

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Формування лояльності персоналу як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентної переваги підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньої програми «Маркетинг»  
Бондар М.Л.

Керівник д.е.н., професор Череп О.Г.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,  
професор Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітня програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бондар Максим Леонідович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Формування лояльності персоналу як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентної переваги підприємства»  
керівник роботи Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 650-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані в галузі дослідження, звіти ПрАТ «Карлсберг Україна» про діяльність за останні роки, наукова література з досліджуваної проблеми, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження та розрахунки.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу; аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та дотримання принципів відповідального бізнесу; розробка шляхів підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах в умовах концепції внутрішнього маркетингу
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 6 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Череп О.Г., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Череп О.Г., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання: 01 липня 2023 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

М.Л. Бондар \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

О.Г. Череп \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

### Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Л.А. Бехтер \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 104 с., 16 рис., 6 табл., 60 джерел, 6 додатків.

Об'єктом магістерської роботи є підприємство, що розвивається, та розробляє і впроваджує управлінські заходи щодо реалізації успішної стратегії корпоративного розвитку з позицій концепції внутрішнього маркетингу в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та підвищення лояльності персоналу до ПрАТ "Карлсберг Україна" з позицій концепції внутрішнього маркетингу та в умовах конкурентного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз діяльності з позицій концепції внутрішнього маркетингу та принципів соціально відповідального бізнесу, а також розробка рекомендацій для ПрАТ "Карлсберг Україна" щодо формування лояльності персоналу як маркетингового інструменту забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено завдання:

- досліджено теоретичні аспекти використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством діяльності з позицій концепції внутрішнього маркетингу;

- досліджено систему маркетингових комунікацій підприємства, зокрема особисті продажі як чинник формування лояльності працівників до підприємства;

- проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна";

- проаналізовано ефективність впровадження політики відповідального ставлення ПрАТ "Карлсберг Україна" до працівників як чинник формування та підвищення їх лояльності

– визначено шляхи підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах в умовах концепції внутрішнього маркетингу.

У роботі використано такі методи дослідження: системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, економічний аналіз, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Одержані результати та їх новизна: розвинуто понятійний апарат сутності поняття «лояльність персоналу до підприємства»; впроваджено управлінські інструменти персонал-маркетингу з позицій дотримання принципів відповідального бізнесу підприємства для формування лояльності та забезпечення задоволеності персоналу для досягнення цілей успішності підприємства в умовах конкуренції; розроблено заходи, спрямовані на підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах в умовах концепції внутрішнього маркетингу на прикладі підприємства харчової промисловості.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо підвищення лояльності персоналу з позицій концепції внутрішнього маркетингу можуть бути використані в системі менеджменту вітчизняних підприємств для досягнення цілей успішності їх практичної діяльності в умовах конкурентного середовища з урахуванням нестабільності ринку зумовленого воєнним станом.

КОРПОРАЦІЯ, ПРИНЦИПИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДПРИЄМСТВА, КОНЦЕПЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ

## SUMMARY

Qualifying work: 104 p., 16 figures, 6 tables, 60 sources, 6 appendices.

The object of the master's thesis is a developing enterprise that develops and implements management measures to implement a successful corporate development strategy from the standpoint of the concept of internal marketing in a competitive environment.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of forming and increasing staff loyalty to PJSC "Carlsberg Ukraine" from the standpoint of the concept of internal marketing and in a competitive environment.

The purpose of the master's thesis is to analyze the activities from the perspective of the concept of internal marketing and the principles of socially responsible business, as well as to develop recommendations for PJSC "Carlsberg Ukraine" on the formation of staff loyalty as a marketing tool to ensure the competitive advantage of the enterprise.

In accordance with the aim, the paper solves the following tasks:

- the theoretical aspects of using the factor of staff loyalty in the enterprise management system are investigated from the standpoint of the concept of internal marketing;

- investigated the system of marketing communications of the enterprise, in particular personal sales as a factor in the formation of employee loyalty to the enterprise;

- analyzes the main indicators of financial and economic activity of PJSC "Carlsberg Ukraine";

- analyzes the effectiveness of implementing the policy of responsible attitude of PJSC "Carlsberg Ukraine" to employees as a factor in the formation and increase of their loyalty

- identified ways to increase staff loyalty in corporate structures in the

context of the concept of internal marketing.

The following research methods were used in the study: systemic, complex and structural-functional approach, economic analysis, quantitative analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis.

The results and their novelty: the conceptual apparatus of the essence of the concept of "staff loyalty" to the enterprise is developed; management tools of staff marketing are introduced from the standpoint of compliance with the principles of responsible business of the enterprise to form loyalty and ensure staff satisfaction to achieve the goals of enterprise success in a competitive environment; measures aimed at increasing staff loyalty in corporate structures in the context of the concept of internal marketing on the example of a food processing enterprise are developed.

Practical significance of the results. Proposals for increasing staff loyalty from the standpoint of the concept of internal marketing can be used in the management system of domestic enterprises to achieve the goals of success of their practical activities in a competitive environment, taking into account the instability of the market due to martial law.

