

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

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.

(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В**
ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи МОАм-1-24-1.4д
Железняк Крістіна Романівна

(підпис)

Науковий керівник:
д.е.н., професорка

Кожем'якіна Світлана Миколаївна,

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Желєзняк К.Р.

Управління продуктивністю праці в організації

Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить по два-три підрозділи, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, містить 10 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків, а також 50 використаних джерел. У першому розділі узагальнено теоретичні основи управління продуктивністю праці, сутність показника як комплексної оцінки ефективності ресурсів, основні групи факторів впливу (матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні) та методики вимірювання. У другому розділі надано характеристику діяльності ПАТ «Карлсберг Україна», проведено економічний аналіз фінансових показників та оцінено продуктивність праці з акцентом на сильний людський капітал і резерви зростання доходів. Третій розділ присвячено розробці заходів вдосконалення: аналіз чинних ініціатив мотивації та пропозиції з нарощування доходів через маркетингову трансформацію, технологічні інвестиції та розширення ринків.

Ключові слова: продуктивність праці, економічна ефективність, доходи підприємства, маркетингові стратегії, технологічна модернізація, ПАТ «Карлсберг Україна».

ANNOTATION

Zhelezniak K.R.

Labor Productivity Management in an Organization

The work consists of an introduction, three chapters each containing two to three subsections, general conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 73 pages, including 10 tables, 8 figures, 6 appendices, and 50 sources used. The first chapter summarizes the theoretical foundations of labor productivity management, the essence of the indicator as a comprehensive assessment of resource efficiency, main groups of influencing factors (material-technical, organizational-economic, socio-psychological), and measurement methods. The second chapter provides a characterization of PJSC Carlsberg Ukraine's activities, conducts an economic analysis of financial performance, and evaluates labor productivity with emphasis on strong human capital and revenue growth reserves. The third chapter focuses on developing improvement measures: analysis of current motivation initiatives and proposals for boosting revenues through marketing transformation, technological investments, and market expansion.

Keywords: labor productivity, economic efficiency, enterprise revenue, marketing strategies, technological modernization, PJSC Carlsberg Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	4
1.1. Сутність та значення продуктивності праці на підприємстві	4
1.2. Основні фактори, що впливають на продуктивність праці	6
1.3. Методика вимірювання та оцінки продуктивності праці	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	20
2.2 Аналіз продуктивності праці на підприємстві	33
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	41
3.1 Система стимулювання персоналу на підприємстві	41
3.2 Розробка заходів з підвищення продуктивності праці	45
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність управління продуктивністю праці в організації зумовлена суттєвими змінами у сучасному бізнес-середовищі, зростанням конкуренції, інтенсивним впровадженням інноваційних технологій та трансформацією ринку праці. У таких умовах ефективне використання трудових ресурсів стає ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, адже саме продуктивність праці безпосередньо впливає на рівень випуску продукції, якість послуг, величину витрат і, як наслідок, на фінансові результати організації.

В Україні ця тема набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, адаптації до глобальних ринкових викликів, а також удосконалення системи управління персоналом. Недостатня продуктивність праці може призвести до зниження ефективності виробництва, зростання собівартості продукції та втрати ринкових позицій. Навпаки, впровадження сучасних методів управління продуктивністю дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити сталий розвиток організації та створити умови для професійного зростання працівників.

Крім того, актуальність теми підкреслюється в умовах цифровізації, коли з'являються нові форми організації праці, автоматизовані системи обліку та оцінки результатів, а також змінюються вимоги до кваліфікації персоналу. Впровадження інноваційних підходів до управління продуктивністю праці сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню сталого розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Мета дослідження – розробити заходи щодо поліпшення управління продуктивністю праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система управління діяльністю ПАТ «Карлсберг Україна».

Предмет дослідження – сукупність заходів підвищення продуктивності праці.

Основні завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення продуктивності праці на підприємстві;
- визначити основні фактори, що впливають на продуктивність праці;
- дослідити методику вимірювання та оцінки продуктивності праці;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Карлсберг Україна»;
- провести аналіз продуктивності праці на підприємстві;
- дослідити систему стимулювання персоналу на підприємстві;
- розробити заходи з підвищення продуктивності праці.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є загальнонаукові й спеціальні методи пізнання: дедукції, індукції, аналіз, синтез, системний підхід, порівняння, узагальнення тощо.

У процесі дослідження з метою вирішення поставлених завдань використано системний та міждисциплінарний підхід, а також наступні методи дослідження: термінологічного аналізу; порівняльного аналізу; прогнозування.

Апробація результатів дослідження – публікація тези "Управління продуктивністю праці в організації" у збірнику IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції "Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика".

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення продуктивності праці на підприємстві

Продуктивність праці є одним із ключових економічних показників, що відображає ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів і надання послуг. У загальному розумінні це співвідношення між обсягом виробленої продукції (або виконаних робіт, наданих послуг) та витратами праці, необхідними для їх створення [1]. Найчастіше продуктивність праці визначається як кількість продукції, виробленої одним працівником за певний проміжок часу, або як кількість часу, витраченого на виробництво одиниці продукції [2].

В економічній теорії продуктивність праці розглядається як індикатор результативності трудової діяльності, що характеризує не лише кількісні, а й якісні аспекти використання робочої сили. Важливою складовою є також інтенсивність праці, тобто ступінь напруження трудового процесу за одиницю часу, яка безпосередньо впливає на рівень продуктивності [1].

Продуктивність праці є надзвичайно різноманітним і багатовимірним поняттям, яке відображає не лише кількість результату, а й якість виконаної роботи. Щоб краще розуміти цей складний процес, доцільно розглянути основні види продуктивності праці, які допомагають відобразити різні аспекти трудової діяльності.

Перш за все, зазвичай виділяють кількісну продуктивність праці, яка характеризує співвідношення виробленої продукції до затраченого часу або ресурсів. Цей вид показує, скільки одиниць продукції створено за певний період і є основою для оцінки ефективності роботи підприємства.

Водночас, не менш важливо враховувати якісну продуктивність, яка відображає не лише обсяг, а й якість виробленого результату. Адже висока кількість продукції може бути марною, якщо вона не відповідає вимогам чи

стандартам. Якісна продуктивність акцентує увагу на майстерності, інноваційності та відповідальності працівника.

Існує також індивідуальна продуктивність праці, що оцінює вклад кожного працівника у спільний результат. Це допомагає усвідомити цінність людського фактора, мотивації та професійного розвитку, адже продуктивність кожної людини має свої особливості, які впливають на загальний успіх підприємства.

Колективна продуктивність підкреслює роль командної роботи, взаємодії та спільних зусиль. Вона показує, як розподіл ролей і синергія між працівниками можуть значно підвищувати кінцевий результат [3].

Продуктивність праці має визначальне значення для економічного зростання підприємства, галузі та національної економіки в цілому. Вона є основою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску продукції, зниження собівартості та підвищення прибутковості діяльності [1]. Зростання продуктивності праці забезпечує можливість підвищення рівня заробітної плати працівників, покращення соціальних стандартів, а також сприяє розвитку інноваційних процесів і впровадженню нових технологій [2].

З точки зору соціально-економічного розвитку, підвищення продуктивності праці дозволяє скорочувати тривалість робочого часу, підвищувати якість життя населення, створювати нові робочі місця та забезпечувати стаке економічне зростання [3]. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку саме продуктивність праці стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств і держав [4].

Крім того, підвищення продуктивності праці сприяє більш ефективному використанню ресурсів, зменшенню витрат на виробництво, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню гнучкості організації у відповідь на зовнішні виклики [5]. Таким чином, продуктивність праці є не лише економічною, а й соціальною категорією, що визначає рівень добробуту суспільства та перспективи його розвитку.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією виробничих процесів та

зростанням значення інтелектуального капіталу. Це зумовлює нові підходи до управління продуктивністю праці, зокрема, акцент на якісній підготовці персоналу, розвитку його креативності, адаптивності до змін та вмінні працювати в команді [6,7].

Важливим викликом сьогодення є необхідність враховувати зміни у структурі зайнятості, зростання значення віддаленої праці, а також появу нових форм організації трудової діяльності, таких як гібридні моделі роботи та проектні команди [5,8]. Це вимагає перегляду традиційних методів вимірювання продуктивності та впровадження нових інструментів оцінки ефективності праці, що враховують як кількісні, так і якісні показники.

Сучасні підходи до управління продуктивністю праці також передбачають інтеграцію мотиваційних механізмів, що сприяють розвитку персоналу, підтримці його лояльності та задоволення від роботи [9,10]. Управління продуктивністю праці стає складнішим у зв'язку зі зростанням динаміки середовища, змінами у споживчих уподобаннях, а також впливом глобалізаційних процесів [11].

1.2. Основні фактори, що впливають на продуктивність праці

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності будь-якого підприємства, організації чи галузі в цілому. Вона визначає, наскільки результативно використовуються трудові ресурси для виробництва продукції чи надання послуг, і відображає співвідношення між кількістю виробленого та витратами праці. Високий рівень продуктивності праці дозволяє досягти значних конкурентних переваг на ринку, забезпечити стабільний розвиток, підвищити прибутковість і задоволеність працівників [1]. І навпаки, низька продуктивність праці може стати серйозним обмеженням для розвитку підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Для розуміння сутності продуктивності праці необхідно проаналізувати фактори, які впливають на її рівень. У сучасній науковій літературі існує багато підходів до класифікації цих факторів, які представлені в таблиці 1.1. [1].

Таблиця 1.1

Класифікація факторів продуктивності праці на підприємстві в працях
українських вчених

Автор	Визначення
О. М. Івахненко	матеріально-технічні; організаційно-економічні й управлінські; природні; суспільно-економічні; соціально-психологічні (умови праці і відпочинку)
І. В. Дворник	організаційно-економічні; техніко-економічні соціально-економічні; природно-кліматичні
Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк	матеріально-технічні; економічно-правові та нормативні; соціально-психологічні; організаційно-економічні і структурні; матеріально-стимулюючі.
В. М. Гончаров	внутрішньовиробничі; галузеві і міжгалузеві; регіональні; загальнодержавні.
С. Е. Кучіна, Р. Г. Майстро	підвищення технічного рівня виробництва; поліпшення організації виробництва та праці; зростання об'єму виробництва; структурні зміни у виробництві; вплив природних умов

Джерело: сформовано за [1]

Матеріально-технічні фактори пов'язані з технічним оснащенням виробництва, рівнем механізації та автоматизації, якістю використовуваних матеріалів, інструментів і обладнання. Впровадження сучасних технологій, автоматизованих ліній, роботів, комп'ютерних систем управління дозволяє значно скоротити витрати живої праці, підвищити точність і швидкість виконання операцій, а також знизити ймовірність помилок. Наприклад, застосування інноваційних методів обробки даних, використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів інформації, автоматизація збірки та упаковки продукції дозволяють підвищити ефективність виробництва в кілька разів [7]. Важливу роль відіграє також комплексне використання сировини, зменшення відходів, впровадження замкнутих циклів виробництва, що сприяє економії ресурсів і зниженню собівартості продукції. Оновлення інструментарію, застосування сучасних інструментів і програмного забезпечення дозволяють підвищити якість роботи, зробити її більш комфортною та безпечною для працівників. Водночас,

недостатнє технічне оснащення, застаріле обладнання, низька якість матеріалів можуть стати серйозними обмеженнями для зростання продуктивності праці [2].

Організаційні фактори стосуються способів організації праці та виробництва, структури підприємства, системи управління, розподілу обов'язків, матеріально-технічного забезпечення, умов праці. Вдосконалення організаційної структури, оптимізація робочих процесів, раціональне розміщення обладнання, ефективна система комунікації між підрозділами дозволяють скоротити витрати часу на передачу інформації, уникнути дублювання функцій, підвищити швидкість прийняття рішень. Важливе значення має своєчасне постачання необхідних матеріалів, інструментів, запчастин, що дозволяє уникнути простоїв та знизити втрати часу. Ефективний розподіл і кооперація праці, створення міжфункціональних команд, тимчасовий облік робочого часу сприяють підвищенню відповідальності кожного працівника, збільшують мотивацію до досягнення спільних цілей. Не менш важливими є умови праці: комфортні робочі місця, ергономіка, освітлення, рівень шуму, температура, організація простору для спілкування та співпраці. Погані умови праці можуть викликати стрес, втому, зниження концентрації, що негативно впливає на продуктивність і якість роботи [5].

Соціально-економічні фактори пов'язані з рівнем кваліфікації працівників, системою мотивації та стимулювання, трудовим кліматом, відносинами в колективі, можливістю професійного розвитку. Високий рівень кваліфікації, навчання, професійний розвиток дозволяють працівникам швидко адаптуватися до змін, освоювати нові технології, вирішувати складні завдання. Систематичне підвищення кваліфікації, навчання, тренінги, семінари, стажування сприяють розвитку професійних навичок, збільшують самооцінку та відповідальність працівників [11]. Мотивація та стимулювання є важливими чинниками, які впливають на зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Фінансові заохочення, премії, бонуси, соціальні пакети, визнання досягнень, можливість професійного росту, баланс між роботою та особистим життям – все це сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу [9]. Нематеріальні стимули, такі

як публічне визнання, кар'єрний ріст, можливість участі в управлінні, також відіграють важливу роль у формуванні позитивного ставлення до праці. Трудовий клімат, взаємоповага, довіра, ефективна комунікація, спільні цінності, управління конфліктами сприяють формуванню сприятливої атмосфери в колективі, знижують рівень стресу, підвищують задоволеність працівників і, як наслідок, продуктивність праці [6].

