компанія активно впроваджує гнучкий графік роботи, особливо в офісних підрозділах. Це включає можливість самостійного планування робочого часу, використання гнучких годин початку та завершення робочого дня, а також можливість працювати з дому. У виробничих підрозділах впроваджуються змінні графіки роботи, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити безперервність виробництва.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно впроваджує цифрові технології в управління персоналом. Зокрема, компанія використовує платформи Microsoft 365, Microsoft Intune та Windows Autopilot для забезпечення ефективної роботи працівників у будь-якому місці та в будь-який час. Це дозволяє швидко налаштовувати робочі пристрої, забезпечувати безпечний доступ до корпоративних ресурсів та підвищувати продуктивність працівників.

Крім того, впровадження інструментів Smart Working сприяє створенню гнучкого та адаптивного робочого середовища, що відповідає сучасним вимогам до організації праці. Це включає використання хмарних сервісів, мобільних додатків та інших цифрових рішень для забезпечення ефективної комунікації та співпраці між працівниками.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності в управлінні персоналом, впроваджуючи гнучкі підходи та сучасні технології для забезпечення ефективної та комфортної роботи своїх працівників.

ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує системний підхід до управління людським капіталом, який охоплює як стратегічне планування потреб у компетенціях, так і формування сприятливого середовища для розвитку персоналу. Компанія розглядає навчання, менторство, коучинг і кар'єрне зростання не як додаткові опції, а як невід'ємну частину корпоративної культури.

У компанії функціонує модель Talent Management, яка передбачає:

- регулярне оцінювання потенціалу та ефективності працівників (Performance & Potential Review);

- створення індивідуальних планів розвитку (IDP) для перспективних фахівців;
- участь у регіональних та глобальних програмах розвитку лідерства в межах Carlsberg Group.

Кадровий резерв формується на основі системи «9-box grid», яка дозволяє ідентифікувати майбутніх лідерів та планувати їх професійне зростання на локальному й міжнародному рівнях.

Освітня екосистема ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на принципі «70-20-10»:

- 70% – навчання через практичний досвід;
- 20% – навчання через взаємодію з наставниками та колегами (менторство, коучинг);
- 10% – формальне навчання (тренінги, онлайн-курси, семінари).

Компанія активно використовує платформу Carlsberg Learning Hub, що дозволяє працівникам проходити онлайн-навчання за персоналізованими програмами. Впроваджено менторські програми для нових працівників і фахівців, які переходять на керівні посади, а також коучинг для підвищення управлінських компетенцій.

Кар'єрний розвиток в Carlsberg Україна можливий як вертикально (просування за посадою), так і горизонтально (розширення функціоналу, перехід між департаментами). Працівникам пропонуються:

- внутрішні вакансії у межах локального та міжнародного ринку Carlsberg Group;
- ротація між відділами (job rotation);
- участь у проєктних командах та тимчасових завданнях для здобуття нових навичок.

Для прикладу, працівник виробничого підрозділу може пройти навчання з управлінських навичок та за кілька років очолити команду, а спеціаліст з маркетингу - приєднатися до міжнародного проєкту в одній з країн присутності групи.

У підсумку, система управління компетенціями та розвитком персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» є ефективною, гнучкою та орієнтованою на майбутнє. Завдяки їй компанія не лише утримує таланти, а й створює умови для їх постійного професійного зростання в межах глобальної корпоративної структури.

Мотиваційна політика ПрАТ «Карлсберг Україна» є стратегічно важливою складовою гнучкого управління персоналом. Вона поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, базується на принципах прозорості, індивідуалізації та балансу між роботою та особистим життям. Основна мета компанії - створити мотиваційне середовище, яке сприяє досягненню високих результатів та утриманню ключових працівників.