CORPORATION, PRINCIPLES OF RESPONSIBLE BUSINESS, EMPLOYEE LOYALTY TO THE COMPANY, CONCEPT OF INTERNAL MARKETING, MARKETING COMMUNICATIONS

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ.....	13
1.1. Теоретичні аспекти використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством.....	13
1.2. Значимість внутрішнього маркетингу у створенні лояльності та задоволеності персоналу.....	21
1.3. Особисті продажі в системі маркетингових комунікацій як чинник формування лояльності працівників до підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	41
2.1 Характеристика та інформація про розвиток ПрАТ "Карлсберг Україна"..	41
2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна" .....	47
2.3 Впровадження політики відповідального ставлення ПрАТ "Карлсберг Україна" до працівників як чинник підвищення їх лояльності.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ.....	64
3.1. Розвиток сталих маркетингових комунікацій для забезпечення стабільності та успішності Carlsberg Group .....	64
3.2. Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками.....	69
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	88
ДОДАТКИ.....	94



## ВСТУП

У сьогоднішніх економічних і соціально-культурних реаліях у світі споживчих ринків панує серйозна конкуренція. Утримує свою частку на цьому ринку, іноді навіть успішно збільшуючи її, лише той, хто перебуває не просто на плаву конкурентної боротьби, а на її гребені, активно використовуючи всі можливі способи залучення нових і утримання колишніх клієнтів. Вивчення сучасної ділової періодики, що розглядає питання маркетингу, свідчить, що до 40% коштів, вкладених у маркетингову діяльність, можуть виявитися лише барвистими мильними бульбашками просто тому, що недостатньо поінформований, а головне - невмотивований персонал недостатньо добре, а то й зовсім погано виконує інформаційно-рекламні обіцянки своєї компанії. Таким чином, будь-який добре продуманий маркетинговий інструмент може зазнати повного фіаско, якщо йому не забезпечити активної і доброзичливої підтримки персоналу, тобто лояльності персоналу. Саме тому нині актуальним стає такий маркетинговий засіб конкурентної боротьби, як формування різних програм лояльності співробітників, тому що залучення нового працівника для організації обходиться в 5-10 разів дорожче, ніж утримання вже наявного.

Ще не так давно вся увага більшості компаній була спрямована на залучення та відбір співробітників. Сьогодні ситуація змінилася - набагато більш значущу роль, ніж раніше, тепер відіграє адаптація персоналу і розробка заходів щодо підвищення лояльності співробітників. Обумовлено це необхідністю утримати працівників у компанії, але не тільки за рахунок матеріальних бонусів. Отже, створення та збереження високоякісного людського капіталу та підтримка високого рівня лояльності серед працівників відіграють ключову роль у сучасних умовах ведення бізнесу. Вирішальне значення має розуміння та підтримка розвитку людського капіталу підприємства, а також створення умов для високого рівня

лояльності серед працівників.

Лояльність персоналу в останні десятиліття стала предметом зростаючого інтересу серед дослідників у галузі управлінської науки та HR-маркетингу [2-3; 6-7; 10-12; 14-15; 17; 21; 23-31; 37-38; 41-52; 60]. Закордонними авторами, такими як К. Беккер, Р. Бейрон, Дж. Грінберг, Дж. Мейер, Л. Портер, Д. Шульц, Л. Беррі, А. Парасуранан, М. Рафік, П.К. Ахмед та інші, було проведено багато досліджень щодо сутності лояльності працівників та досвіду практичного використання. Щодо української літератури, заслуговують уваги праці таких авторів і дослідників як О. Богоявленський, О. Гетьман, Л. Гур'янова, М. Вихристюк, М. Разінькова, Л. Хоменко, О. Церковна, І. Кляченко, І. Дуракова, Л. Карташова, А. Кібанов, Ю. Красовський, А. Кудлай, М. Магура, Н. Панченко, А. Поплавська, Н. Пилат, І. Федотова та інші, які також відзначилися вагомим внеском у розвиток досліджень про лояльність персоналу в українському контексті. Це важливий напрямок досліджень у галузі управління людськими ресурсами, який стає все більш актуальним у зв'язку зі змінами в сучасних бізнес-середовищах та ринку праці.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз діяльності з позиції концепції внутрішнього маркетингу та принципів соціально відповідального бізнесу, а також розробка рекомендацій для ПрАТ "Карлсберг Україна" щодо формування лояльності персоналу як маркетингового інструменту забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством діяльності з позиції концепції внутрішнього маркетингу;
- дослідити систему маркетингових комунікацій підприємства, зокрема особисті продажі як чинник формування лояльності працівників до підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської

діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна";

- проаналізувати ефективність впровадження політики відповідального ставлення ПрАТ "Карлсберг Україна" до працівників як чинник формування та підвищення їх лояльності;

- визначити шляхи підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах в умовах концепції внутрішнього маркетингу.

Об'єктом магістерської роботи є підприємство, що розвивається, та розробляє і впроваджує управлінські заходи щодо реалізації успішної стратегії корпоративного розвитку з позицій концепції внутрішнього маркетингу в конкурентному середовищі.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти формування та підвищення лояльності персоналу до ПрАТ "Карлсберг Україна" з позицій концепції внутрішнього маркетингу та в умовах конкурентного середовища.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення теорії маркетингу, персонал-маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань корпоративного розвитку в умовах концепції внутрішнього маркетингу, використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством, забезпечення його стабільності та успішності в конкурентному середовищі.

У роботі використано такі методи дослідження: системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, економічний аналіз, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Базою інформаційного забезпечення дослідження є матеріали з мережі Інтернет, звіти підприємства про діяльність за останні роки, статистичні дані в галузі дослідження, наукові матеріали та підручники.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*удосконалено:*

- розробка заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах в умовах концепції внутрішнього

Войчак А.В. перший серед представників вітчизняної школи маркетингу узагальнив головні підходи до розуміння внутрішнього маркетингу, який виступає як система відносин підприємства та персоналу. Він виділив кілька ключових аспектів цієї концепції:

- внутрішній маркетинг передбачає встановлення та підтримку взаємовідносин між управлінням та персоналом, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення корпоративних цілей;

- внутрішній маркетинг включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності персоналу, що в свою чергу сприяє покращенню якості послуг або продуктів компанії;

- це означає взаємодію між управлінням та персоналом, що базується на взаємному обміні інформацією, підтримкою та визнанням досягнень;

- внутрішній маркетинг допомагає забезпечити відповідність між стратегіями підприємства та їхньою реалізацією на рівні персоналу, що допомагає досягти корпоративних цілей.