Зовнішні фактори пов'язані з впливом зовнішнього середовища на діяльність підприємства. До них належать економічна ситуація в країні та світі, законодавство, податкова політика, ринкові умови, конкуренція, природно-кліматичні фактори. Нестабільність економіки, інфляція, зміни курсу валют, економічні кризи можуть обмежити доступ до ресурсів, збільшити витрати, знизити попит на продукцію чи послуги. Зміни в законодавстві, податковій політиці, трудовому кодексі можуть вплинути на умови праці, систему оплати, соціальні гарантії. Ринкові умови, конкуренція, попит на продукцію чи послуги визначають обсяги виробництва, ціни, рівень завантаження підприємства. Окремо варто виділити роль інновацій у підвищенні продуктивності праці. Впровадження нових технологій, методів управління, підходів до організації праці дозволяє підприємствам залишатися конкурентноспроможними, адаптуватися до змін, відповідати потребам ринку та вимогам споживачів. Інновації можуть стосуватися як технічної, так і організаційної складової діяльності підприємства. Наприклад, впровадження системи управління якістю, використання методів бережливого виробництва, цифровізація бізнес-процесів, застосування хмарних технологій для зберігання та обробки даних, автоматизація документообігу – все це сприяє збільшенню продуктивності праці, скороченню витрат часу на виконання рутинних операцій, підвищенню якості продукції та послуг [1].

Крім того, інновації в сфері управління персоналом, такі як гнучкі графіки роботи, віддалена робота, впровадження програми тимчасової роботи, сприяють збільшенню задоволеності працівників, зниженню рівня стресу, покращенню балансу між роботою та особистим життям, що також позитивно впливає на продуктивність праці [12].

Взаємини в колективі, рівень довіри, поваги, взаємодопомоги, спільні цінності, корпоративна культура – все це формує трудовий клімат, який може як сприяти, так і перешкоджати зростанню продуктивності праці. Наприклад, конфлікти, нездорова конкуренція, відсутність взаємодопомоги, невдоволення умовами праці можуть призвести до зниження мотивації, зростання стресу, збільшення кількості помилок, зниження якості роботи. Навпаки, позитивний трудовий клімат, спільні цінності, ефективна комунікація, управління конфліктами сприяють формуванню команди, підвищенню відповідальності, збільшенню задоволеності працівників і, як наслідок, зростанню продуктивності праці [13].

Ефективна система управління персоналом дозволяє залучити кваліфікованих фахівців, забезпечити їх професійний розвиток, підвищити мотивацію, зберегти лояльність, забезпечити стабільність колективу [14]. Важливе значення має оцінка ефективності праці, система KPI (ключові показники ефективності), яка дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у загальний результат, визначити напрямки для вдосконалення, заохотити до досягнення цілей. Система мотивації, яка враховує як фінансові, так і нематеріальні стимули, дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці, збільшити віддачу, підвищити якість роботи [15].

Постійне підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок, знань, методів роботи дозволяє працівникам швидко адаптуватися до змін, вирішувати складні завдання, підвищувати якість роботи. Значення має також система адаптації нових працівників, яка дозволяє швидко інтегрувати їх у колектив, забезпечити необхідний рівень знань і навичок, знизити рівень стресу, підвищити продуктивність праці з перших днів роботи [11].

Окремо варто виділити роль мотивації та стимулювання праці в системі управління продуктивністю праці. Мотивація – це внутрішній рушій, який змушує працівника прагнути до досягнення цілей, виконувати свої обов'язки якісно, зацікавлено, відповідально. Стимулювання – це зовнішній вплив, який спрямований на підвищення мотивації, заохочення до досягнення результатів.

Ефективна система мотивації та стимулювання дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці, збільшити віддачу, підвищити якість роботи [10]. У таблиці 1.2 показані приклади матеріальної та нематеріальної мотивації [9].

Таблиця 1.2

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації [9]

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності
	Поліпшення умов праці працівників

Конфлікти – це неминучий елемент будь-якої організації, який може як сприяти розвитку, так і перешкоджати ефективній роботі. Ефективне управління конфліктами дозволяє вирішувати суперечки конструктивно, зберігати позитивний клімат в колективі, підвищувати рівень довіри, взаємоповаги, співпраці [13]. Навпаки, неконтрольовані конфлікти можуть призвести до зниження мотивації, зростання стресу, зниження якості роботи, підвищення плинності кадрів.

Управління змінами включає планування, інформування, навчання, мотивацію, підтримку працівників, оцінку результатів. Ефективне управління змінами дозволяє мінімізувати опір змін, забезпечити підтримку персоналу, підвищити продуктивність праці в умовах трансформації [16].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що продуктивність праці залежить від комплексного впливу різних факторів: матеріально-технічних, організаційних, соціально-економічних, зовнішніх, а також від рівня корпоративної культури, лідерства, системи мотивації та управління якістю. Оптимальне поєднання цих

факторів дозволяє досягти високих результатів, забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методика вимірювання та оцінки продуктивності праці

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства чи організації. Тому її оцінка та аналіз стають невід'ємною частиною управлінської практики, що дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, визначати шляхи вдосконалення організації праці, а також обґрунтовувати управлінські рішення [1]. Методи оцінки продуктивності праці дозволяють кількісно виміряти результати трудової діяльності, порівняти їх із плановими показниками, а також зробити висновки щодо ефективності використання трудових ресурсів.

Серед основних методів оцінки продуктивності праці виділяють натуральний, вартісний, трудовий та індексний методи. Натуральний метод полягає у вимірюванні обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях (штуки, кілограми, літри тощо) і порівнянні його з витратами праці. Цей метод є найбільш наочним і простим, проте його застосування обмежене лише для однорідних видів продукції. Вартісний метод дозволяє виміряти продуктивність праці за допомогою вартісних показників (грошових одиниць), що дає змогу порівнювати результати роботи різних підрозділів, виробництв, галузей [17]. Трудовий метод заснований на вимірюванні витрат праці у вигляді людино-годин або людино-днів, що дозволяє оцінити продуктивність праці незалежно від вартості продукції. Індексний метод передбачає розрахунок індексів продуктивності праці, що дозволяє аналізувати динаміку змін цього показника в часі [7].

Важливим етапом оцінки продуктивності праці є визначення показників, які найкраще відображають результати діяльності конкретного підприємства чи організації. До таких показників належать: обсяг виробленої продукції (в натуральних або вартісних одиницях), витрати праці (людино-години, людино-

дні), середня продуктивність праці одного працівника, динаміка змін продуктивності праці за певний період, а також показники ефективності використання трудових ресурсів [14]. Вибір показників залежить від специфіки діяльності, вимог до обліку, а також від цілей аналізу.

Поряд із традиційними методами оцінки продуктивності праці все більшого поширення набувають сучасні інструменти, такі як аналіз ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг, використання програмного забезпечення для збору та аналізу даних, а також застосування методів штучного інтелекту для прогнозування змін продуктивності праці [10]. Ці інструменти дозволяють не лише оцінити поточний стан продуктивності праці, але й виявити тенденції, прогнозувати зміни, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо її підвищення.

Оцінка продуктивності праці є лише першим кроком до її підвищення. Для досягнення стійкого зростання цього показника необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання трудових ресурсів, вдосконалення організації праці, мотивацію персоналу, впровадження нових технологій, а також постійний моніторинг і аналіз результатів [12]. Лише системний підхід до оцінки та підвищення продуктивності праці дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і задоволеність працівників.

Продуктивність праці є основним показником, що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Її правильний розрахунок є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат робочого часу та планування трудових ресурсів. Існує кілька основних формул розрахунку продуктивності, кожна з яких застосовується в залежності від конкретних завдань аналізу і виробничих умов. Розглянемо їх докладніше з практичним обґрунтуванням.

Виробіток — це кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу. Він розраховується за формулою [24]:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виробленої продукції;

T – затрати робочого часу.

Цей показник допомагає визначити, скільки одиниць продукції припадає на 1 годину роботи чи іншої одиниці часу, що є базою для нормування праці, планування робочого часу та встановлення ефективності використання людських ресурсів. Виробіток дає змогу порівнювати продуктивність праці у різні періоди чи між різними підрозділами підприємства.

Середньогодинний виробіток визначає продуктивність праці за годину робочого часу [25]:

$$B_r = \frac{B_d}{t}, \quad (1.2)$$

де B_d – середньоденний виробіток одного працівника,

t – тривалість робочої зміни.

Цей показник важливий для аналізу ефективності повного використання робочого часу у межах зміни. Він допомагає виявити неефективні інтервали часу (простояни, затримки), а також оцінити вплив зміни тривалості робочих змін на загальну продуктивність.

Середньоденний виробіток показує обсяг продукції, виготовленої одним працівником за один робочий день [26]:

$$B_d = \frac{B_p}{D}, \quad (1.3)$$

де B_p – середньорічний виробіток;

D – кількість відпрацьованих днів.

Ця формула важлива для визначення середнього навантаження на працівника у робочі дні року, допомагає аналізувати трудовий режим і планувати графіки роботи, а також порівнювати змінну і постійну складові виробітку.

Середньорічний виробіток — обсяг продукції на одного працівника за рік, що дає змогу бачити загальну результативність праці за довший період [27]:

$$B_p = \frac{\Pi}{\text{Ч}}, \quad (1.4)$$

де Π – обсяг виробленої продукції;

Ч – середньооблікова чисельність працівників за рік.

Він застосовується для стратегічного оцінювання розвитку підприємства, визначення базових і перспективних показників, а також порівняння ефективності роботи за різні роки чи з іншими підприємствами.

Чиста продукція є дуже важливим показником для оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки відображає реальну новостворену вартість у процесі виробництва. Вона визначається як різниця між валовою продукцією та прямими матеріальними витратами, амортизацією основних фондів та нематеріальних активів, які беруть участь у виробництві. У цьому показнику вже враховано витрати на оплату праці з обов'язковими відрахуваннями й заплановану частину прибутку, що робить його комплексним і водночас реалістичним відображенням економічного результату діяльності підприємства.

Для розрахунку продуктивності праці за методом чистої продукції використовується формула [28]:

$$\text{ПП}_{\text{ЧП}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} = \frac{\text{ВП} - B_m - A_p}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} = \frac{\text{ЗП} + \text{ВЗП} + \Delta\Pi}{\text{Ч}_{\text{ПВП}}} \quad (1.5)$$

де ЧП — чиста продукція;

$\text{Ч}_{\text{ПВП}}$ — чисельність промислово-виробничого персоналу;

ВП — обсяг виготовленої продукції;

B_m — прямі матеріальні витрати на сировину;

A_p — амортизація основних фондів та нематеріальних активів;

ЗП — сума оплати живої праці;

ВЗП — обов'язкові відрахування з оплати праці;

$\Delta\Pi$ — запланована до отримання частина прибутку.

Цей розрахунок є дуже корисним для бізнесу, оскільки дає можливість виявити справжній внесок персоналу у створення вартості, відокремивши при цьому витрати на матеріали та інші активи. Використання такого підходу

дозволяє керівництву зосередитися на факторах, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, а також оцінити ефективність витрат на оплату праці.

Крім того, показник чистої продукції підприємства можна також визначити через суму основної та додаткової заробітної плати, інших стимулюючих і компенсаційних виплат, а також прибутку за формулою [29]:

$$\text{ЧП} = \text{П} + \text{ОП}_p \quad (1.6)$$

де ЧП — чиста продукція;

П — прибуток підприємства;

ОП_p — витрати на оплату праці (з урахуванням єдиного соціального внеску).

Цей підхід дає змогу оцінити, яку частину фінансового результату складає праця, що є основою для зваженого підходу до мотивації працівників та розподілу прибутку.

Умовно-чиста продукція, яка береться до уваги на підприємствах зі складною асортиментною структурою, визначається як різниця між валовою продукцією та вартістю всіх виробничих витрат (матеріали, працю, амортизацію тощо).

Розрахунок продуктивності за цим методом здійснюється за формулою [29]:

$$\text{ПП}_{\text{учп}} = \frac{\text{УЧП}}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} = \frac{\text{ВП} - \text{В}_m}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} = \frac{\text{ЗП} + \text{ВЗП} + \text{А}_p + \Delta\text{П}}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} \quad (1.7)$$

де УЧП — умовно-чиста продукція.

Такий підхід використовується для більш комплексного аналізу, особливо коли продукція різниться за складністю та вартістю, що дозволяє отримати збалансовану оцінку продуктивності.

Що стосується трудомісткості, то вона визначається як кількість робочого часу, яка необхідна для виробництва одиниці продукції. Розрахунок трудомісткості проводиться за формулами [30]:

$$T_m = \frac{T_{\text{еф}}}{Q} \quad (1.8)$$

де T_{еф} — час, витрачений на виробництво одиниці продукції;

Q — кількість виробленої продукції.

Трудомісткість є важливим показником, який пов'язує обсяги виробництва з трудовими витратами, дозволяючи ідентифікувати фактори, які впливають на ефективність роботи, а також знаходити резерви для підвищення продуктивності. Вона корисна для порівняння трудових витрат на виготовлення однакових виробів у різних підрозділах підприємства.

Проте метод трудомісткості має свої обмеження. Для його застосування необхідні обґрунтовані норми часу, які можуть піддаватися змінам залежно від різних умов. Також метод не завжди підходить для працівників із погодинною оплатою, якщо в їхній діяльності не використовуються нормативи часу.

Трудомісткість поділяється на кілька видів: технологічна, виробнича, обслуговуюча та управлінська. Технологічна трудомісткість включає витрати праці основних робітників, які безпосередньо перетворюють сировину на готову продукцію, і обчислюється так [31]:

$$T_{p.\text{тех}} = T_{p.v} + T_{p.п} \quad (1.9)$$

де $T_{p.v}$ — витрати праці робітників, що працюють за відрядною оплатою;

$T_{p.п}$ — витрати праці робітників з погодинною оплатою.