Компанія реалізує змішану модель стимулювання, яка включає:

1. Фіксовану заробітну плату, що відповідає ринковому рівню (регулярний перегляд згідно з дослідженням зарплатного ринку).
2. Бонусні програми за результатами діяльності - як індивідуальні, так і командні (КРІ-орієнтовані).
3. Нагороди за інновації, поліпшення процесів, ефективну взаємодію, тощо.
4. Нематеріальні стимули: подяки, відзнаки, внутрішнє визнання (наприклад, «Employee of the Month»), квитки на події, подарункові сертифікати.

Компанія впроваджує персоналізовану мотивацію з урахуванням етапу професійного життя та особистих обставин працівників. Серед ключових практик:

- гнучкі соціальні пакети (додаткове медичне страхування, оплата курсів, абонементів у спортзал);
- можливість вибору режиму роботи (офіс, дистанційно або гібридно - залежно від посади);
- адаптація мотиваційних інструментів для працівників різного віку, статі, професійного досвіду.

Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню плинності кадрів.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно впроваджує політику work-life balance, зокрема:

- гнучкий графік роботи для офісного персоналу;
- скорочений робочий день у п'ятницю, де це можливо;
- додаткові дні відпустки за сімейними обставинами чи участь у соціальних проєктах;
- Well-being програми, спрямовані на ментальне здоров'я, профілактику стресу, фізичну активність (майстер-класи, спортивні челенджі, вебінари з психологами).

Завдяки цим ініціативам компанія створює комфортне робоче середовище, яке враховує потреби працівників і підтримує їх на всіх етапах професійного життя.

Узагальнюючи, мотиваційна система ПрАТ «Карлсберг Україна» є багаторівневою, динамічною та адаптивною до сучасних викликів. Вона базується на гнучкості, повазі до працівника та створенні реальних умов для його добробуту та професійного розвитку.

Успішне впровадження гнучких стратегій управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» дало змогу підвищити ефективність діяльності компанії, посилити її репутацію як роботодавця та сформувати продуктивне робоче середовище. Аналіз результативності цих підходів дозволяє виявити їхню реальну цінність для організації.

Завдяки впровадженню гнучких графіків, дистанційної роботи та Smart Working компанія змогла скоротити непродуктивні витрати часу, що позитивно вплинуло на індивідуальні показники результативності працівників. Наприклад, за даними внутрішніх оцінок (дані з відкритих джерел і корпоративних звітів), рівень виконання KPI в офісних підрозділах зріс на 10–15 % після переходу до гнучких форматів.

Індивідуалізований підхід до мотивації та можливості кар'єрного розвитку сприяли зміцненню лояльності працівників. За даними компанії, рівень плинності кадрів знизився на 7 % у порівнянні з 2020 роком [22].

Опитування працівників демонструють зростання індексу залученості (Employee Engagement Index). Працівники високо оцінюють можливість самостійного планування робочого часу, участі в навчальних програмах, доступ до цифрових HR-платформ.

Гнучке управління персоналом трансформувало організаційну культуру ПрАТ «Карлсберг Україна» у бік:

- партнерського стилю взаємодії між керівництвом та працівниками;
- відкритості до зворотного зв'язку (використання внутрішніх комунікаційних платформ);
- інклюзивності та різноманіття, зокрема - визнання унікальності професійного шляху кожного працівника.

Узагальнюючи результати аналізу підходів до гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна», доцільно виділити як сильні сторони впроваджених практик, так і їхні обмеження. Це дозволяє комплексно оцінити ефективність існуючих управлінських рішень, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення. Узагальнені висновки наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Висновки щодо сильних сторін і обмежень діючого гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони	Обмеження
Гнучкість сприяє підвищенню ефективності та задоволеності персоналу	Виробничі підрозділи мають обмежену можливість застосування дистанційних форматів
Зниження плинності кадрів і витрат на рекрутинг	Не всі працівники однаково адаптуються до гнучких моделей (особливо старші вікові групи)
Посилення позитивного іміджу роботодавця	Потреба в постійному моніторингу результативності нових практик
Цифровізація спростила HR-процеси	Високі початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру

Отже, гнучке управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє високий рівень результативності, але потребує подальшої адаптації до специфіки окремих структурних підрозділів. Загальна тенденція вказує на доцільність масштабування таких практик у межах усієї організації.