Отже, внутрішній маркетинг спрямований на створення сприятливих умов для співробітників, які стимулюють їхню продуктивність та залученість до спільної справи, що впливає на загальний успіх підприємства на ринку.

Особливо важливою є здатність внутрішнього маркетингу аналізувати ступінь задоволеності та лояльності працівників. Такі дослідження допомагають організаціям зрозуміти, наскільки їхні працівники задоволені своєю роботою та чи є вони лояльними компанії.

Основні компоненти внутрішнього маркетингу, що висвітлені вище є дуже релевантними:

Продукт - це професійні навички, кваліфікація, досвід, які працівник може принести до компанії. Також, це його особисті характеристики та цінності, які він додає до команди.

Ціна - включає вимоги до оплати, соціальні пакети, можливості для розвитку та підвищення кваліфікації.

маркетингу на прикладі підприємства харчової промисловості;

*набули подальшого розвитку:*

- понятійний апарат сутності поняття «лояльність персоналу» до підприємства»;

- впровадження управлінських інструментів персонал-маркетингу з позицій дотримання принципів відповідального бізнесу підприємства для формування лояльності та забезпечення задоволеності персоналу для досягнення цілей успішності підприємства в умовах конкуренції.

Дослідження має теоретичне значення, оскільки акцентує увагу на значимості внутрішнього маркетингу у створенні лояльності та задоволеності персоналу. Практична значущість дослідження визначається можливостями управління з позицій дотримання принципів відповідального бізнесу і впровадженням управлінських інструментів персонал-маркетингу для формування лояльності та забезпечення задоволеності персоналу для досягнення цілей успішності підприємства в умовах конкуренції на ринку галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження представлено та обговорено на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (19-20 жовтня 2023 року, Запоріжжя, Україна), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (20 жовтня 2023 року, Запоріжжя, Україна).

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку 3 наукові праці, у тому числі: 1 стаття і 2 тез за матеріалами наукових конференцій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

#### 1.1 Теоретичні аспекти використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством

Визначення лояльності персоналу як вірності або прив'язаності до організації є загальноприйнятим. У англійських джерелах часто використовуються терміни "organizational commitment" і "employee loyalty" для опису цього концепту. Ці терміни використовуються взаємозамінно, оскільки вони відображають схожі ідеї і не мають суттєвих розбіжностей у своєму значенні.

"Organizational commitment" або зобов'язаність до організації, в основному, зосереджена на зв'язку працівника з організацією та його готовності залишатися в ній, вкладати зусилля та підтримувати її цілі та цінності.

"Employee loyalty" або лояльність співробітника, також описує відданість працівника організації, його вірність та прагнення сприяти успіху компанії.

Обидва терміни використовуються для опису важливого аспекту взаємин між працівниками та організацією, що відображається в їхній здатності пристосовуватися, співпрацювати та віддавати перевагу інтересам компанії.

Критичний аналіз літературних джерел надає різноманітні означення та ознаки лояльності працівників, які можуть бути корисними для розуміння та управління цим поняттям (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Лояльність персоналу та її ознаки [2; 4-6; 8-9; 14]

Визначення та сутність лояльності персоналу підприємства
Лояльність персоналу відображається через додержання норм, правил поведінки, корпоративної культури, цінностей та традицій компанії. Це важливий аспект організаційної поведінки, оскільки він створює основу для стабільності та ефективності в роботі колективу.
Визначення лояльності до компанії як "тільки бажання працювати в ній" акцентує на внутрішньому бажанні працівника залишатися в компанії і продовжувати працювати на її користь. Така лояльність може виявлятися через добровільну відданість компанії, внутрішню мотивацію та задоволення від роботи.
Лояльність співробітників, представлена як "емоційний компонент поведінки", вказує на важливий аспект психологічних взаємин між працівниками та організацією, відображає те, що лояльність не тільки виявляється через зовнішні дії чи бажання працювати в компанії, але і є результатом емоційного зв'язку між працівниками і їхнім місцем роботи. Емоційна взаємодія може включати в себе відчуття відданості, приналежності, взаєморозуміння, турботи, та співпереживання.
Відсутність намірів звільнення з організації є важливим показником лояльності працівника. Це означає, що працівник не має наміру шукати нове місце роботи або покидати поточну компанію
Опис лояльності працівників як "психологічного зв'язку між працівниками і організацією, який зменшує вірогідність того, що працівник добровільно залишить організацію" висвітлює важливість психологічних аспектів в утриманні працівників у компанії. Лояльність працівників - це не лише пасивний стан, але і активний психологічний процес, який виникає з глибокого зв'язку між працівниками та організацією.

Лояльність персоналу відображається через додержання норм, правил поведінки, корпоративної культури, цінностей та традицій компанії. Це важливий аспект організаційної поведінки, оскільки він створює основу для стабільності та ефективності в роботі колективу [4].