Обслуговуюча трудомісткість охоплює працю допоміжних робітників, зайнятих обслуговуванням виробництва, тоді як виробнича трудомісткість охоплює суму технологічної та обслуговуючої трудомісткості. Трудомісткість управління відображає сукупні витрати праці керівників і спеціалістів, які здійснюють управління виробничими процесами.

Повна трудомісткість обчислюється як сума виробничої та управлінської трудомісткості [28]:

$$T_{p.п.} = T_{p.v.} + T_{p.y.} \quad (1.10)$$

де $T_{p.v.}$ — виробнича трудомісткість;

$T_{p.y.}$ — управлінська трудомісткість.

Ці показники дають змогу комплексно оцінити витрати робочого часу на всіх етапах виробничої діяльності.

Варто також зазначити, що трудомісткість поділяється на нормативну, фактичну і планову. Нормативна визначає, скільки часу має бути витрачено на виготовлення одиниці продукції відповідно до встановлених норм, які базуються на дослідженнях і досвіді кращих підприємств. Фактична трудомісткість – це реальний час, витрачений на виробництво, і вона може відрізнятися через кваліфікацію працівників, стан обладнання, умови праці та інші фактори. Планова трудомісткість служить основою для формування виробничих завдань і може коригуватися в залежності від стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, чиста продукція разом із показниками трудомісткості формують надійну базу для аналізу продуктивності праці, допомагають зазначити сильні сторони та виявити резерви для підвищення ефективності роботи колективу і підприємства в цілому. Це вкрай важливо для досягнення конкурентоздатності та стабільного розвитку компанії.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретичні основи управління продуктивністю праці, що є фундаментальним аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Сутність продуктивності праці визначається як комплексний показник, що характеризує результативність використання ресурсів, включно з живою працею та технічними засобами, протягом виробничого процесу.

Визначено, що оцінка продуктивності праці має ключове значення для забезпечення ефективного управління як на макроекономічному рівні, так і безпосередньо на рівні конкретного підприємства. Вона виступає основою для планування й оптимізації виробничих процесів, раціонального розподілу ресурсів і прийняття управлінських рішень.

Розглянуто й основні фактори, які впливають на рівень продуктивності праці. До них належать матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні чинники. Важливою є диференціація зовнішніх факторів,

що перебувають поза контролем підприємства (економічна політика, ринкова кон'юнктура, природні умови), і внутрішніх, які можна свідомо впливати (кваліфікація кадрів, мотивація, організація роботи).

Методика вимірювання продуктивності праці базується на показниках трудомісткості та виробітку, що мають взаємозворотний характер. Застосування натурального, вартісного та трудового методів дає змогу всебічно оцінити продуктивність у різних умовах і галузях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Підприємство Карлсберг в Україні є дочірньою компанією міжнародної пивоварної групи Carlsberg Group, однієї з провідних компаній у світовій пивоварній індустрії. Carlsberg Group була заснована у 1847 році в Данії, а сьогодні її продукція продається більш ніж на 150 ринках світу.

В Україні Карлсберг представлено компанією Carlsberg Ukraine, що володіє виробничими потужностями у трьох містах — Львові, Києві та Запоріжжі. Львівська пивоварня є найстарішою промисловою пивоварнею в країні. Загалом підприємство налічує понад тисячу працівників, що свідчить про значний масштаб діяльності.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПАТ «Карлсберг Україна»

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Коротка назва	ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
ЄДРПОУ	00377511
Дата заснування	05.08.1993
Статутний капітал	1 022 432 914,00 грн
Юридична адреса	УКРАЇНА 69076, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., МІСТО ЗАПОРІЖЖЯ, ВУЛИЦЯ ГЕОРГІЯ САПОЖНІКОВА, БУДИНОК 6
Керівник	Олег Ігорович Хайдакін
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Додаткові види діяльності	11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; 46.34 Оптова торгівля напоями 52.10 Складське господарство 36.00 Забір, очищення та постачання води

Мета створення підприємства Карлсберг Україна полягає у розвитку високоякісного пивоварного виробництва на території України, задоволенні потреб споживачів у різноманітних напоях, а також зміцненні позицій компанії як лідера на ринку алкогольної та безалкогольної продукції. Основна мета — не

лише виробляти якісні продукти, а й формувати позитивний імідж, сприяти сталому розвитку галузі, ефективному використанню ресурсів і створенню робочих місць.

Місія Карлсбергу полягає у тому, щоб приносити радість і задоволення споживачам через високоякісні, інноваційні напої, підтримувати сталий розвиток, дбати про соціальну відповідальність і екологічність виробництва. Компанія прагне поєднувати традиції пивоваріння з сучасними технологіями, залишаючись відкритою до нових ідей і змін на ринку.

Підприємство Карлсберг Україна спеціалізується на виробництві та дистрибуції алкогольних і безалкогольних напоїв, зокрема пива. Основними напрямками діяльності є пивоваріння з використанням сучасних технологій і високоякісної сировини, а також розробка та просування широкого портфелю брендів, які охоплюють як міжнародні марки Carlsberg і Tuborg, так і популярні українські бренди, такі як «Львівське» та «Славутич».

Окрім пива, компанія також виробляє безалкогольні напої, квас та інші продукти, що дозволяє задовольняти різноманітні споживчі запити. Спеціалізація Карлсберг полягає в тому, щоб поєднувати традиційні методи виробництва з інноваціями та високими стандартами якості, що сприяє підтриманню конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Крім виробництва, підприємство активно займається розвитком ринкових стратегій, маркетингом і логістикою, щоб забезпечити ефективний продаж і доступність продукції по всій території України. Це дозволяє компанії залишатися одним із лідерів у пивоварній галузі та задовольняти потреби найширшого кола споживачів.

Підприємство Карлсберг Україна не має чітко визначених основних замовників у вигляді кількох конкретних великих клієнтів. Замість цього, його продукція орієнтована на широкий і різноманітний ринок споживачів, що включає як кінцевих споживачів, так і бізнес-сектор. Це означає, що компанія працює з багатьма роздрібними мережами, такими як супермаркети і магазини, готельно-ресторанним бізнесом, оптовими дистриб'юторами і корпоративними клієнтами.

Така стратегія дозволяє компанії бути більш гнучкою і адаптивною до потреб різних сегментів ринку, не залежати від обмеженого кола великих клієнтів і більш ефективно реагувати на зміни споживчого попиту. Карлсберг Україна спеціалізується на обслуговуванні широкого кола замовників, забезпечуючи продукцією як споживчий сектор, так і бізнес-клієнтів по всій країні.

У своїй діяльності підприємство Карлсберг Україна керується чинним законодавством України, яке регулює всі аспекти ведення бізнесу, виробництва, охорони праці, екології та соціальної відповідальності. Крім виконання нормативно-правових актів, компанія дотримується високих міжнародних стандартів, притаманних Carlsberg Group, а також враховує принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Зокрема, дотримання трудового законодавства, норм робочого часу, охорони праці, а також забезпечення прав працівників є важливою частиною політики компанії. Також Карлсберг Україна підтримує міжнародні коди поведінки, рухаючись у відповідності з Загальною декларацією прав людини ООН і Керівними принципами ООН щодо прав людини в бізнесі. Усі ці норми закладають основу для відповідального ведення бізнесу та побудови довгострокових відносин з працівниками, партнерами і суспільством.

Організаційна структура ПАТ «Карлсберг Україна» є лінійно-функціональною (рис. 2.1), що означає поєднання чіткої ієрархії управління з розподілом обов'язків за функціональними напрямками. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію між різними підрозділами та чіткий розподіл повноважень.

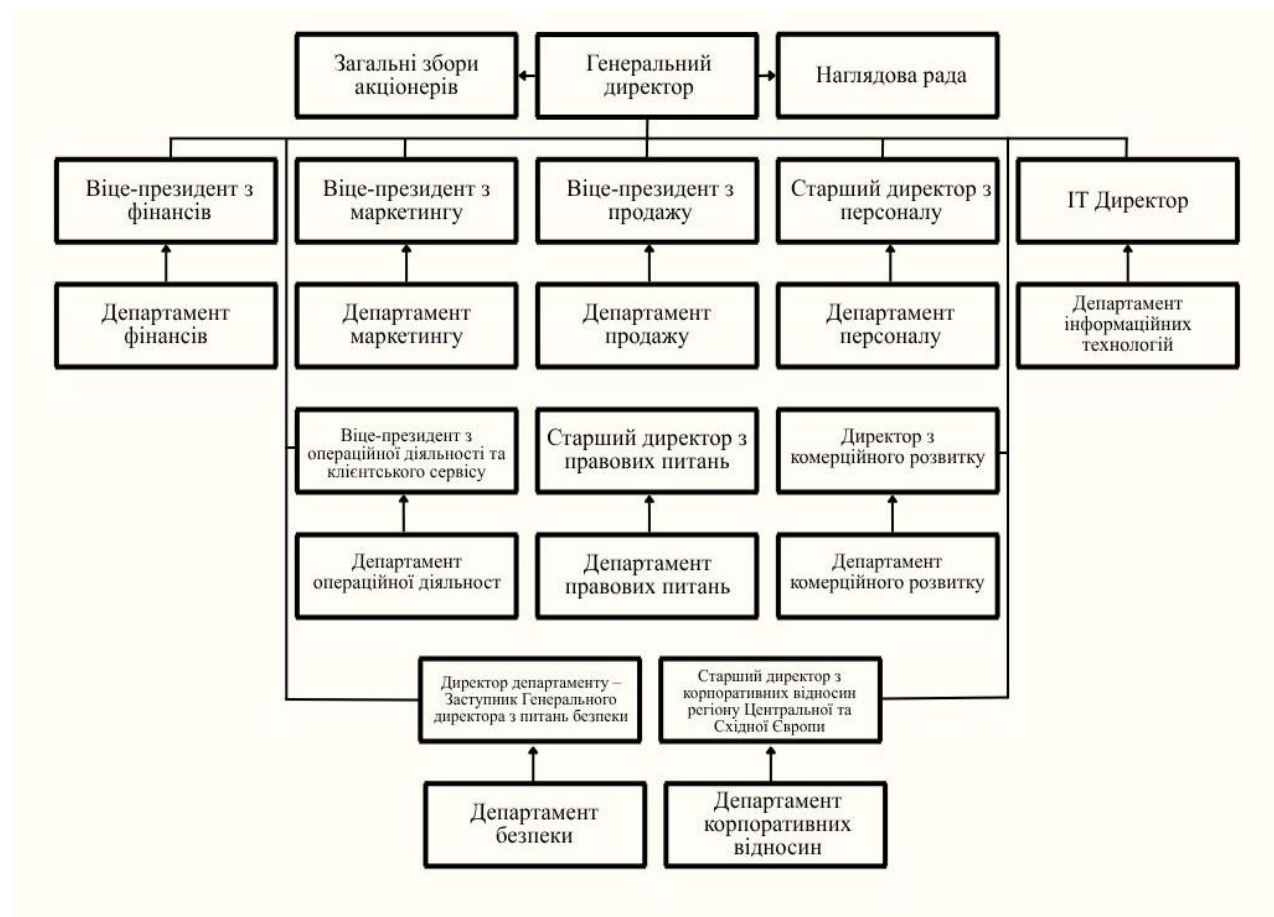


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Карлсберг Україна»

Верхній рівень управління включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду і Генерального директора, які відповідальні за стратегічне планування, контроль і оперативне керівництво відповідно. Нижче працюють ключові функціональні підрозділи — департаменти фінансів, маркетингу, продажу, персоналу, правових питань, інформаційних технологій, операційної діяльності, безпеки та комерційного розвитку.

Кожен департамент відповідає за свою сферу діяльності, що забезпечує спеціалізований підхід до виконання завдань і підвищує загальну ефективність роботи компанії. Водночас, завдяки лінійному елементу структури, всі підрозділи координуються через центральні керівні органи, що дозволяє приймати швидкі й зважені рішення.

Цей тип організаційного устрою сприяє збалансованості між централізованим контролем і функціональною автономією, що є необхідним для

підтримки високих стандартів якості та конкурентоспроможності компанії на ринку. Така структура також допомагає гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і швидко адаптуватися до нових викликів.

Стиль управління в ПАТ «Карлсберг Україна» характеризується поєднанням ефективності, прозорості та орієнтації на сталий розвиток. Компанія впроваджує систему корпоративного управління, яка базується на чіткому розподілі повноважень між органами управління і суворій системі підзвітності та контролю. Це дозволяє забезпечувати якісне прийняття рішень і оперативну координацію між підрозділами.

Особлива увага приділяється адаптації до змін ринкових умов та інноваціям, що сприяє гнучкості управління та збереженню конкурентоспроможності. Використовуються принципи прозорої комунікації, залучення співробітників до прийняття рішень, а також створення корпоративної культури, яка підтримує ініціативність і розвиток професіоналізму.

Карлсберг Україна також активно застосовує міжнародні стандарти управління ризиками й етичної поведінки, що підкреслює відповідальний підхід до організації бізнес-процесів. Усі ці особливості свідчать про сучасний, збалансований стиль управління, який поєднує стратегічне планування з високою операційною дисципліною й соціальною відповідальністю компанії.

Стиль управління в ПАТ «Карлсберг Україна» характеризується людяним і відкритим підходом, що поєднує професіоналізм, прозорість і орієнтацію на сталий розвиток. Компанія докладає великих зусиль, щоб створити комфортне і безпечне робоче середовище, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною загальної команди.

В основі стилю управління лежить принцип взаємної довіри та поваги, що проявляється у прозорій комунікації і відкритості керівництва до ідей та ініціатив працівників. Карлсберг Україна активно підтримує корпоративну культуру, що заохочує ініціативність, професійний розвиток і командну роботу.