2.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах динамічних змін

Аналіз діючих стратегій гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» показав, що компанія активно впроваджує сучасні HR-практики, орієнтовані на адаптивність, цифровізацію та персоналізовані підходи. Серед ключових переваг - наявність гнучких форматів зайнятості, інноваційні програми розвитку персоналу, використання цифрових рішень для управління кадрами, а також добре розвинена система мотивації.

Водночас, незважаючи на наявні досягнення, виявлено ряд вузьких місць та викликів, які потребують подальшого вдосконалення:

1. Нерівномірна гнучкість між підрозділами - виробничі підрозділи мають менший ступінь гнучкості у порівнянні з офісними, що створює відчуття дисбалансу серед працівників.

2. Обмеженість у застосуванні Smart Working на рівні всього підприємства - попри наявність цифрових інструментів, їх використання не є системним, а іноді фрагментарним.

3. Недостатнє персоналізоване навчання - потреба у побудові індивідуальних траєкторій розвитку працівників, з урахуванням їх компетенцій та потенціалу, залишається частково незадоволеною.

4. Обмежена прозорість кар'єрних перспектив - хоча компанія декларує підтримку зростання, не всі працівники мають чітке уявлення про можливі шляхи розвитку в межах організації.

5. Виклики у впровадженні work-life balance для працівників фізичної праці, що не завжди мають доступ до гнучких графіків, на відміну від офісних співробітників.

6. Необхідність посилення комунікації між рівнями управління щодо очікувань, потреб і пріоритетів у реалізації гнучкої кадрової політики.

Крім того, в умовах динамічного зовнішнього середовища (воєнні виклики, інфляційний тиск, нестабільність енергетичного ринку), як керівництво, так і працівники відчують потребу в підвищеній організаційній адаптивності. Для керівництва ключовими запитами є збереження ефективності та інноваційності, а для працівників - стабільність, безпека, розвиток та гнучкість умов праці.

У цілому, наявні стратегії створюють сильну основу для гнучкого управління персоналом, проте потребують корекції та розширення, щоб ефективно відповідати на запити внутрішнього середовища та зовнішні виклики.

Для ефективного реагування на динамічні виклики зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої стійкості, ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно впровадити комплексну модернізацію організаційної структури з акцентом на гнучкість, адаптивність та посилення горизонтальних зв'язків.

Поточна структура управління демонструє високий рівень формалізації, що є виправданим у виробничому секторі. Водночас, для підвищення реактивності компанії пропонується:

1. Перехід до гнучко-матричної моделі управління для офісних і змішаних команд, що дозволить зменшити ієрархічність і покращити швидкість прийняття рішень.

2. Використання внутрішніх платформ для прозорості комунікації, зокрема інтранету, цифрових бордів і корпоративних месенджерів (наприклад, Slack або Microsoft Teams).

3. Регулярна двостороння комунікація між керівництвом і співробітниками (через town hall meetings, внутрішні опитування, фокус-групи).

Горизонтальні взаємозв'язки та обмін знаннями між підрозділами сприяють підвищенню продуктивності та інноваційності. Рекомендується:

1. Запровадження крос-функціональних робочих груп для вирішення стратегічних завдань (наприклад, запуск нових продуктів, логістичні рішення, цифрові ініціативи).

2. Обмін персоналом між підрозділами на тимчасовій основі з метою нарощування компетенцій і налагодження міжпрофесійної довіри.

3. Формування проєктних офісів або agile-команд для вирішення конкретних проблем чи впровадження інновацій.

У динамічному середовищі ефективність командного управління залежить від здатності швидко адаптуватися до змін. У зв'язку з цим доцільно:

1. Впровадити гнучкі стилі лідерства, які враховують контекст, потреби команди та особливості завдань (наприклад, ситуаційне лідерство або коучингова модель).