Коли працівники дотримуються цих аспектів, вони виявляють свою відданість компанії та її цілям. Додержання корпоративних норм і цінностей сприяє підтримці позитивної робочої атмосфери, збереженню єдності в команді та зміцненню співпраці між співробітниками. Крім того, коли працівники відчуються частиною корпоративної культури та традицій, вони

зазвичай більш схильні робити все можливе для досягнення успіху компанії, оскільки вони ідентифікують себе з її цілями та цінностями. Отже, додержання норм, правил, цінностей та традицій компанії є важливими складовими частинами лояльності персоналу та сприяють побудові позитивного та продуктивного робочого середовища.

Визначення лояльності до компанії як "тільки бажання працювати в ній" акцентує на внутрішньому бажанні працівника залишатися в компанії і продовжувати працювати на її користь [9].

Така лояльність може виявлятися через добровільну відданість компанії, внутрішню мотивацію та задоволення від роботи. Коли працівник справді хоче працювати в конкретній компанії і знаходить задоволення в своїй роботі, він зазвичай більш схильний вкладати зусилля в досягнення спільних цілей і залишатися в компанії на тривалий термін.

Проте важливо також розуміти, що лояльність може мати різні аспекти, і бажання працювати в компанії лише один з них. Інші аспекти лояльності можуть включати відданість цілям та цінностям компанії, відчуття приналежності та ідентифікації з нею, а також готовність виявляти ініціативу та підтримувати колективні інтереси.

Лояльність співробітників, представлена як "емоційний компонент поведінки", вказує на важливий аспект психологічних взаємин між працівниками та організацією [5-6].

Це визначення відображає те, що лояльність не тільки виявляється через зовнішні дії чи бажання працювати в компанії, але і є результатом емоційного зв'язку між працівниками і їхнім місцем роботи. Емоційна взаємодія може включати в себе відчуття відданості, приналежності, взаєморозуміння, турботи, та співпереживання.

Коли співробітник відчуває позитивні емоції та сприймає компанію як місце, де він є цінним і де його потреби та інтереси враховуються, його лояльність зазвичай зростає. Такі співробітники зазвичай більш віддані своїй роботі та готові докладати зусиль для досягнення спільних цілей організації.



Відсутність намірів звільнення з організації є важливим показником лояльності працівника. Це означає, що працівник не має наміру шукати нове місце роботи або покидати поточну компанію.

Коли працівник не розглядає можливість звільнення або пошуку іншої роботи, це може свідчити про деякий рівень задоволеності роботою, віру в компанію, її цінності та майбутні перспективи. Такий працівник зазвичай відчуває, що його потреби та очікування виконуються в поточній організації, і він віддає перевагу залишатися в ній.

Відсутність намірів звільнення може бути результатом задоволеності умовами праці, культурою організації, взаємодією з колегами та керівництвом, а також можливістю кар'єрного зростання в межах компанії. Цей показник може бути важливим показником стабільності та відданості працівника компанії, і він може використовуватися керівництвом для оцінки рівня лояльності та виявлення можливих проблем в організації.

Означення лояльності працівників як "психологічного зв'язку між працівниками і організацією, який зменшує вірогідність того, що працівник добровільно залишить організацію" підкреслює, що лояльність працівників не обмежується лише зовнішніми аспектами, такими як оплата праці або переваги, але також має глибокі психологічні корені. Коли працівник відчуває емоційний зв'язок з організацією, він сильніше зв'язаний з метою, цілями та цінностями компанії [8].

Цей психологічний зв'язок може виникати через різні фактори, такі як взаємодія з колегами, відчуття важливості в колективі, можливості для особистого розвитку та кар'єрного зростання, а також сприйняття компанії як "друга родина".

Коли працівники мають сильний психологічний зв'язок з організацією, вони частіше відчувають себе задоволеними роботою та менше схильні шукати інші місця праці. Це сприяє стабільності та продуктивності в компанії, оскільки зменшується текучість персоналу та зростає рівень залученості працівників.

Показник eNPS (Employee Net Promoter Score), що українською мовою перекладається як "Індекс рекомендацій серед співробітників", використовується для вимірювання рівня задоволеності та лояльності персоналу підприємства, а також для виявлення областей, де можна покращити умови роботи та підвищити задоволеність працівників. Так, згідно до eNPS, поділ працівників підприємства за рівнем лояльності виокремлює:

- лояльних працівників, готових рекомендувати підприємство, в якому працюють (промоутерів);

- працівників, не готових рекомендувати їх підприємство-роботодавця, що пов'язано із налаштуванням та готовністю змінити місце роботи (пасивні працівники);

- працівники, розчаровані роботою на підприємстві та здійснюють активні дії щодо пошуку нового місця праці, і як наслідок, не мають бажання рекомендувати підприємство (незадоволені працівники) [31-35].

Отже, лояльність персоналу може бути розглянута крізь призму задоволеності персоналу та відношення до компанії, його намірів як результат взаємного пристосування бажань, вимог та можливостей різних учасників процесу, таких як власники компанії, менеджери, працівники та умов ринку праці з урахуванням сучасного стану розвитку бізнес-середовища функціонування компанії. Це важливий аспект управління персоналом, який вимагає уваги та розвинених стратегій для підтримання ефективної робочої атмосфери та зменшення плинності кадрів, забезпечення стабільності та успіху компанії в ринковому середовищі.

Високий рівень управління персоналом впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, а лояльність персоналу є одним із ключових показників ефективності цього управління. Управління персоналом, спрямоване на стимулювання відданості та залучення працівників, може значно покращити результативність підприємства.

Однак, багато вітчизняних підприємств ще не використовують

системні заходи з формування і розвитку лояльності персоналу. Це може бути спричинено різними факторами, такими як відсутність усвідомлення важливості лояльності персоналу, недостатня увага до питань управління персоналом або відсутність необхідних знань та навичок у цій галузі.