Важливою складовою такого стилю є демократичний підхід до прийняття рішень — співробітники залучені до обговорень та мають можливість впливати на

процеси, що робить роботу більш мотивуючою і результативною. Водночас у компанії дотримуються високої операційної дисципліни, що гарантує належну якість продукції та стабільність бізнес-процесів.

Соціальна відповідальність і підтримка працівників — це не просто слова, а реальні програми: медичне страхування, підтримка у складних життєвих ситуаціях, організація корпоративних заходів і навчальних програм. Це допомагає підтримувати позитивний моральний клімат і робить компанію привабливим роботодавцем.

Особлива увага приділяється також управлінню ризиками та дотриманню етичних норм. Система корпоративного управління в Карлсберг Україна поєднує стратегічне планування з гнучкістю і людським підходом, що створює міцний фундамент для сталого розвитку та успіху.

Економічний аналіз — це невід’ємна частина будь-якого успішного бізнесу, що дає змогу заглянути у внутрішню «кухню» підприємства та зрозуміти, як саме воно функціонує. Це не просто суха цифра або бухгалтерський звіт, а живий інструмент, який допомагає керівникам приймати зважені рішення, знаходити внутрішні резерви і відкривати нові можливості для розвитку.

Без економічного аналізу важко уявити собі ефективне управління, адже саме він показує, які процеси працюють вдало, а над чим ще треба попрацювати. Він допомагає відповісти на важливі питання: як розподіляються ресурси, наскільки прибутковим є виробництво, які є ризики і як їх можна мінімізувати. Завдяки цьому підприємство може швидше адаптуватися до змін ринку і зберегти конкурентоспроможність.

Економічний аналіз також створює основу для формування стратегічних планів, дає можливість прогнозувати результати і контролювати їх виконання. Усі ці аспекти роблять аналіз не просто формальним кроком, а життєво необхідним інструментом для підтримки стабільності, розвитку і успіху.

Основні економічні показники господарської діяльності ПАТ «Карлсберг
Україна»

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022
1	2	3	4	5	6
1.Обсяг господарської діяльності, тис. грн.	12751944	10966147	9324766	+1785797	+1641381
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12488230	10812093	9149710	+1676137	+1662383
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6850533	6112613	5125335	+737920	+987278
4. Валовий прибуток, тис. грн	5637697	4699480	3907731	+938217	+791749
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	2674055	2245092	1866993	+428963	+378099
6. Податок на прибуток, тис.грн	481330	407863	342622	+73467	+65241
7. Чистий прибуток, тис. грн.	2181691	1827451	1528878	+354240	+298573
8. Середньооблікова чисельність працівників, чол	1310	1333	1337	-23	-4
9. Середньорічна вартість, тис. грн.: - необоротних активів	3380633	2889512	2437824	+491121	+451688
- оборотних активів	8829203	6003481	4049549	+2825722	+1953932
10. Фондовіддача	3,69	3,74	3,75	-0,05	-0,01
11. Рентабельність господарської діяльності, %	44,62	43,41	42,57	+1,21	+0,84

У 2022–2024 роках ПАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільне та впевнене зростання основних економічних показників господарської діяльності, що свідчить про ефективність як виробництва, так і реалізації продукції. Обсяг господарської діяльності істотно зріс, що є віддзеркаленням зростаючого попиту та розширення присутності компанії на ринку. Так, у 2024 році цей показник досяг 12 751 944 тис. грн, що на 1 785 797 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Подібна позитивна динаміка спостерігається і в чистому доході від реалізації продукції, який з 9 149 710 тис. грн у 2022 році піднявся до 12 488 230 тис. грн у 2024 році.

Збільшення собівартості реалізованої продукції компенсується значним зростанням валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності

управління витратами та оптимізацію виробничих і комерційних процесів. У 2024 році валовий прибуток зріс на 938 217 тис. грн у порівнянні з 2023 роком і сягнув 5 637 697 тис. грн.

Ці тенденції свідчать про те, що компанія успішно адаптується до викликів ринку, підтримуючи зростання виручки і прибутковості. Водночас показник рентабельності господарської діяльності стабільно підвищується, що ще раз підкреслює позитивність зсувів у господарській діяльності підприємства.

Для більшої наочності динаміка ключових показників — чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток за 2022–2024 роки — представлена на рис. 2.2, що дозволяє візуально оцінити масштаби зростання основних економічних показників господарської діяльності.

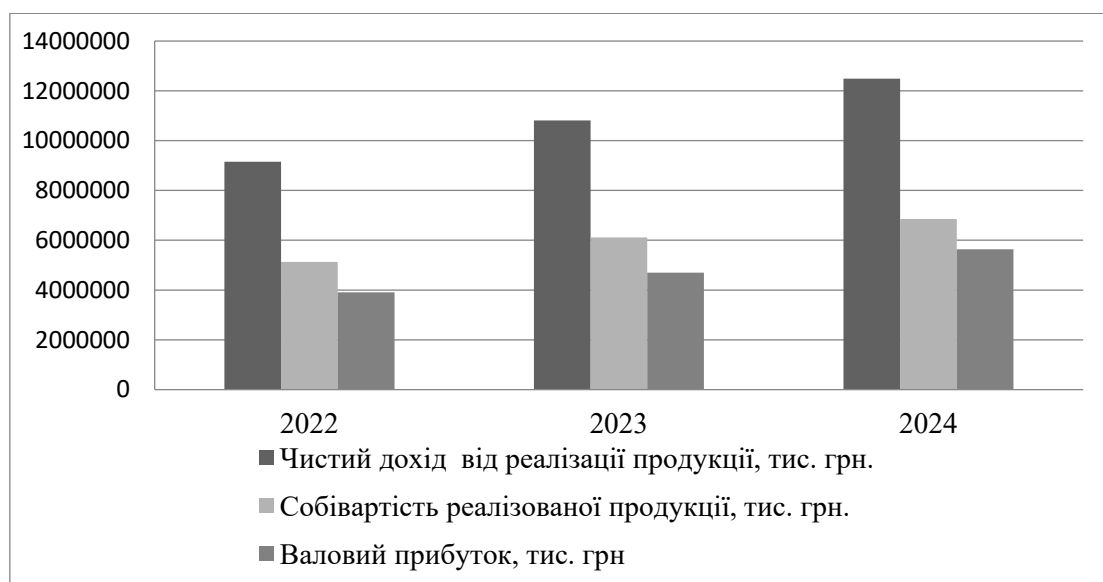


Рис. 2.2 Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024рр.

Чистий прибуток компанії зросли з 1 528 878 тис. грн у 2022 році до 2 181 691 тис. грн у 2024 році, що демонструє значне покращення фінансових результатів і підвищення прибутковості. Валовий прибуток також за цей період збільшився з 3 907 731 тис. грн до 5 637 697 тис. грн, що говорить про ефективну діяльність у напрямі оптимізації виробничих і комерційних процесів.

Фінансовий результат до оподаткування також має зростаючу тенденцію —

з 1 866 993 тис. грн у 2022 році до 2 674 055 тис. грн у 2024 році, що віддзеркалює позитивні зміни як у доходах, так і у витратах підприємства. Податок на прибуток за цей період виріс із 342 622 тис. грн до 481 330 тис. грн, що є наслідком зростаючого прибутку.

Середньооблікова чисельність працівників дещо зменшилася (з 1337 у 2022 до 1310 у 2024), що може свідчити про підвищення продуктивності праці чи оптимізацію кадрової політики.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилася майже на 1 мільярд гривень за два роки, що свідчить про інвестиції у модернізацію і розширення виробничих потужностей. Оборотні активи також виросли значно — з 4 049 549 тис. грн у 2022 році до 8 829 203 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збільшення оборотних ресурсів підприємства.

Фондовіддача (продуктивність капіталу) дещо знизилася в межах незначних коливань (3,75 у 2022 до 3,69 у 2024), що свідчить про стабільність використання основних фондів.

Рис. 2.3 демонструє позитивну динаміку рентабельності господарської діяльності ПАТ «Карлсберг Україна» за період 2022–2024 років. Спостерігається помітне покращення цього ключового фінансового показника, що свідчить про зростання ефективності управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Зокрема, рентабельність зросла з 42,57% у 2022 році до 44,62% у 2024 році, що відображає стабільне підвищення прибутковості підприємства.

Такий позитивний тренд пояснюється зростанням чистого прибутку, валового прибутку і фінансового результату діяльності, що у свою чергу є наслідком ефективної комерційної стратегії та оптимізації витрат. Незважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників, компанія змогла підтримати і навіть покращити економічні результати, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

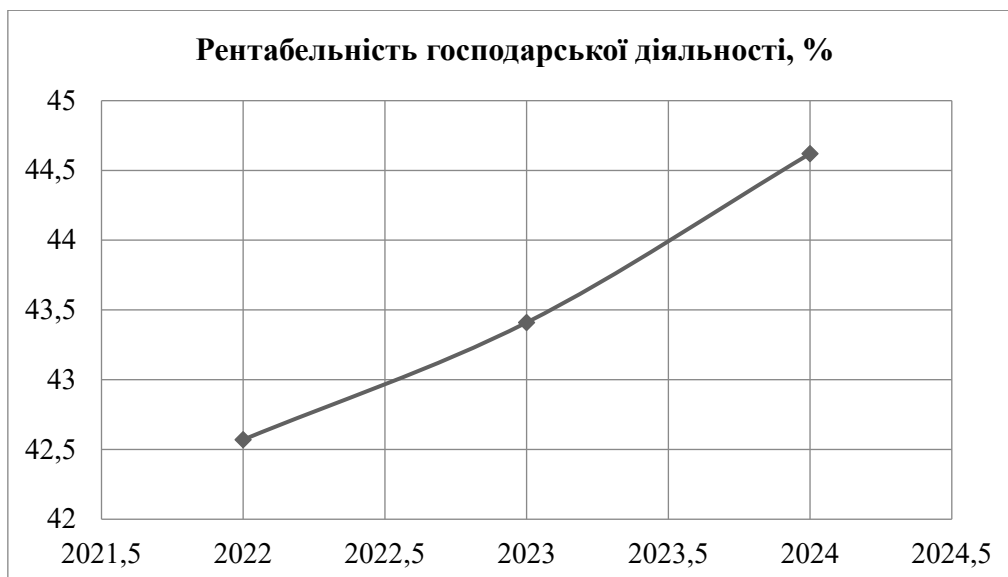


Рис. 2.3 Динаміка рентабельності господарської діяльності ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024рр

Додатково, збільшення вартості необоротних і оборотних активів свідчить про інвестиції в розвиток і модернізацію виробництва, що закладає міцний фундамент для подальшого зростання. Незначне зниження показника фондовіддачі слід розглядати в контексті розширення активної бази, що потенційно сприятиме підвищенню довгострокової ефективності.

Таблиця 2.3

Аналіз активу балансу ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки, тис. грн

Активи	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		
	2024	2023	2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022
1. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	165241	485542	291993	-320301	-126752	+193549
Основні засоби	2564637	2305871	1695992	+258766	+868645	+609879
первісна вартість	7821002	7423348	6350127	+397654	+1470875	+1073221
знос	5256365	5117477	4654135	+138888	+602230	+463342
Усього за розділом I	3428894	3332372	2443669	+96522	+985225	+888703
2. Оборотні активи						
Запаси	1293280	1092514	847564	+200766	+445716	+244950
у тому числі готова продукція	543663	401857	361011	+141806	+182652	+40846
Дебіторська заборгованість за	917804	716840	453229	+200964	+464575	+263611

товари, роботи, послуги						
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	732	743	--	-11	732	--
Інша дебіторська заборгованість	50758	--	--	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	8039564	5219727	2970234	+2819837	+5069330	+2249493
Усього за розділом 2	10505999	7152407	4793684	+3353592	+5712315	+2358723
Баланс	13934893	1048477 9	7237353	+3450114	+6697540	+3247426

Таблиця 2.3 свідчить про важливі тенденції в структурі активів ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки. Загальна сума активів зросла майже на 6,7 млрд грн, що відображає розширення ресурсної бази підприємства і підсилює його фінансову стійкість.

Аналіз активу балансу ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки показує, що підприємство стабільно нарощує свої ресурси, що є ознакою міцної фінансової позиції та стратегічного розвитку. Загальна сума активів зросла майже на 6,7 млрд грн, що свідчить про постійне збільшення можливостей підприємства для подальшого зростання. Детальніше про динаміку необоротних активів можна дізнатися з рис. 2.4, де наочно відображено зростання основних засобів і зміни у структурі капітальних інвестицій.

У розділі необоротних активів відзначається значне збільшення вартості основних засобів — на понад 868 млн грн у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про активні інвестиції у модернізацію та розширення виробничих потужностей, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Зменшення суми незавершених капітальних інвестицій у 2024 році може свідчити про успішне завершення ключових проєктів і перехід до нового етапу розвитку.

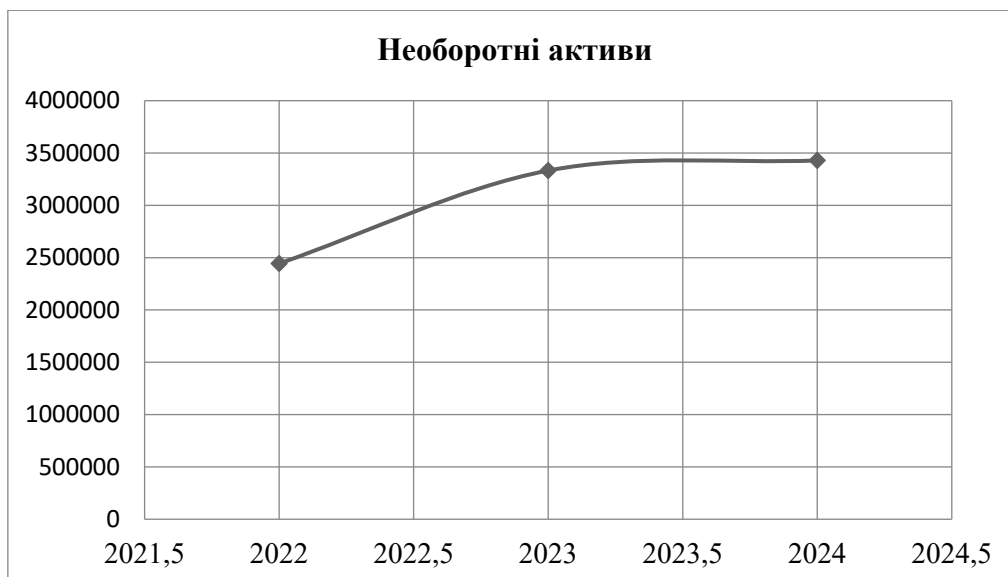


Рис. 2.4 Динаміка необоротних активів ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.