2. Регулярно проводити ревізію ролей та зон відповідальності для уникнення дублювань та забезпечення гнучкості в управлінні.

3. Розвивати самостійність команд, заохочуючи внутрішнє прийняття рішень та автономію у виконанні задач (self-managed teams).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише посилити організаційну гнучкість, але й підвищити здатність компанії адаптуватися до непередбачуваних умов та залишатися конкурентоспроможною в умовах турбулентного ринку.

У контексті трансформаційного середовища, цифровізація функції управління персоналом є ключовим чинником підвищення ефективності, адаптивності та прозорості HR-процесів. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно посилити стратегічний фокус на технологіях Smart Working та HR-аналітиці, які дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку праці та внутрішні потреби компанії.

Модель Smart Working передбачає переосмислення робочого простору, графіків та форматів взаємодії. Рекомендується:

1. Інтегрувати платформу для планування та управління завданнями (наприклад, Jira, Trello, Monday.com) для віддалених та гібридних команд.

2. Створити корпоративну політику Smart Working, яка враховує функціональні особливості підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, HR) та окреслює правила доступності, комунікації й результативності.

3. Проводити періодичні оцінки ефективності гнучких форматів роботи, включаючи аналіз впливу на продуктивність, задоволеність працівників і рівень залученості.

People Analytics дозволяє ухвалювати рішення на основі даних, а не інтуїції. Це особливо актуально для компанії з широкою географією і багаторівневою структурою. Пропонується:

1. Застосовувати аналітичні панелі для моніторингу ключових HR-показників, таких як плинність кадрів, рівень залученості, показники ефективності, коефіцієнт заповнення вакансій.
2. Проводити кореляційний аналіз між навчанням, мотивацією та результативністю, з метою вдосконалення програм розвитку.
3. Інтегрувати HR-дані з іншими функціональними напрямками, наприклад, фінансами та операційною ефективністю, для комплексного управлінського аналізу.

Професійний розвиток персоналу в умовах постійних змін має базуватися на гнучких і доступних освітніх рішеннях. Доцільно:

1. Інтегрувати системи LMS (Learning Management System) - наприклад, Moodle, SAP SuccessFactors або внутрішні платформи - для персоналізованого навчання та сертифікації.
2. Використовувати мікронавчання (microlearning) та гейміфікацію як засоби залучення молодих фахівців.
3. Автоматизувати процеси оцінювання ефективності (performance appraisal), впровадивши 360-градусну модель оцінки з цифровим зворотним зв'язком.

Використання цифрових HR-інструментів дозволить компанії реалізувати нові моделі управління талантами, швидше реагувати на кадрові виклики, а також формувати інноваційне робоче середовище, орієнтоване на сталість і продуктивність.

Ефективна мотиваційна система в умовах гнучкого управління персоналом має враховувати не лише матеріальні стимули, а й глибші аспекти добробуту, визнання, можливостей розвитку та ціннісної орієнтації. У контексті ПрАТ «Карлсберг Україна», що функціонує у високо конкурентному середовищі,

актуальним є посилення мотиваційних практик на основі індивідуального підходу, принципів сталості та активного діалогу з працівниками.

Психоемоційне благополуччя працівників прямо впливає на рівень залученості та результативності. Тому компанії доцільно:

- розширити пакети добробуту, включаючи психологічну підтримку, абонементи у фітнес-зали, корпоративні заходи з wellness-тематикою;
- запровадити гнучкі механізми робочого часу та місця, орієнтуючись на сімейні потреби, особисті обставини, психоемоційний стан;
- визначити чіткі правила «відключення після роботи» як частину етичного підходу до work-life balance.

Мотивація посилюється, коли працівник бачить перспективи власного професійного зростання та має доступ до інструментів самореалізації. У цьому напрямі варто:

- запровадити індивідуальні плани розвитку (IDP), які формуються на основі оцінки компетенцій, кар'єрних інтересів і стратегії компанії;
- використовувати моделі «внутрішньої мобільності» для перерозподілу персоналу між проєктами, функціями чи регіональними структурами;
- підтримувати різні типи кар'єри: вертикальну, горизонтальну, проєктну, експертну, що забезпечує гнучкість траєкторій.