Актуалізація питань щодо формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств важлива для подальшого розвитку цієї сфери. Залучення принципів маркетингу до управління персоналом дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти зі своїми співробітниками, розуміти їхні потреби та мотивації, тим самим сприяючи формуванню більшої лояльності.

Лояльність персоналу створює стабільну та продуктивну робочу атмосферу. Задоволений та відданий персонал здатний ефективно виконувати свої обов'язки, сприяти вдосконаленню процесів та приймати відповідальність за результати роботи.

Необхідних для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-ефектів підприємство може досягнути за допомогою формування і розвитку лояльності керівництва підприємства і лояльності споживачів. Лояльність персоналу тісно пов'язана з лояльністю керівництва підприємства. Взаємодія між цими двома аспектами грає ключову роль у створенні продуктивної та стійкої організаційної культури, що наочно демонструє "піраміда лояльності" (рис. 1.1).

Формування лояльності персоналу може відбуватися як спонтанно, так і керовано. Розглянемо ці дві парадигми в табл. 1.2.

Обидва підходи можуть бути ефективними, і вони часто використовуються в комбінації для досягнення максимальних результатів. Важливо зрозуміти контекст та потреби конкретної організації для вибору оптимальної стратегії формування лояльності персоналу.

Варто відзначити, що лояльність, яка виникає спонтанно, може бути недостатньо стійкою або навіть демонстративною, якщо не підкріплюється належним управлінням та спеціальними заходами.

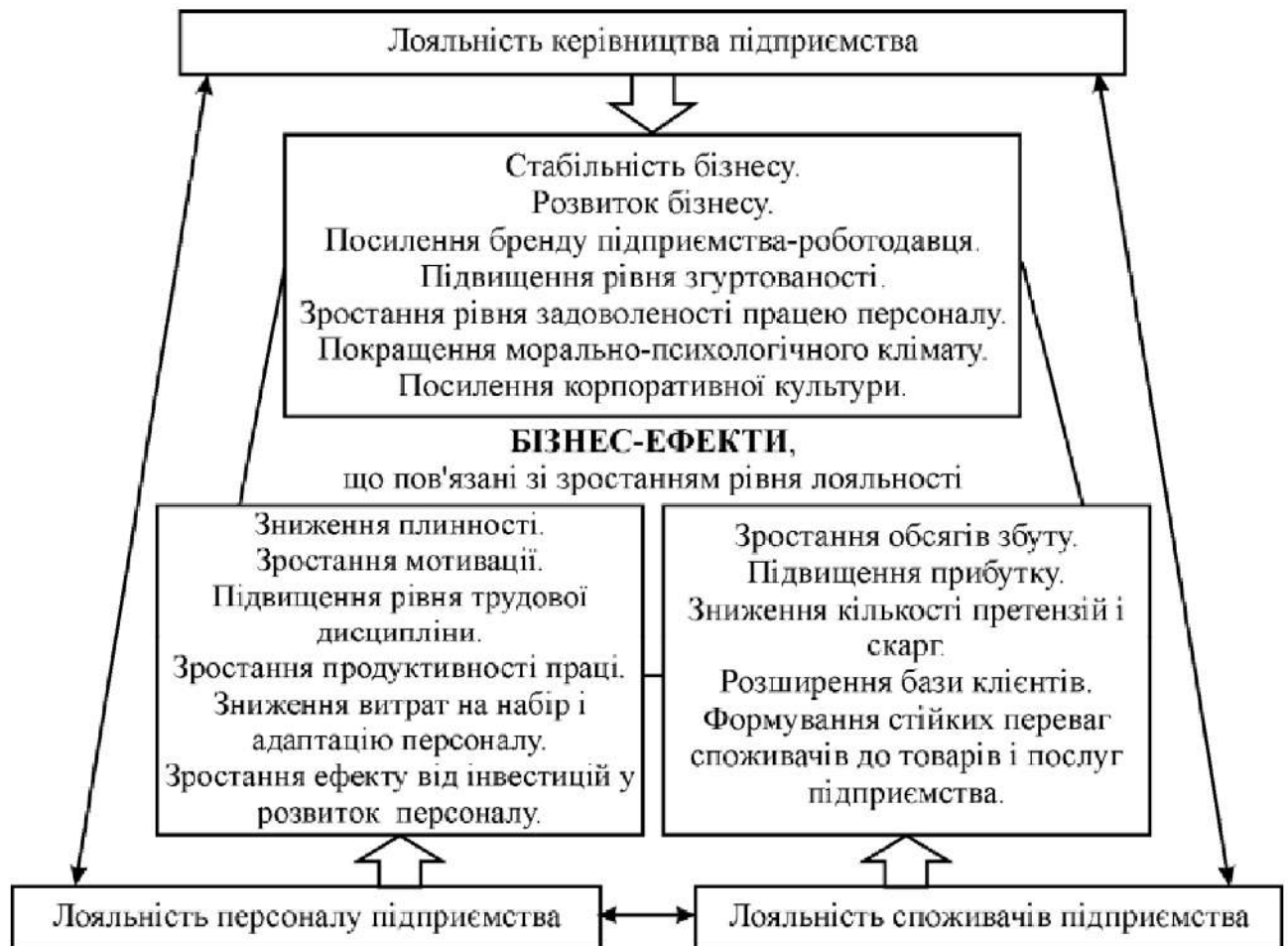


Рисунок 1.1 - Піраміда лояльності [18]

Таблиця 1.2

Особливості процесу формування лояльності персоналу залежно від його керованості [18]