Щодо оборотних активів, їх суттєве зростання — на понад 3,3 млрд грн у 2024 році — вказує на нарощення виробничих запасів, збільшення дебіторської заборгованості та значний приріст грошових коштів. Зокрема, готова продукція збільшилася більш ніж на 141 млн грн, що свідчить про розширення масштабів виробництва і готовність підприємства задовольняти підвищений попит. Динаміку оборотних активів можна детально простежити на рисунку 2.5, де відображено зростання грошових коштів і зміни у структурі запасів.

Водночас суттєве збільшення грошових коштів і їх еквівалентів до 8 млрд грн у 2024 році свідчить про покращення ліквідності підприємства та здатність ефективно управляти короткостроковими фінансовими потоками. Такий розвиток позицій на балансі створює міцний фундамент для подальшого росту і стабільності економічної діяльності ПАТ «Карлсберг Україна», підвищуючи його здатність успішно виконувати виробничі і фінансові завдання.



Рис. 2.5 Динаміка оборотних активів ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 рр.

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зростає з 1,95 у 2022 році до 2,05 у 2024 році, що вказує на збільшення здатності підприємства вчасно погашати свої поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів. Цей позитивний тренд добре видно на рис. 2.6, де відображено динаміку всіх ключових показників ліквідності.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПАТ «Карлсберг Україна»

Показники	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,95	1,88	2,05	–0,07	+0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,61	1,59	1,80	–0,02	+0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,21	1,37	1,57	+0,16	+0,20

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє зростання — з 1,59 у 2023 році до 1,80 у 2024 році. Це означає, що підприємство має достатньо швидко реалізованих активів для погашення короткострокових боргів, що є важливим показником фінансової надійності.

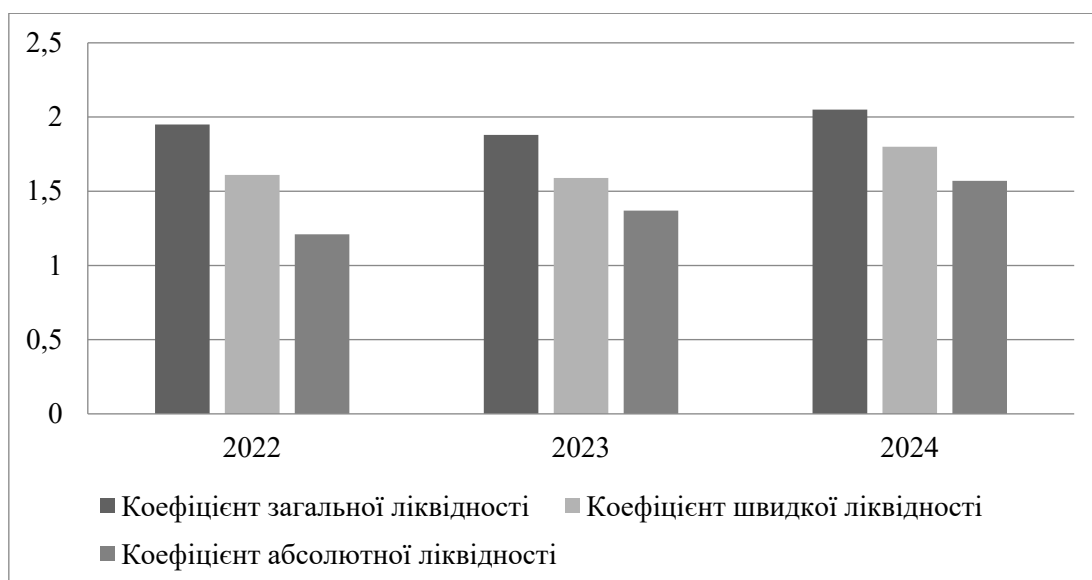


Рис. 2.6 Динаміка показників ліквідності ПАТ «Карлсберг Україна»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства погасити борги за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, збільшився з 1,21 у 2022 році до 1,57 у 2024 році, що свідчить про покращення ліквідності та здатності швидко реагувати на фінансові виклики.

2.2 Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Продуктивність праці — це показник, який відображає, наскільки ефективно працівники використовують свій час і зусилля для створення продукції чи надання послуг. Іншими словами, це кількість виробленого за певний час, або кількість часу, витраченого на виробництво одиниці продукції. Чим вищий рівень продуктивності, тим більше результату отримує підприємство за той самий час і з тими самими ресурсами.

Продуктивність праці можна вимірювати по-різному: за кількістю вироблених товарів, вартістю продукції або часом, витраченим на її виготовлення. Вибір методу залежить від специфіки діяльності підприємства та цілей аналізу.

Підвищення продуктивності праці — це важлива мета для будь-якої організації. Воно дозволяє збільшити обсяги виробництва, знизити витрати і підвищити якість продукції чи послуг. Цього можна досягти шляхом оптимізації

процесів, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та ефективного управління персоналом.

Аналіз продуктивності праці допомагає виявити проблемні місця, визначити напрямки для покращення та розробити конкретні заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не тільки збільшити прибуток, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу на ПАТ «Карлсберг Україна»

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Осіб	У % до заг. к-ті	Осіб	У % до заг. к-ті	Осіб	У % до заг. к-ті
Адміністративний персонал	551	39,4	751	53,1	665	46
Виробничий персонал	677	48,4	664	46,9	779	54
Всього	1398	100	1415	100	1444	100

Аналіз таблиці 2.5 Аналіз таблиці 2.5, що відображає склад і структуру персоналу ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки, свідчить про певні зміни у балансі адміністративного та виробничого персоналу протягом досліджуваного періоду.

У 2022 році адміністративний персонал становив 551 особу, що було 39,4% від загальної кількості працівників. Виробничий персонал займав більшу частку — 677 осіб або 48,4%. Загальна чисельність працівників тоді складала 1398 осіб.

За рік, у 2023 році, кількість адміністративних працівників значно зросла до 751 особи (53,1%), при цьому виробничий персонал трохи зменшився до 664 осіб (46,9%). Загальна чисельність працівників зросла до 1415 осіб.

У 2024 році структура персоналу дещо змінилася: кількість адміністративних працівників зменшилася порівняно з 2023 роком і склала 665 осіб (46%), тоді як виробничий персонал зріс до 779 осіб (54%). Загальна чисельність персоналу збільшилася до 1444 осіб.

Ці зміни свідчать про певну організаційну перебудову, можливо пов'язану з

оптимізацією операційної діяльності підприємства. Ріст виробничого персоналу у 2024 році може бути результатом розширення виробничих потужностей або збільшення обсягів виробництва. Зміна частки адміністративного персоналу у 2023 році вказує на тимчасове посилення адміністративних функцій, що могло бути пов'язано з впровадженням нових управлінських або кадрових ініціатив.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу на ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2024/2023	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Середньо облікова чисельність працівників, осіб	1337	1333	1310	-23	-4
Прийнято працівників, осіб	115	207	118	-89	+92
Звільнилось працівників, осіб	118	118	179	+61	0
У тому числі					
- за власним бажанням	93	89	132	+43	-4
- за угодою сторін	19	18	29	+11	-1
- по закінченню строку трудового договору	6	11	18	+7	+5
Коефіцієнт обороту наймання працівників	0,086	0,155	0,090	-0,065	+0,069
Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,088	0,089	0,137	+0,048	+0,001
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,174	0,243	0,227	-0,016	+0,069
Коефіцієнт плинності персоналу	0,069	0,067	0,101	+0,034	-0,002
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,931	0,933	0,899	-0,034	+0,002

Таблиця 2.6 «Показники руху персоналу на ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки» відображає динаміку найму, звільнення та стабільності кадрового складу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників поступово зменшилася з 1337 осіб у 2022 році до 1310 у 2024 році, що свідчить про певну оптимізацію кадрового складу, але не втрату функціональних можливостей.

Кількість прийнятих працівників у 2023 році значно зросла (207 осіб), але у 2024 році знову скоротилася до 118, що може бути пов'язано зі стабілізацією

кадрового складу після масштабних наймів. Водночас кількість звільнень постійно зростає: з 118 у 2022 році до 179 у 2024 році, що вказує на підвищення плинності персоналу.

Серед причин звільнень найбільше — за власним бажанням (132 особи у 2024 році), що свідчить про зростання конкуренції на ринку праці та можливості для кар'єрного росту за межами компанії. Зростання кількості звільнень за угодою сторін та по закінченню строку трудового договору також вказує на активну роботу з кадровим складом, зокрема на оновлення команди та адаптацію до нових умов.

Коефіцієнт обороту наймання працівників у 2023 році досяг пікового значення (0,155), але у 2024 році знизився до 0,090, що свідчить про стабілізацію найму. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття постійно зростає, що відображає підвищення плинності. Коефіцієнт загального обороту персоналу також збільшився, що свідчить про активні зміни у складі працівників.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2024 році досяг 0,101, що є досить високим показником і вказує на необхідність роботи з утриманням кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу знизився до 0,899, що свідчить про зростання частки нових працівників у загальному складі.

Розрахунок продуктивності праці на ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки є важливим елементом аналізу ефективності діяльності підприємства. Для визначення цього показника використовується формула 1.5.

Розрахунки:

2022 рік:

$$\text{ПП} = \frac{9324766}{1337} \approx 6843,46 \text{ тис.грн/особу}$$

2023 рік:

$$\text{ПП} = \frac{10966147}{1333} \approx 8215,73 \text{ тис.грн/особу}$$

2024 рік:

$$\text{ПП} = \frac{12751944}{1310} \approx 9636,14 \text{ тис.грн/особу}$$

Аналіз отриманих даних свідчить про стабільне зростання продуктивності праці на підприємстві. У 2022 році кожен працівник виробляв у середньому близько 6,8 млн грн, у 2023 році цей показник зріс до 8,2 млн грн, а у 2024 році досяг 9,6 млн грн. Така динаміка вказує на ефективне використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників продуктивності праці ПАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 роки

Рік	2022	2023	2024	Індекс зміни, 2023 до 2022
Виручка від реалізації, (тис. грн)	9033066	10950575	12488230	121,2%
Кількість працівників, (осіб)	1337	1333	1310	99,7%
Продуктивність праці (тис. грн/особа)	6843	8216	9636	120,1%
Вартість основних засобів, тис. грн	6350127	7263541	7667003	114,4%
Продуктивність капіталу, (тис. грн/грн)	1,42	1,50	1,63	105,6%
Капіталоозброєність працівника, (тис.грн/особу)	4749,5	5449,0	5852,7	114,7%

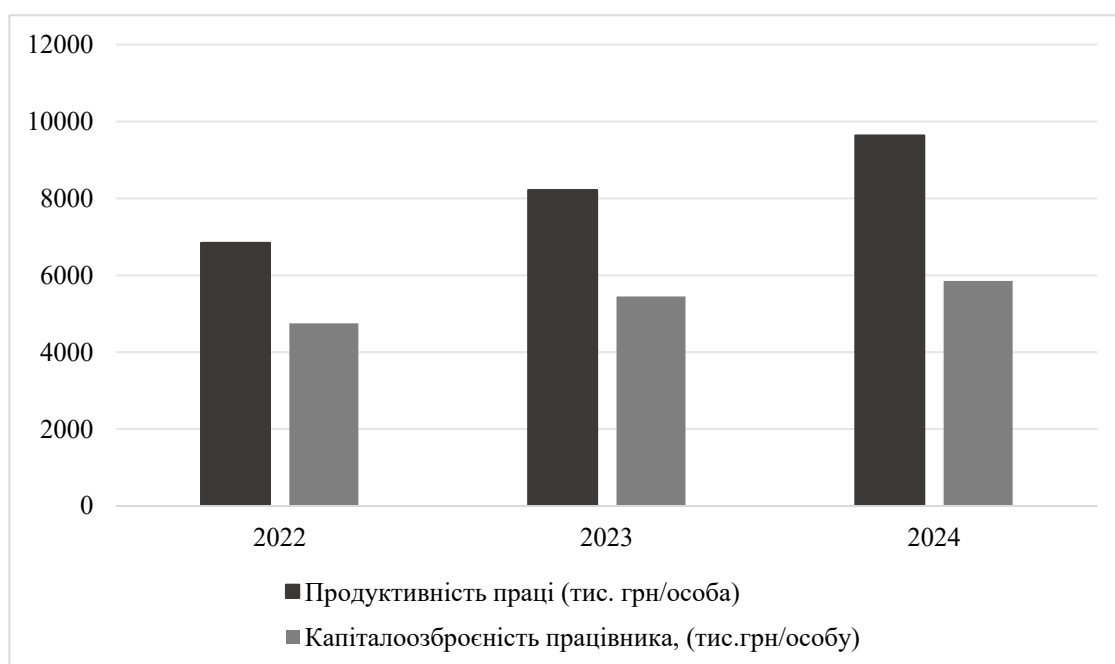


Рис. 2.7 Динаміка показників продуктивності ПАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.7 відображає вражаючу картину стратегічного розвитку компанії, яка зуміла не лише зберегти стабільність у складних умовах, а й досягти суттєвого прогресу. Зростання виручки від реалізації на 21,2% у 2023 році порівняно з 2022-м — з 9,03 млрд грн до 10,95 млрд грн — свідчить про успішну адаптацію до ринкових реалій та збереження довіри споживачів. Цей позитивний тренд посилюється у 2024 році, коли виручка досягла 12,49 млрд грн, що на 14% перевищує показник попереднього періоду.