Практики визнання є потужним нематеріальним стимулом, який формує довіру, лояльність та підвищує продуктивність. Рекомендується:

- інституалізувати системи визнання на всіх рівнях - від керівництва до peer-to-peer: корпоративні нагороди, внутрішні рейтинги, платформи публічної подяки;
- залучати працівників до прийняття рішень, стратегічних сесій, інноваційних ініціатив, що підсилює відчуття значущості й спільної відповідальності;
- регулярно проводити опитування залученості та зворотного зв'язку, з подальшим реагуванням та публічними результатами.

Таким чином, мотиваційні стратегії мають трансформуватися із суто стимулюючих у цілісну систему підтримки й розвитку, що враховує багатогранність людських потреб і зміцнює довгострокову лояльність до компанії.

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи спрямовані на трансформацію системи управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням принципів гнучкості, персоналізації та цифрової інтегрованості. Їх реалізація дозволить сформувати адаптивну організаційну модель, здатну оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, покращувати продуктивність праці та підвищувати рівень залученості персоналу.

З урахуванням сучасних тенденцій HR-менеджменту й актуальних викликів ринку праці, у межах дослідження було сформульовано комплекс практичних рекомендацій. Вони згруповані за основними напрямками та подані нижче у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Рекомендації щодо вдосконалення гнучкого управління персоналом

Напрямок	Ключові пропозиції	Механізми реалізації
Організаційна гнучкість	Оптимізація структури управління, розбудова міжфункціональної взаємодії, впровадження адаптивного лідерства	Перегляд оргструктури, запуск міжвідділових ініціатив, тренінги для керівників
Цифровізація HR	Розширення Smart Working, використання People Analytics, впровадження e-learning платформ	Інтеграція цифрових HRM-рішень, автоматизація рутинних процесів, запуск внутрішнього LMS
Мотивація та культура	Програми добробуту, гнучкі кар'єрні треки, визнання досягнень	Впровадження персоналізованих IDP, систем визнання, нових пакетів мотивації

Очікується, що реалізація зазначених ініціатив забезпечить системне посилення ефективності організації. Зокрема, організаційна гнучкість дозволить пришвидшити ухвалення рішень, покращити горизонтальні комунікації та підвищити відповідальність команд за кінцеві результати. Цифрові інструменти сприятимуть більш точному аналізу даних про персонал, ефективному плануванню розвитку і прогнозуванню потреб у навичках. У свою чергу, розширення

мотиваційних програм та work-life balance зменшить плинність кадрів і підвищить рівень задоволеності працівників.

Для обґрунтування практичної доцільності впровадження запропонованих рішень здійснено прогноз основних індикаторів, що дозволяють оцінити результативність стратегій у середньостроковій перспективі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Очікувані результати впровадження стратегії

Показник	Поточний рівень (оцінка 2023)	Очікуваний рівень (через 2 роки)	Зміна
Індекс залученості працівників (Employee Engagement Index)	67%	80%	+13 п.п.
Продуктивність праці (виторг на одного працівника)	2,1 млн грн	2,5 млн грн	+19%
Плинність персоналу	14,3%	10%	-4,3 п.п.
Частка дистанційних та гнучких форматів зайнятості	28%	45%	+17 п.п.
Витрати на навчання одного працівника	4600 грн	6700 грн	+45,7%
Задоволеність роботою (за внутрішніми опитуваннями)	72%	85%	+13 п.п.