Спонтанне формування лояльності персоналу	Кероване формування лояльності персоналу
У багатьох випадках, лояльність персоналу розвивається природним чином через позитивний досвід роботи в організації. Якщо співробітники відчують себе цінними, задоволеними та визнаними, вони можуть автоматично стати лояльними до підприємства. Цей процес не підлягає прямому керуванню з боку керівництва і виникає як результат хорошого управління та корпоративної культури.	Управління лояльністю персоналу передбачає активні заходи з боку керівництва з метою створення умов для розвитку та зміцнення лояльності співробітників. Це може включати в себе проведення тренінгів, розвиток програм винагород, підтримку розвитку кар'єри, створення комунікативних та підтримуючих середовищ для співробітників тощо. Кероване формування лояльності дозволяє підприємствам активно впливати на ставлення персоналу до компанії та підтримувати його високий рівень лояльності.

Кероване формування лояльності дозволяє підприємствам активно впливати на ті чинники, які сприяють створенню та зміцненню лояльності серед персоналу. Однак, як ви правильно відзначаєте, існують зовнішні чинники та індивідуальні особливості працівників, які не можуть бути повністю контрольовані або змінені підприємством.

Тому, хоча процес формування лояльності може бути керованим, важливо розуміти, що це не завжди може бути абсолютно ефективним або стовідсотковим. Важливо розробляти стратегії, які беруть до уваги цю складність та враховують можливості впливу, які має підприємство на лояльність персоналу, а також приймати в розгляд зовнішні фактори, які можуть впливати на неї.

Проблема плинності персоналу є надзвичайно актуальною для будь-якої компанії чи організації. Висока плинність може негативно вплинути на робочу атмосферу, ефективність та стабільність підприємства. Звільнення та заміна працівників є дорогим та витратним процесом, а надмірна плинність може сигналізувати про проблеми в управлінні, робочому середовищі або культурі підприємства.

Лояльність персоналу стає ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху компанії. Лояльні працівники мають більший стимул досягати високих результатів, вони відчуються значимими для компанії та готові прикладати більше зусиль для досягнення спільних цілей.

В основі лояльності персоналу лежить задоволеність різними аспектами роботи. Задоволеність працівників може виникати з прозорого керівництва, можливості професійного росту, адекватної оплати праці, сприятливого робочого середовища та позитивних міжособистісних відносин.

З іншого боку, компанії мають підтримувати лояльність до працівників. Це означає визнання досягнень працівників, створення можливостей для розвитку та професійного зростання, а також створення

атмосфери взаємоповаги та довіри. Крім того, компанії повинні віддавати перевагу збереженню поточного персоналу, оскільки це допомагає уникнути витрат, пов'язаних з процесом пошуку, навчання та адаптації нових працівників.

Успішна система управління лояльністю персоналу передбачає ретельне вивчення потреб та очікувань працівників, розробку та впровадження програм мотивації та винагород, а також забезпечення відкритого та демократичного спілкування з персоналом.

В цілому, лояльність персоналу та лояльність підприємства до працівників є взаємовідносинами, що створюють сприятливе робоче середовище та сприяють успішному розвитку підприємства. Забезпечуючи задоволеність та мотивацію працівників, компанії можуть досягти значних конкурентних переваг та зберегти стабільність у своєму секторі.

## 1.2 Значимість внутрішнього маркетингу у створенні лояльності та задоволеності персоналу

Концепція внутрішнього маркетингу, розвинута з початку 1980-х років, виявилась ключовим інструментом для впливу на процеси лояльності та задоволеності персоналу в організаціях. Її розробку значною мірою сприяли американські вчені Л. Беррі і А. Парасуранан [16], а також британські М. Рафік і П.К. Ахмед [13]. Основні аспекти концепції внутрішнього маркетингу включають: філософія взаємовідносин зі співробітниками як з клієнтами, система мотивації персоналу для інтегрованої праці, система стратегічних дій для подолання опору персоналу до змін, клієнтоорієнтованість всіх працівників компанії (табл. 1.3).

Внутрішній маркетинг виступає як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення позитивного робочого середовища, стимулювання мотивації та підвищення загального рівня задоволеності

працівників. Цей підхід допомагає забезпечити ефективну роботу команди та досягнення стратегічних цілей компанії.

Внутрішній маркетинг відіграє надважливу роль у створенні лояльності та задоволеності персоналу. Його мета - сприяти ефективній взаємодії між керівництвом підприємства та співробітниками, забезпечуючи взаємне розуміння, підтримку та відповідальність.

Таблиця 1.3

### Основні аспекти концепції внутрішнього маркетингу [19-20]

Виокремлення аспекту	Сутність окремих аспектів концепції внутрішнього маркетингу
Філософія взаємовідносин зі співробітниками як з клієнтами	Компанія розглядає своїх співробітників як клієнтів, чий внесок у роботу є важливим продуктом компанії.
Система мотивації персоналу для інтегрованої праці	Метою є створення механізмів, які стимулюють співробітників до спільної праці з метою досягнення корпоративних та функціональних цілей.
Система стратегічних дій для подолання опору персоналу до змін	Організація розробляє систему дій, спрямованих на зменшення опору до інновацій та змін, які ініціює керівництво.
Клієнтоорієнтованість всіх працівників компанії	Усі працівники спрямовані на задоволення потреб клієнтів, які можуть бути як зовнішніми споживачами продукції компанії, так і внутрішніми співробітниками.

Внутрішній маркетинг використовує підходи, що базуються на традиційних чотирьох елементах маркетингу (4P):

1P. Продукт як це відповідність роботи та умов праці, які пропонується співробітникам. Це також може включати структуру робочих обов'язків, культуру організації та можливості для розвитку.