Особливо показовим є те, що при незначному скороченні чисельності персоналу з 1337 до 1333 осіб у 2023 році, а згодом до 1310 осіб у 2024-му, продуктивність праці стабільно зростала: на 20,1% у 2023 році (до 8,22 тис. грн на одного працівника) та ще на 17,3% у 2024-му (до 9,64 тис. грн/особу). Кожен співробітник став генерувати на 1,38 тис. грн більше виручки у 2023-му та ще на 1,42 тис. грн у 2024-му порівняно з попередніми періодами, що підкреслює високу якість людського капіталу та ефективність внутрішніх організаційних процесів.

Паралельно компанія активно інвестувала в технологічну базу: вартість основних засобів збільшилася на 14,4% до 7,26 млрд грн у 2023 році та на 5,6% — до 7,67 млрд грн у 2024-му. Це призвело до зростання капіталоозброєності працівника з 4,75 тис. грн до 5,45 тис. грн на особу (+14,7%) у 2023-му та до 5,85 тис. грн (+7,3%) у 2024-му. Ці вкладення дали відчутний ефект — продуктивність капіталу зросла на 6% (з 1,42 до 1,50 тис. грн на 1 грн основних засобів) у 2023 році та ще на 8,6% — до 1,63 тис. грн у 2024-му, демонструючи високу віддачу від модернізації виробництва.

Загалом динаміка показників створює потужний ефект мультиплікатора: скорочення штату на 27 осіб за період супроводжувалося приростом виручки на 3,46 млрд грн, що еквівалентно появі понад 500 нових робочих місць за рівнем продуктивності 2022 року. Такий баланс між оптимізацією людських ресурсів і технологічним переоснащенням формує міцну основу для подальшого стратегічного зростання ПАТ «Карлсберг Україна», підтверджуючи ефективність обраної моделі розвитку.

Зростання продуктивності праці є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє збільшувати обсяги виробництва, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Це досягається за рахунок впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та ефективного управління персоналом.

Підвищення продуктивності праці на ПАТ «Карлсберг Україна» є результатом комплексних заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення мотивації працівників. Компанія активно інвестує у новітнє обладнання, впроваджує передові технології та системи управління, що дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси та забезпечувати стабільне зростання продуктивності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПАТ «Карлсберг Україна», що дозволяє отримати всебічне уявлення про поточний стан підприємства та розкрити його ключові показники ефективності.

Загальна характеристика діяльності підкреслює лідерські позиції компанії на українському ринку пивоварної продукції, які забезпечені значними інвестиціями у технології, модернізацію виробничих потужностей та розвиток продуктового портфеля. ПАТ «Карлсберг Україна» успішно поєднує традиції з принципами сталого розвитку, що відображено у корпоративній стратегії та соціальній відповідальності.

Економічний аналіз підтверджує позитивну динаміку фінансових показників: виручка від реалізації зросла з 9,03 млрд грн у 2022 році до 12,49 млрд грн у 2024-му (+38,2%), що стало результатом як внутрішньої оптимізації, так і розширення ринків збуту. Водночас виявлені резерви для підвищення операційної ефективності через подальшу автоматизацію, інновації та адаптацію цінової політики.

Аналіз продуктивності праці демонструє стає зростання ключових показників: продуктивність праці зросла на 40% (з 6843 тис. грн/особу до 9636 тис. грн/особу), капіталоозброєність — на 23,2%, продуктивність капіталу — на 14,8% (до 1,63 тис. грн/грн). Незначне скорочення чисельності персоналу на 2% при зростанні виручки на 3,46 млрд грн підкреслює високу якість людського капіталу та ефективність технологічної модернізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Система стимулювання персоналу на підприємстві

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці є впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів. Це дозволяє значно скоротити час на виконання операцій, зменшити кількість помилок і звільнити працівників від рутинних завдань, що сприяє зростанню ефективності та якості продукції. Впровадження нових обладнань, автоматизованих ліній та цифрових систем управління дозволяє не лише підвищити обсяги виробництва, а й забезпечити більш гнучке реагування на зміни попиту та ринкові виклики.

Крім того, важливим є постійне оновлення технологічної бази підприємства, адже це дозволяє використовувати найефективніші методи виробництва, знижувати витрати на енергію та матеріали, а також підвищувати безпеку працівників. Впровадження інноваційних рішень стимулює розвиток компанії, забезпечує її конкурентоспроможність та створює умови для стабільного зростання продуктивності праці.

Ще одним важливим напрямом підвищення продуктивності праці є удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників. Ефективна система мотивації сприяє зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, підвищує їхню відповідальність та залученість до вирішення завдань підприємства. Впровадження бонусів, премій, системи винагород за досягнення цілей, а також визнання успіхів колективу та окремих працівників створює позитивний клімат у колективі та стимулює підвищення ефективності праці.

Окрім матеріальних стимулів, важливим є створення комфортних умов праці, забезпечення безпечного та здорового середовища, а також можливостей для професійного зростання та розвитку. Працівники, які відчують підтримку з

боку керівництва, мають високий рівень задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність.

Одним із ефективних підходів до підвищення продуктивності праці є створення комфортних умов праці та підтримка здорового клімату в колективі. Працівники, які відчують підтримку, мають доступ до необхідних ресурсів і працюють у безпечному середовищі, демонструють більшу відданість та ефективність. Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, відкритої комунікації між керівництвом і персоналом, а також створення можливостей для професійного росту сприяє зростанню задоволеності працею.

Ще одним чинником є постійний моніторинг та аналіз робочих процесів. Виявлення слабких місць, зайвих операцій або простоїв дозволяє оперативно вносити зміни, що позитивно впливає на загальну продуктивність. Впровадження сучасних систем контролю та управління, автоматизація рутинних завдань, а також використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності дозволяють швидко реагувати на зміни та вдосконалювати процеси.

Регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу також є ключовим елементом. Працівники, які володіють сучасними навичками та знаннями, краще адаптуються до нових викликів, швидше освоюють нові технології та методи роботи. Програми професійного розвитку, тренінги, семінари та менторство стимулюють ініціативність і підвищують якість виконання завдань.

На сьогоднішній день ПАТ «Карлсберг Україна» вже реалізує комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, які показують стійкі позитивні результати. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація структури управління та створення комфортних умов праці стали невід'ємною частиною діяльності підприємства. Ці заходи дозволяють ефективно використовувати трудові ресурси, забезпечують стабільне зростання обсягів виробництва та підвищують якість продукції.

Компанія системно підходить до розвитку кадрового потенціалу: проводяться регулярні тренінги, програми професійного росту, створюється

відкрита комунікація між керівництвом і працівниками, що сприяє зростанню задоволеності працею та залученості колективу. Впровадження системи мотивації та стимулювання, визнання успіхів працівників, а також створення безпечних умов праці стали ключовими факторами підвищення продуктивності.

На основі аналізу інформації з офіційних джерел, зокрема звітів та рейтингів, можна зробити висновок, що ПАТ «Карлсберг Україна» не лише успішно реалізує заходи з підвищення продуктивності праці, а й постійно підтверджує свою лідерську позицію серед найкращих роботодавців України. Компанія вже більше 10 років послідовно впроваджує принципи сталого розвитку, корпоративної відповідальності та інклюзивного середовища, що стає основою для стабільного зростання продуктивності праці та підвищення якості життя працівників.

Системний підхід до розвитку співробітників через комплексні програми навчання, професійного зростання та стажування дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію персоналу, а й забезпечувати його високу мотивацію та залученість до роботи. Впровадження принципів рівності, інклюзивності та безбар'єрності створює комфортне середовище, що сприяє зростанню продуктивності та інноваційності.

Компанія активно інвестує у розвиток людей, підтримує вразливі групи та реалізує проєкти з відбудови та реабілітації, що позитивно впливає на корпоративну культуру та лояльність працівників. Завдяки цьому ПАТ «Карлсберг Україна» входить до топ-10 найкращих роботодавців України, що підтверджує ефективність впроваджених заходів.

Підхід ПАТ «Карлсберг Україна» до робітників ґрунтується на глибокому розумінні того, що найціннішим капіталом компанії є люди. Безпечні умови праці — це не просто формальна вимога, а один із ключових пріоритетів, закріплений у стратегії сталого розвитку підприємства. Компанія прагне досягти нульового рівня нещасних випадків, що відображає її відданість захисту фізичного та емоційного здоров'я працівників.

На кожному етапі виробництва — від офісу до виробничих ліній — діють чіткі правила безпечної поведінки, вимоги до дрес-коду та обов'язкове

використання засобів індивідуального захисту. Впровадження сучасних систем контролю, таких як спеціальні сканери для орієнтації на складі, дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безпечне та ефективне функціонування всіх процесів.

Окрім фізичної безпеки, компанія приділяє особливу увагу психологічному здоров'ю працівників. Підтримка емоційного стану, створення відкритого середовища для обговорення проблем, регулярні тренінги з управління стресом та програми підтримки співробітників — це частина корпоративної культури, яка сприяє зростанню задоволеності роботою та залученості колективу.

ПАТ «Карлсберг Україна» гарантує справедливі, безпечні та гідні умови праці для всіх працівників, незалежно від віку, статі, фізичних можливостей чи інших ознак. Компанія дотримується міжнародних стандартів, забезпечує регулярну виплату заробітної плати, надає пільги, гарантує відпочинок та підтримує баланс між роботою та особистим життям. Всі ці заходи спрямовані на створення комфортного середовища, де кожен працівник відчуває підтримку, визнання та можливість професійного зростання.

На даний момент найбільш доцільним є продовження існуючих практик, адже вони вже довели свою ефективність та підтвердилися міжнародними нагородами та рейтингами. Важливо зберігати курс на модернізацію виробництва, підтримувати культуру навчання та професійного розвитку, а також систематично аналізувати результати діяльності для вчасного виявлення нових можливостей для покращення. Такий підхід дозволить забезпечити стабільний прогрес у підвищенні продуктивності праці та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу динаміки продуктивності праці за 2022–2024 роки було побудовано трендову модель регресії, що дозволяє спрогнозувати майбутні показники на 2025–2026 роки.

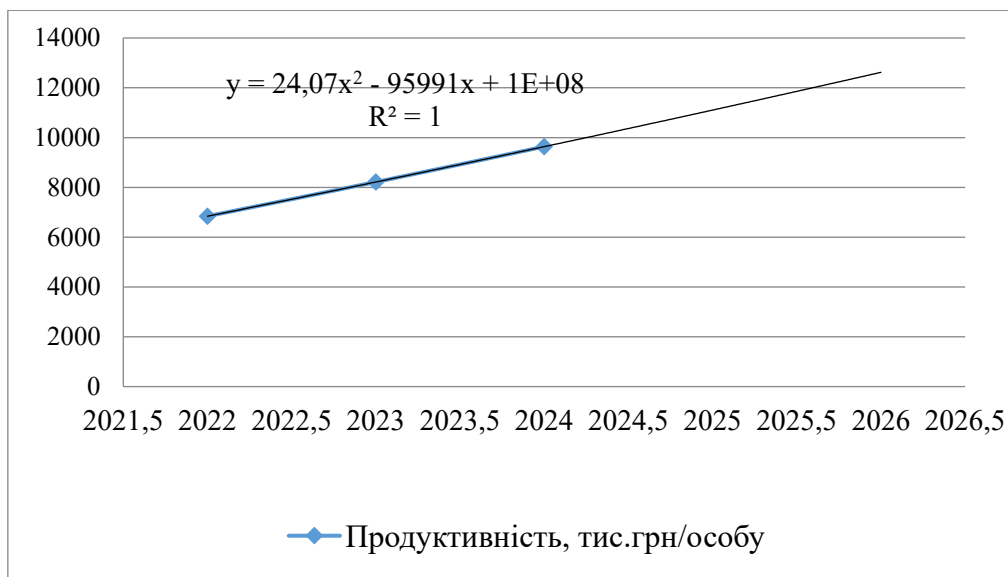


Рис. 3.1 Прогноз продуктивності праці в ПАТ «Карлсберг Україна»

Згідно з розрахунками, у 2025 році очікується досягнення продуктивності приблизно 10 800 тис. грн/особу, а в 2026 році — понад 12 000 тис. грн/особу. Такий сценарій передбачає продовження поточної стратегії підприємства: автоматизація виробництва, оптимізація логістики, впровадження цифрових систем управління та підвищення кваліфікації персоналу. Прогноз є оптимістичним і базується на припущенні, що всі фактори, що сприяли зростанню (технологічні, організаційні, економічні та людські), будуть послідовно та ефективно реалізовуватися. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільний економічний розвиток

3.2 Розробка заходів з підвищення продуктивності праці

ПАТ «Карлсберг Україна», як провідний гравець пивоварної галузі з понад 25-річною історією в нашій країні, вже давно довела свою здатність до стабільного зростання — від модернізації Запорізького заводу у 1996 році до запуску найсучаснішого Київського пивзаводу у 2004-му та недавнього відкриття нової лінії розливу в банки у 2023 році, що збільшило потужності на 80%. Компанія інвестувала мільярди в технології, підтримує високий рівень мотивації

команди через розвинену корпоративну культуру та принципи сталого розвитку, що робить її одним з топ-10 роботодавців України. Водночас, у нинішніх умовах інтенсивної конкуренції, змін споживчих звичок (зростання попиту на безалкогольні напої та преміум-продукти) та воєнних викликів, подальше підвищення продуктивності праці логічно пов'язати з нарощуванням доходів від реалізації. Це не просто фінансовий маневр, а стратегічний крок: більші надходження дозволять реінвестувати в обладнання, нові ринки та інновації, створюючи ефект мультиплікатора для всієї команди, де кожен працівник працюватиме ефективніше завдяки кращим ресурсам і можливостям.