Покращення зазначених індикаторів дозволить компанії не лише зменшити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, а й посилити employer brand на ринку праці. Залучений, професійно підготовлений і мотивований персонал є передумовою не лише для зростання продуктивності, а й для впровадження інновацій, орієнтації на клієнта та довгострокового стратегічного розвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих рекомендацій щодо гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечить перехід до сучасної, адаптивної моделі HR-менеджменту, що відповідатиме викликам динамічного зовнішнього середовища та сприятиме досягненню сталих конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Карлсберг Україна» є сучасним підприємством із розвиненою корпоративною структурою, що активно впроваджує принципи інноваційного та соціально відповідального управління персоналом. У межах діючих стратегій гнучкого управління на підприємстві застосовуються такі підходи, як гнучкий графік, дистанційна робота, цифровізація HR-процесів, а також елементи корпоративного добробуту.

Позитивними наслідками впровадження гнучких форм стали підвищення залученості персоналу, зниження рівня плинності кадрів, покращення комунікації та зростання продуктивності праці. Водночас виявлено певні обмеження: знижену адаптивність працівників старших вікових груп до нових форматів, труднощі з впровадженням гнучкості у виробничих підрозділах, а також потребу в постійному моніторингу результатів впроваджених змін.

Запропоновані рекомендації включають розширення навчальних програм для персоналу, удосконалення системи внутрішньої комунікації, поетапне впровадження гібридних форматів роботи та посилення аналітичної підтримки HR-рішень. Орієнтація на комплексний підхід до вдосконалення гнучкого управління дозволить підвищити адаптивність підприємства до динамічних змін ринку та зберегти високу ефективність управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теми «Впровадження стратегій гнучкого управління персоналом в умовах динамічних змін» було досягнуто мету роботи – узагальнено теоретичні основи впровадження стратегій гнучкого управління персоналом та розроблено рекомендації щодо їх практичного впровадження в умовах динамічних змін. Узагальнюючи результати кожного етапу дослідження, можна сформулювати такі ключові висновки:

У першому розділі роботи було розкрито теоретичні засади гнучкого управління персоналом в умовах змін.

У підрозділі 1.1 проаналізовано основи поняття гнучкості в менеджменті персоналу, зокрема визначено типи гнучкості - організаційну, кадрову, часову, функціональну та просторову. Визначено, що гнучке управління передбачає адаптивність системи HR до зовнішніх викликів, індивідуалізацію підходів до працівників і переорієнтацію на сталі цінності та корпоративну культуру.

У підрозділі 1.2 охарактеризовано чинники, що впливають на необхідність трансформації систем управління персоналом - цифровізація, демографічні зміни, гібридні форми зайнятості, глобалізація ринку праці. Особливу увагу приділено постпандемічному впливу та розвитку концепції Smart Working.

У підрозділі 1.3 проаналізовано сучасні моделі та підходи до гнучкого управління, серед яких модель адаптивного лідерства, модель «agile HR» та концепція employee experience. Визначено, що ефективність гнучкого управління залежить від збалансованості інтересів організації та персоналу, високого рівня довіри, децентралізації рішень і постійного розвитку навичок працівників.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стану та перспектив впровадження гнучких стратегій управління персоналом на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

У підрозділі 2.1 проведено стратегічний аналіз підприємства, визначено його місце на ринку, ключові бренди, фінансові показники та соціальні ініціативи. На

основі даних з Clarity-Project було проаналізовано динаміку доходів, чистого прибутку, інвестицій, а також структуру продуктового портфеля. SWOT-аналіз показав сильні сторони компанії (брендова капіталізація, якісна логістика, міжнародна підтримка), але й виявив загрози (волатильність ринку, конкуренція з локальними брендами).

У підрозділі 2.2 здійснено практичний аналіз діючих стратегій гнучкого управління персоналом. Розкрито, як на підприємстві застосовуються різні формати зайнятості (повна, дистанційна, сезонна), як розвиваються моделі компетенцій і кадрового резерву, функціонує система менторства, преміювання, програм добробуту та work-life balance. Визначено, що компанія активно впроваджує цифрові інструменти, серед яких Smart Working, електронні платформи для оцінювання персоналу та автоматизація HR-процесів.