2P. Ціна як заробітна плата, соціальні пакети, можливості для кар'єрного зростання, навчання та розвитку, які пропонуються співробітникам.

3P. Місце як організація робочого середовища, включаючи організаційну структуру, гнучкий графік роботи, комунікацію в організації та інші аспекти, що впливають на зручність та комфорт працівників.

4P. Промоція (комунікація) як взаємодія між різними рівнями

управління в організації, внутрішній PR, засоби комунікації та встановлення певних норм, звичаїв та цінностей, які спільно прийняті в організації.

Концепція внутрішнього маркетингу, як виокремлено А. В. Войчаком [19; 40], виявляється ключовою в сучасних умовах бізнесу. Вона передбачає, що задоволення потреб співробітників підприємства має вирішальне значення для успіху в задоволенні потреб клієнтів та вирішенні маркетингових проблем.

Основним принципом цієї концепції є усвідомлення того, що працівники компанії є її найбільшим активом, і їхнє задоволення, мотивація та залучення можуть суттєво вплинути на її успіх. Внутрішній маркетинг спрямований на створення системи відповідних взаємин між управлінням та персоналом, яка підтримує обслуговування клієнтів і турботу про них на вищому рівні.

Важливою частиною цієї концепції є розвиток культури підприємства, яка стимулює співробітників до внесення максимального внеску у спільну справу. Це включає в себе визнання досягнень, розвиток можливостей для професійного зростання, створення комунікаційних каналів, що сприяють взаєморозумінню та обміну інформацією, а також розуміння цінностей та цілей компанії (рис.1.2).

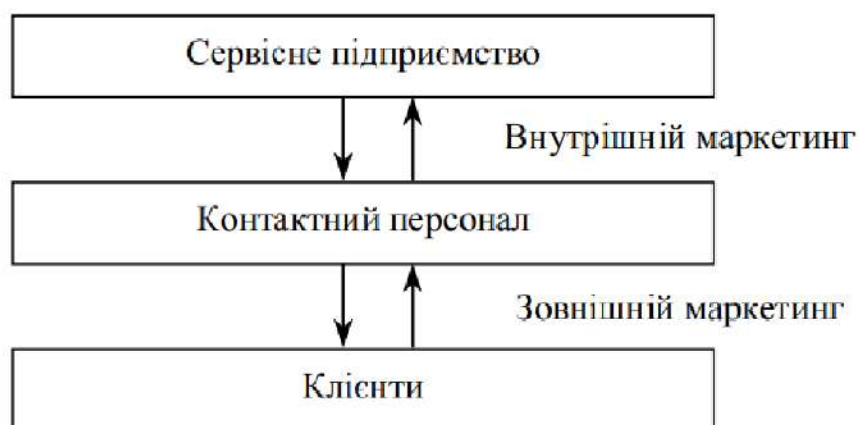


Рисунок 1.2 - Фундамент концепції внутрішнього маркетингу [19, с. 279; 20, с. 31]



Місце - спроможність працювати в різних умовах, різні форми роботи, гнучкість графіка, умови праці.

Просування - імідж працівника, його особистий бренд, взаємовідносини з керівництвом, колегами, клієнтами.

Ці аспекти допомагають підприємствам краще розуміти та управляти стосунками зі своїми співробітниками, що є важливою складовою успіху будь-якої організації.

Підприємства, які успішно впроваджують внутрішній маркетинг, створюють сприятливе середовище для розвитку лояльності та високого рівня задоволеності співробітників. Комунікація між керівництвом і співробітниками є важливою для забезпечення взаємного розуміння потреб і очікувань. Співробітники повинні розуміти стратегії та цілі компанії, а керівництво - потреби та проблеми працівників. Працівники повинні бути стимульовані брати участь у розвитку та вдосконаленні процесів на підприємстві. Це може включати участь у прийнятті рішень, впровадженні нових ідей та проєктів. Важливо створити робоче середовище, де співробітники відчуються комфортно і мають можливість розвиватися професійно та особисто. Забезпечення адекватної оплати, соціальних пакетів та підтримки вирішення особистих проблем може значно підвищити задоволеність персоналу. Пропонування можливостей для особистого та професійного розвитку також є важливим аспектом внутрішнього маркетингу.

Успішна взаємодія між керівництвом та співробітниками, яка базується на принципах внутрішнього маркетингу, сприяє формуванню стійкої лояльності, підвищенню ефективності роботи та збереженню кваліфікованих кадрів у компанії.

На рис. 1.3 представлено концептуальну модель ролі внутрішнього маркетингу в досягненні ринкових цілей компанії [20, с. 148].

Ця модель допомагає компаніям краще розуміти роль внутрішнього маркетингу у досягненні їхніх стратегічних цілей на ринку. Вона надає

фреймворк для розробки та впровадження ефективних стратегій внутрішнього маркетингу, спрямованих на підтримку успішної діяльності компанії.