Перший ключовий напрямок — трансформація маркетингової стратегії в інструмент активного залучення споживачів. Сьогодні Carlsberg Ukraine вже активно просуває бренди на кшталт «Славутич» чи «Львівське», але для стрибка доходів варто піти далі: запуснути персоналізовані кампанії в соціальних мережах і TikTok, орієнтовані на молодь 18-35 років, яка шукає здорові альтернативи (безалкогольне пиво, енергетики з натуральними добавками). Уявіть таргетовану рекламу, де алгоритми на основі big data пропонують «Львівське безалкогольне» любителям фітнесу чи фанатам спортивних подій — це може підняти продажі на 15-20%, як показують аналогічні кейси глобальної Carlsberg Group. Паралельно розвивати партнерства з інфлюенсерами, локальними фестивалями та ретейлерами для ексклюзивних акцій (наприклад, «пиво + закуска» в HoReCa), проводити щомісячні consumer insights через опитування в app Carlsberg, щоб миттєво адаптувати асортимент під тренди — від фруктових лагерів до zero-солодких варіантів. Такий підхід не тільки розширить лояльну аудиторію, але й підвищить середній чек, перетворюючи разових покупців на стійких фанатів бренду.

Другий напрямок — гнучке ціноутворення як мистецтво балансу між прибутком і доступністю. Замість жорстких тарифів впровадити динамічну модель: AI-аналітика для моніторингу цін конкурентів (як AB InBev чи Heineken), сезонні промо (знижки на безалкоголку влітку чи бандли на преміум у свята) та tiered pricing — преміум-лінійка для елітних магазинів з маржею +30%, мас-

маркет з фокусом на об'єм. У воєнний час додати програми лояльності з бонусами за повторні покупки чи реферали, інтегровані з Privat24 чи monobank, що підвищить утримання клієнтів на 25%. Це особливо актуально для України, де споживачі чутливі до цін, але готові платити за якість і локальний патріотизм — Carlsberg може позиціонувати себе як «своє, надійне, українське» з акцентом на інвестиції в локальні громади. Результат: стабільне зростання виручки на 10-15% щорічно без втрати позицій у масовому сегменті.

Третій стовп — радикальне підвищення капіталоозброєності праці через цілеспрямовані інвестиції в технології, що вже є сильною стороною компанії (від чеського обладнання 1970-х до сучасних ліній). Продовжити модернізацію: автоматизовані конвеєри з IoT для реального часу моніторингу, роботизоване пакування, що скоротить витрати на 20% і підніме випуск на 30%, як це сталося з новою лінією 2023-го. Впровадити ERP-системи для прогнозування попиту на сировину (ячмінь від українських фермерів), цифрові двійники заводів для симуляції оптимізації — це знизить простой, брак і енергоспоживання, підвищивши продуктивність на працівника на 25%. Паралельно — пілотні проєкти з AI для контролю якості (розпізнавання дефектів на розливі), що не тільки зекономить ресурси, але й дозволить експортувати преміум-продукт у ЄС, диверсифікуючи доходи на 15-20% від нових ринків як Польща чи Балтія.

Додатково, для синергії цих заходів, розширити канал B2B: нові контракти з великими мережами (ATB, Silpo), HoReCa та експорт через логістичні хаби у Львові/Одесі, адаптовані під Z-податки та воєнні реалії. Загалом, реалізація цих ініціатив — це не разовий сплеск, а екосистема зростання: маркетинг генерує попит, ціни максимізують прибуток, технології забезпечують масштаби. За 2-3 роки це дасть +25-30% до доходів, дозволяючи реінвестувати в команду (хоча мотивація вже сильна), нові заводи та R&D, роблячи продуктивність праці природним наслідком процвітання бізнесу. Такий підхід уже довів ефективність у глобальній Carlsberg Group, адаптований до українських реалій.

Компанія активно впроваджує амбітну стратегію зростання, відому як Accelerate SAIL, яка передбачає системний розвиток преміального портфеля

продуктів, посилення маркетингових та виробничих процесів, а також збільшення інвестицій у комерційні активності.

Ця стратегія закладає фундамент для довгострокового органічного приросту доходу в межах 4-6% щороку, що має першорядне значення для підвищення продуктивності праці. Зокрема, в рамках Accelerate SAIL передбачено не лише розширення лінійки преміальних продуктів і Beyond Beer, але й активний вихід на міжнародні ринки з акцентом на Азію. Такий підхід відкриває нові джерела доходу, що дозволить збільшити обсяги виробництва і розподіл ресурсів більш ефективно, створюючи цілісне середовище для зростання.

Таблиця 3.1

Заходи з підвищення продуктивності праці ПАТ «Карлсберг Україна»

Напрямок	Конкретні заходи
1. Впровадження сучасних технологій і автоматизація	• Модернізація обладнання та виробничих ліній
• Автоматизація рутинних операцій	
• Впровадження цифрових систем управління	
• Використання аналітичних інструментів контролю ефективності	
• Постійне оновлення технологічної бази	• Скорочення часу виробничих операцій
• Зменшення кількості помилок	
• Зростання обсягів виробництва	
• Гнучке реагування на зміну попиту	
• Зниження енергетичних і матеріальних витрат	
• Підвищення безпеки праці	
2. Мотивація та стимулювання працівників	• Впровадження системи премій, бонусів та винагород
• Визнання досягнень працівників	
• Програми заохочення колективів	
• Формування позитивного соціально-психологічного клімату	• Зростання залученості персоналу
• Посилення відповідальності за результат	
• Підвищення задоволеності працею	
• Зменшення плинності кадрів	
3. Створення комфортних і безпечних умов праці	• Стандарти безпеки та охорони праці
• Використання засобів індивідуального захисту	
• Сучасні системи контролю ризиків (сканери, моніторинг)	
• Формування відкритої комунікації	
• Підтримка психологічного здоров'я (тренінги, програми допомоги)	• Нульовий рівень виробничого травматизму
• Підвищення продуктивності через комфортне	

середовище	
• Зростання довіри до керівництва	
• Зміцнення корпоративної культури	
4. Навчання та розвиток персоналу	• Регулярні тренінги, семінари, стажування
• Програми професійного зростання	
• Менторство	
• Підтримка інклюзивності та рівності можливостей	• Підвищення кваліфікації персоналу
• Краща адаптація до технологічних змін	
• Розвиток ініціативності та інноваційності	
• Зростання якості роботи	
5. Оптимізація управлінських процесів та моніторинг	• Аналіз робочих процесів
• Виявлення простоїв і неефективних операцій	
• Оптимізація структури управління	
• Використання цифрових інструментів контролю	• Підвищення ефективності управління
• Оперативне коригування процесів	
• Зменшення внутрішніх витрат	
• Стабільне зростання продуктивності	
6. Корпоративна відповідальність, сталий розвиток та підтримка персоналу	• Інвестування у соціальні та інклюзивні проекти
• Підтримка вразливих груп	
• Впровадження принципів сталого розвитку	
• Сприяння балансу між роботою та особистим життям	• Підвищення лояльності працівників
• Посилення репутації роботодавця	
• Стабільне зростання продуктивності	
• Потраплення до топ-10 найкращих роботодавців України	

Джерело: систематизовано автором

Водночас, акцентують увагу на посиленні внутрішньої культури зростання, де кожен співробітник відчуває свою значимість і внесок у спільні успіхи. Наприклад, у 2025 році PJSC Carlsberg Ukraine увійшла до трійки найкращих роботодавців країни, завдяки інвестиціям у розвиток персоналу, масштабуванню освітніх програм і підтримці кар'єрного розвитку. Це створює мотивуюче середовище, де підвищення продуктивності праці природно пов'язане з економічним зростанням компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Розробка заходів щодо вдосконалення управління продуктивності праці» обґрунтовано практичний підхід до підвищення ефективності на ПАТ «Карлсберг Україна», з акцентом на зростання доходів від реалізації як стратегічному драйвері продуктивності, враховуючи вже високорозвинену систему мотивації персоналу.

Проаналізовано заходи, які компанія застосовує для підтримки високого рівня вмотивованості працівників: регулярні програми навчання та професійного зростання, впровадження принципів сталого розвитку та інклюзивності, створення комфортних умов праці з фокусом на безпеку та психологічне благополуччя, визнання досягнень через системи стимулювання та корпоративні заходи. Ці ініціативи, підтверджені статусом топ-3 роботодавця України у 2025 році, забезпечують стабільну залученість колективу та створюють міцний людський капітал.

Узагальнюючи проведену систематизацію, можна зробити висновок, що підвищення продуктивності праці в ПАТ «Карлсберг Україна» забезпечується комплексним підходом, який охоплює модернізацію технологій, розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та створення безпечних і комфортних умов праці. Поєднання інноваційних рішень, ефективного управління та орієнтації на потреби працівників формує стійке зростання ефективності, зміцнює конкурентоспроможність підприємства та підтримує його лідерські позиції серед найкращих роботодавців України.

Були розроблені рекомендації для зростання доходів: трансформацію маркетингу через цифрові персоналізовані кампанії та розвиток безалкогольних сегментів у рамках стратегії Accelerate SAIL; динамічне ціноутворення з AI-аналітикою; інвестиції в капіталоозброєність; розширення B2B та експорту.

ВИСНОВКИ

Результатом магістерської роботи є комплексне теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо вдосконалення управління продуктивністю праці на прикладі ПАТ «Карлсберг Україна» — провідного гравця пивоварної галузі з 25-річною історією успішних інвестицій у технології та сталий розвиток. Дослідження проведено в умовах глобалізації, воєнних викликів та трансформації споживчих уподобань, що робить його особливо актуальним для стратегічного планування українських виробничих підприємств.

Продуктивність праці є фундаментальним комплексним показником, що характеризує результативність використання сукупності ресурсів — живої праці та уречевленої праці (капіталу) — у процесі господарської діяльності. Оцінка продуктивності має вирішальне значення для ефективного управління на всіх рівнях: від макроекономіки до окремих підприємств. На рівні підприємства вона забезпечує обґрунтоване планування виробничих процесів, раціональний розподіл ресурсів, контроль виконання завдань та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації діяльності.

На рівень продуктивності впливають три основні групи чинників: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні. Зовнішні фактори знаходяться поза прямим контролем підприємства, тоді як внутрішні чинники можуть активно змінюватися через управлінські рішення для досягнення оптимальних результатів.

ПАТ «Карлсберг Україна» демонструє приклад зрілого стратегічного менеджменту. Загальна характеристика діяльності підкреслює лідерські позиції на українському ринку: від заснування Запорізького заводу у 1996 році до запуску найсучаснішого Київського пивзаводу та нової лінії розливу у 2023 році, що збільшила виробничі потужності. Корпоративна стратегія успішно поєднує багаторічні традиції з принципами сталого розвитку та соціальної відповідальності, що забезпечує стабільні конкурентні переваги.

Економічний аналіз засвідчує позитивну динаміку ключових фінансових показників: виручка від реалізації зросла з 9,03 млрд грн у 2022 році до 10,95 млрд грн у 2023-му (+21,2%) та 12,49 млрд грн у 2024-му (+38,2%). Прибутковість покращилася завдяки внутрішній оптимізації витрат та розширенню ринків збуту. Водночас виявлені резерви для підвищення операційної ефективності: подальша автоматизація, впровадження інноваційних технологій та адаптація цінової політики до сегментів ринку.

Аналіз продуктивності праці підтверджує високу ефективність управління ресурсами: продуктивність праці зросла на 40,8% (з 6,84 тис. грн/особу до 9,64 тис. грн/особу), капіталоозброєність — на 23,2% (до 5,85 тис. грн на працівника), продуктивність капіталу — на 14,8% (до 1,63 тис. грн/грн). Незначне скорочення чисельності персоналу на 2% (з 1337 до 1310 осіб) при прирості виручки на 3,46 млрд грн еквівалентно створенню понад 500 робочих місць за рівнем продуктивності 2022 року. Така динаміка підкреслює якість людського капіталу — компанія стабільно входить до топ-3 найкращих роботодавців України 2025 року.

Компанія застосовує комплексний підхід до мотивації персоналу: регулярні програми навчання та кар'єрного зростання, впровадження принципів інклюзивності та сталого розвитку, створення безпечних умов праці з нульовим рівнем травматизму, психологічна підтримка, корпоративні заходи визнання досягнень. Ці ініціативи забезпечують стабільну залученість колективу та створюють міцний фундамент для реалізації стратегічних цілей.

Для подальшого підвищення продуктивності через нарощування доходів розроблено систему взаємопов'язаних заходів. Маркетингова трансформація передбачає персоналізовані цифрові кампанії у соціальних мережах, розвиток безалкогольних та преміум-сегментів у рамках глобальної стратегії Accelerate SAIL, що створює новий попит серед молоді 18-35 років. Динамічне ціноутворення з використанням AI-аналітики оптимізує маржу для різних ринкових сегментів та регіонів. Підвищення капіталоозброєності реалізується через інвестиції в IoT-системи моніторингу, робототехніку пакування, ERP-

платформи управління та цифрові двійники заводів. Розширення ринків включає активізацію B2B-партнерств з ретейлерами.