У підрозділі 2.3 розроблено цілісний комплекс рекомендацій щодо удосконалення стратегій гнучкого управління на підприємстві. Було запропоновано рішення щодо підвищення організаційної гнучкості, розвитку цифрових технологій у HR, персоналізованих мотиваційних практик і формування адаптивної корпоративної культури. У таблицях подано узагальнення пропозицій та очікуваних результатів, зокрема прогнозовано зростання індексу залученості до 80%, підвищення продуктивності праці на 19% та зниження плинності персоналу до 10%.

В ході роботи було виконано поставлені завдання, а саме: розкрито сутність, значення та принципи гнучкого управління персоналом; проаналізовано сучасні стратегії, інструменти та методи впровадження гнучких HR-підходів; досліджено особливості реалізації гнучких HR-стратегій на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначено напрями удосконалення системи гнучкого управління персоналом на підприємстві. Гнучке управління персоналом є не лише відповіддю на виклики сучасності, а й стратегічною інвестицією в сталий розвиток організації, її інноваційність та привабливість як роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербовський І. А., Воронкова А. А., Гавран В. Я. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук, №(5). 2024 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14035898>
2. Дерев'янка Т. А. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. Управління змінами та інновації. 2021. №2. С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-3>
3. Дуфенюк О., Коць Д. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2024. №3 (31). С. 413-420. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-413-420](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420)
4. Зварич Л. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2023. №9 (310). С. 107 -113. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-9-310-107-113
5. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. №2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
6. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>
7. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. № 100 (2). С. 250-262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262
8. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2022. № 12. С. 125-129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

9. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 2 (38). С. 91-96.
10. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
11. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
12. Савків У., Сидор Г. Управління ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 403-410
13. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». 2022. № 1 (62). С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>
14. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. Економіка, управління та адміністрування. 2024. №2 (108). С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)
15. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 4(63). С. 91-99. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>
16. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна

економіка.2023. №3 (03). С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

17. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 792 p.
19. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. Review of Economics and Finance. 2023. №21. P. 592-598. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.61>
20. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, №. 1. P. 99–120.
21. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 392 p.
22. Carlsberg Ukraine. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv/#> Регулярна інформація (дата звернення: 10.05.2025)
23. Carlsberg Ukraine. Офіційний сайт URL: <https://carlsbergukraine.com> (дата звернення: 10.05.2025)
24. Cascio W. F., Montealegre R. How Technology Is Changing Work and Organizations // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2016. Vol. 3, №1. P. 349–375.
25. CIPD. People Profession 2022: UK and Ireland Survey Report. Chartered Institute of Personnel and Development. 2022. URL: <https://www.cipd.org>
26. Clarity Project. Загальні фінансові індикатори ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511/finances> (дата звернення: 10.05.2025)
27. Clarity Project. ПрАТ «Карлсберг Україна» – загальна інформація URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511> (дата звернення: 10.05.2025)

28. Clarity Project. Річна фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511/yearly-finances> (дата звернення: 10.05.2025)
29. Clarity Project. Фінансова звітність за 2021 рік: ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: https://clarity-project.info/edr/00377511/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 10.05.2025)
30. Clarity Project. Фінансова звітність за 2022 рік: ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: https://clarity-project.info/edr/00377511/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.05.2025)
31. Clarity Project. Фінансова звітність за 2023 рік: ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: https://clarity-project.info/edr/00377511/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.05.2025)
32. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
33. Eurofound. Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. 2020. URL: <https://www.eurofound.europa.eu>
34. Harvard Business Review. The Feedback Fallacy. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/the-feedback-fallacy>
35. Kaufman B. E. Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Ithaca : Cornell University Press, 2015. 360 p.
36. Kniffin K. M. et al. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action // American Psychologist. 2021. Vol. 76, №1. P. 63–77.
37. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, №7. P. 509–533.
38. Ulrich D. et al. Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 272 p.
39. Wilkinson A., Redman T., Dundon T. Contemporary Human Resource Management. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 624 p.

40. YouControl. ПрАТ «Карлсберг Україна» URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511 (дата звернення:
10.05.2025)