Запропоновані заходи утворюють самопідтримуючу екосистему: маркетинг генерує попит, оптимізовані ціни максимізують прибуток, сучасні технології забезпечують масштабованість, а розширення ринків стабілізує надходження. Зростання доходів стає природним каталізатором продуктивності праці, створюючи ефект мультиплікатора для всіх ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління .2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
2. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №. 1. С. 226-232.
3. Могілат І. Продуктивність праці, продуктивність капіталу та сукупна факторна продуктивність: динаміка і фактори впливу на них / І. Могілат, Н.Горшкова, С.Кожем'якіна // Економіка України. – 2009. – №8. – С. 4-16.
4. Кожем'якіна С. М. Дослідження класифікаційних груп чинників впливу на макроекономічну продуктивність праці / С. М. Кожем'якіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2010. – № 3 (7). – С. 159–168.
5. Паталашко А. Сучасні тенденції та виклики в управлінні продуктивністю праці. Матеріали конференцій МНЛ. 31 травня 2024 р., м. Івано-Франківськ. 2024. С. 51–53.
6. Тертична Л. І., Паламарчук А. Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3982/3908>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110>.
7. Щербак В. Г. Інновації в підвищенні продуктивності праці: технологічний прорив та вплив на сучасну економіку. / В. Г. Щербак, В. В. Сідакова // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - Випуск 1 (73), 2024. – С. 50-55.
8. Добровольська С. В., Омельченко Н. В., Алєнцевич Є. Д. Ефективність управління персоналом сучасної організації в умовах глобалізаційних процесів. Modern research in science and education. Proceedings of the 6th International

scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA, 2024. С. 469-473.

9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08

10. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. Вип. №4. С. 33 – 37

11. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.

12. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск № 46. С. 45-50.

13. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84-94.

14. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125 129.

15. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 153–163.

16. Продіус О. І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // *Економіка: реалії часу*. – 2020. – № 4. – С. 57-65.

17. Кучеренко О., Іванова В. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін : студентський*

альманах. Збірник матеріалів міжнародної науковопрактичної конференції. 2021. Вип. 6. С. 13–15.

18. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf (дата звернення 23.04.2025)

19. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В., Балюк О.В. (2023). Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. Перспективи та інновації науки, № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.

20. Лапін, А. В., Грінчук, І. О., & Терещук, В. І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13911337>.

21. Ігнатенко С.В., Томашук І.В. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний аспект. Економічний простір. 2024. № 191. С. 465-472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>

22. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34, № 2. С. 465–479.

23. Чернушкіна О.С. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.

24. Онисько С. М., Марич П. М. Фінанси підприємств: підручник. Львів: Магнолія Плюс, 2017. 366 с.

25. Макаровська Т., Бондар Н. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: МАУП, 2018. 304 с.

26. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 8. С. 125–129. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33535> (дата звернення: 18.03.2025)

27. Кругляк А. П. Економічний аналіз підприємств: навч. посіб. Хмельницький: Хмельн. держ. ун-т, 2018. 420 с.

28. Сумцов В. Г., Балахін Г. С., Філіпова І. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. 3-тє вид. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2017. 512 с.
29. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці вінтенціальній економіці. Економіка та суспільство. 2022. No 43. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 19.03.2025).
30. Кулішов В. В. Мікроекономіка: Основи теорії і практикум: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 332 с.
31. Семенда Д. Економіка підприємства: Навчально метод. посіб. Умань, 2020. 228 с.
32. Кожем'якіна С.М. Державна підтримка процесу створення високопродуктивних робочих місць в промисловості. Ринок праці і зайнятість населення в Україні: реалії та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. С. Кожем'якіної, С. Калініної. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. 424 с. (С.127-138).
33. Черчик Л.М. Менеджмент продуктивності: Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної форми навчання. Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2014. 114 с.
34. Коваленко О.М. Менеджмент продуктивності. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». К., НУХТ, 2012. 122 с.
35. Кріс Бейлі. Рік продуктивності. Експерименти з часом, увагою та енергією. (The Productivity Project: Accomplishing More by Managing Your Time, Attention, and Energy). В-во «Наш формат, 2019. 280 с.
36. Калина А. В. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. К.: МАУП, 2005. 232 с.
37. Кожем'якіна С. М. Продуктивність праці на макрорівні: визначення, аналіз та прогнозування : монографія. К.: Інтерсервіс, 2012. 374 с.
38. Тертична, Л., Паламарчук, А. (2024). Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110>.

39. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.03050401 – Економіка підприємства і 7.03050901 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 82 с.

40. Кубіній, Н., Маргітич, В., Кубіній, В. (2022). Продуктивність праці в інтенціональній економіці. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>.

41. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 46. С. 45–50.

42. International Labour Organization, ILOSTAT. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labourproductivity>.

43. Organization for economic co-operation and development (OECD). URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54563>.

44. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/labor-productivity-perhourpennworldtable?tab=chart&stackMode=absolute&country=IRL~ROU~SGP~DNK~NOR~BEL~LUX®ion=World>.

45. UNO. Global SDG Indicators Database. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>.

46. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник, Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 82–92.

47. Секрет О.В. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність та підходи до вимірювання. The 4th International scientific and practical conference «Fundamental and applied research in the modern world», november 18–20, 2020. Boston, USA : BoScience Publisher. 2020. P. 845–850.

48. Махортов Ю.О., Секрет О.В. Продуктивність праці в українському та світовому вимірах. Економічний простір. 2020. № 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-1>.

49. Петренко О.П., Азарян Е.М. Управління капіталом підприємства. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2022. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2022/tezy.pdf#page=107

50. Кожем'якіна С. М. Методичні підходи щодо прогнозування продуктивності праці на макроекономічному рівні. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6 (121). С. 23–29.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс ПАТ «Карлсберг Україна» на "31" грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	89939	82893
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	214858	237460
накопичена амортизація	1002	124919	154567
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111574	292324
Основні засоби	1010	2025641	1725053
первісна вартість	1011	6201578	6482632
знос	1012	4175937	4757579
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19744	12663
Відстрочені податкові активи	1045	182089	333711
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	2428995	2446652
II. Оборотні активи	1100	584383	862256
Запаси			
Виробничі запаси	1101	281079	384435
Незавершене виробництво	1102	47825	95384
Готова продукція	1103	248136	375633
Товари	1104	7343	6804
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	936241	433492
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	58269	512703
з бюджетом	1135	2556	969
у тому числі з податку на прибуток	1136	2556	969
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	25	9246
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	1660754	3034696
Витрати майбутніх періодів	1170	1955	1080
Інші оборотні активи	1190	229	112
Усього за розділом II	1195	3244543	4854554
III. Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200	--	--

та групи вибуття			
Баланс	1300	5673538	7301206
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	61333	61333
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1980019	3538514
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Неконтрольована частка	1490	--	--
Усього за розділом I	1495	3217149	4775644
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59966	69407
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	59966	69407
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42382	47027
товари, роботи, послуги	1615	1707692	1352503
розрахунками з бюджетом	1620	231667	365342
у тому числі з податку на прибуток	1621	40103	103305
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	69813	100334
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1262	3511
Поточні забезпечення	1660	263850	487421
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	79715	100017
Усього за розділом III	1695	2396423	2456155
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	5673538	7301206

Додаток Б

**Консолідований звіт про фінансові результати ПАТ «Карлсберг Україна»
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9149710	8427594
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5179966)	(4673333)
Валовий: прибуток	2090	3969744	3754261
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	365398	87903
Адміністративні витрати	2130	(366668)	(301448)
Витрати на збут	2150	(2011577)	(1798662)
Інші операційні витрати	2180	(76055)	(65009)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1880842	1677045
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	93814	28855
Інші доходи	2240	9998	13513
Фінансові витрати	2250	(13527)	(20769)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(67673)	(53550)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1903454	1645094
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-344959	-307518
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1558495	1337576
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих	2415	--	--

та спільних підприємств			
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1558495	1337576
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	--	--
неконтрольованій частці	2475	--	--
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	--	--
неконтрольованій частці	2485	--	--

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4569419	4136338
Витрати на оплату праці	2505	760373	594966
Відрахування на соціальні заходи	2510	134952	120008
Амортизація	2515	716270	621555
Інші операційні витрати	2520	1571623	1300562
Разом	2550	7752637	6773429

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.52430050	1.30822860
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.52430050	1.30822860
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	0.00130000

Додаток В

Консолідований баланс ПАТ «Карлсберг Україна» на "31" грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4

I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	82893	94136
первісна вартість	1001	237460	274728
накопичена амортизація	1002	154567	180592
Незавершені капітальні інвестиції	1005	292324	485542
Основні засоби	1010	1725053	2305871
первісна вартість	1011	6482632	7423348
знос	1012	4757579	5117477
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12663	4445
Відстрочені податкові активи	1045	333711	442370
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	2446652	3332372
II. Оборотні активи	1100	862256	1092514
Запаси			
Виробничі запаси	1101	384435	513511
Незавершене виробництво	1102	95384	84732
Готова продукція	1103	375633	401857
Товари	1104	6804	92414
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	433492	716840
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	512703	113880
з бюджетом	1135	969	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	969	743
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9246	7659
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	--	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	3034696	5219727
Витрати майбутніх періодів	1170	1080	929
Інші оборотні активи	1190	112	115
Усього за розділом II	1195	4854554	7152407
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	7301206	10484779

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал	1400	1022433	1022433
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	61333	61333
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3538514	5383031
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Неконтрольована частка	1490	--	--
Усього за розділом I	1495	4775644	6620161
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	--	--
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	69407	62275
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	69407	62275
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	--	--
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	47027	42249
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1352503	2390354
розрахунками з бюджетом	1620	365342	291731
у тому числі з податку на прибуток	1621	103305	84732
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	100334	121169
Поточна кредиторська заборгованість за	1635	3511	5323
одержаними авансами			
Поточні забезпечення	1660	487421	821394
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	100017	130123
Усього за розділом III	1695	2456155	3802343
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	--	--
активами, утримуваними для продажу, та			
групами вибуття			
Баланс	1900	7301206	10484779

Додаток Г

**Консолідований звіт про фінансові результати ПАТ «Карлсберг Україна»
за 2023 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------	--------------	-------------------	--------------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10950575	9149710
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6190494)	(5179966)
Валовий: прибуток	2090	4760081	3969744
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	133625	365398
Адміністративні витрати	2130	(494235)	(366668)
Витрати на збут	2150	(2159900)	(2011577)
Інші операційні витрати	2180	(112468)	(76055)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2127103	1880842
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	267046	93814
Інші доходи	2240	17060	9998
Фінансові витрати	2250	(1391)	(13527)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(143914)	(67673)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2265904	1903454
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-421387	-344959
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1844517	1558495
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1844517	1558495
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	--	--
неконтрольованій частці	2475	--	--
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	--	--
неконтрольованій частці	2485	--	--

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5456909	4569419
Витрати на оплату праці	2505	900831	760373
Відрахування на соціальні заходи	2510	161314	134952
Амортизація	2515	567979	716270
Інші операційні витрати	2520	1774040	1571623
Разом	2550	8861073	7752637

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.80404700	1.52430050
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.80404700	1.52430050
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Додаток Г

Консолідований баланс ПАТ «Карлсберг Україна» на "31" грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	94136	134308

первісна вартість	1001	274728	353607
накопичена амортизація	1002	180592	219299
Незавершені капітальні інвестиції	1005	485542	165241
Основні засоби	1010	2305871	2564637
первісна вартість	1011	7423348	7821002
знос	1012	5117477	5256365
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4445	634
Відстрочені податкові активи	1045	442370	564066
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	3332372	3428894
II. Оборотні активи	1100	1092514	1293280
Запаси			
Виробничі запаси	1101	513511	598795
Незавершене виробництво	1102	84732	71524
Готова продукція	1103	401857	543663
Товари	1104	92414	79298
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	716840	917804
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	113880	185085
з бюджетом	1135	743	732
у тому числі з податку на прибуток	1136	743	732
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	7659	17466
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	--	50758
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	5219727	8039564
Витрати майбутніх періодів	1170	929	1193
Інші оборотні активи	1190	115	117
Усього за розділом II	1195	7152407	10505999
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	10484779	13934893

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433

Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	61333	61333
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5383031	7567113
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Неконтрольована частка	1490	--	--
Усього за розділом I	1495	6620161	8804243
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	--	--
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62275	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	62275	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	--	--
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	42249	24315
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2390354	3281630
розрахунками з бюджетом	1620	291731	246694
у тому числі з податку на прибуток	1621	84732	71256
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	121169	273608
Поточна кредиторська заборгованість за	1635	5323	4693
одержаними			
авансами			
Поточні забезпечення	1660	821394	1202547
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	130123	97163
Усього за розділом III	1695	3802343	5130650
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	--	--
активами, утримуваними для продажу, та			
групами вибуття			
Баланс	1900	10484779	13934893

Додаток Д

**Консолідований звіт про фінансові результати ПАТ «Карлсберг Україна»
за 2024 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12623346	10950575
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6933507)	(6190494)
Валовий: прибуток	2090	5689839	4760081
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	143701	133625
Адміністративні витрати	2130	(639051)	(494235)
Витрати на збут	2150	(2765287)	(2159900)
Інші операційні витрати	2180	(73059)	(112468)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2356143	2127103
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	451018	267046
Інші доходи	2240	17109	17060
Фінансові витрати	2250	(36538)	(1391)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(110761)	(143914)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2676971	2265904
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-492889	-421387
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2184082	1844517
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2184082	1844517

Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	--	--
неконтрольованій частці	2475	--	--
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	--	--
неконтрольованій частці	2485	--	--

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6126165	5456909
Витрати на оплату праці	2505	1112286	900831
Відрахування на соціальні заходи	2510	200451	161314
Амортизація	2515	656369	567979
Інші операційні витрати	2520	2243935	1774040
Разом	2550	10339206	8861073

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.13616170	1.80404700
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.13616170	1.80404700
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--