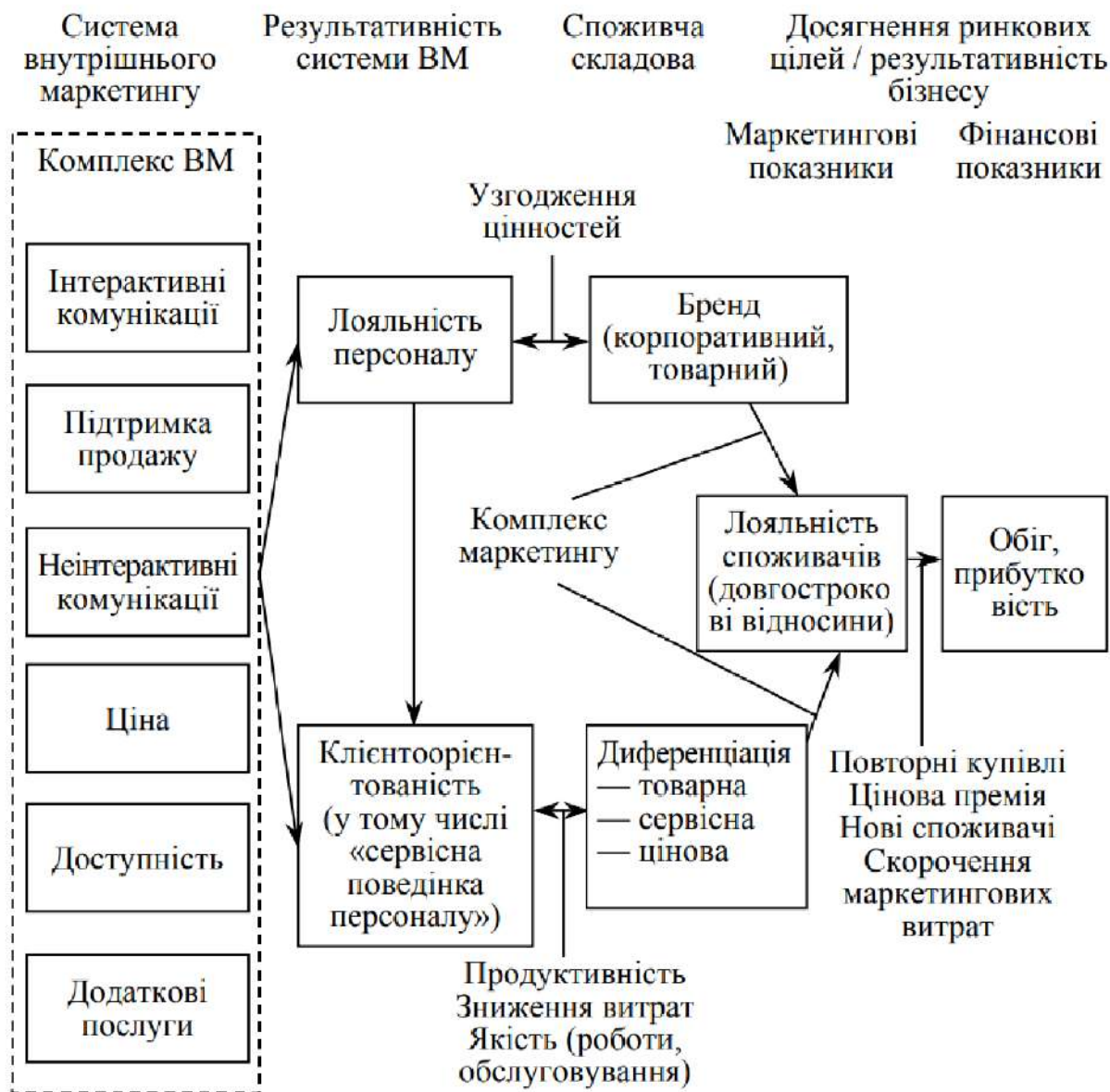


Рисунок 1.3 - Фундамент концепції внутрішнього маркетингу [20, с. 148]

У моделі на рис. 1.3 внутрішній маркетинг розглядається як ключовий елемент для формування корпоративної культури та підтримки клієнтоорієнтованості компанії. Цей підхід спрямований на підвищення рівня лояльності персоналу та сприяє залученню співробітників до

досягнення ринкових цілей.

Унікальним аспектом роботи є розробка методики дослідження системи внутрішнього маркетингу. Ця методика охоплює аналіз регламентаційних документів компанії, оцінку рівня лояльності персоналу та клієнтоорієнтованості компанії. Дослідження покликане виявити недоліки у впровадженні елементів внутрішнього маркетингу та сприяти покращенню цих процесів.

Для ефективного управління лояльністю працівників необхідно мати доступ до різних джерел інформації, а також використовувати спеціальні методи та інструменти:

1. Методи соціологічні опитування та анкетування дозволяють отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності персоналу, їхні потреби та очікування від роботи. Опитування можуть охоплювати широкий спектр питань, від робочого середовища до співробітницьких відносин.

2. Здійснення аналізу оборотності персоналу, велике значення якої може бути індикатором низького рівня лояльності. Вимірювання частоти виходу з компанії допомагає встановити, чи задоволені працівники своєю роботою та чи шукають вони інші можливості.

3. Вивчення кар'єрних траєкторій працівників дозволяє зрозуміти, чи віддають вони перевагу стабільності та розвитку всередині компанії, чи шукають змін ззовні.

4. Інтерв'ю та особисті розмови з працівниками можуть надати важливу інформацію про їх ставлення до компанії, пріоритети та потреби.

5. Вимірювання ключових показників, таких як рівень захопленості, відчуття цінності та прив'язаність до компанії, може допомогти керівництву оцінити рівень лояльності серед працівників.

Загалом, для ефективного управління лояльністю персоналу важливо мати доступ до різних джерел інформації та використовувати різноманітні методи аналізу, які допоможуть зрозуміти потреби та очікування працівників.

Управління внутрішнім маркетингом відноситься до стратегічного менеджменту підприємства і є ключовим елементом його діяльності. Це означає, що внутрішній маркетинг повинен бути впроваджений як управлінський процес, що відображає цілі, стратегію та окремі заходи компанії (рис. 1.4).

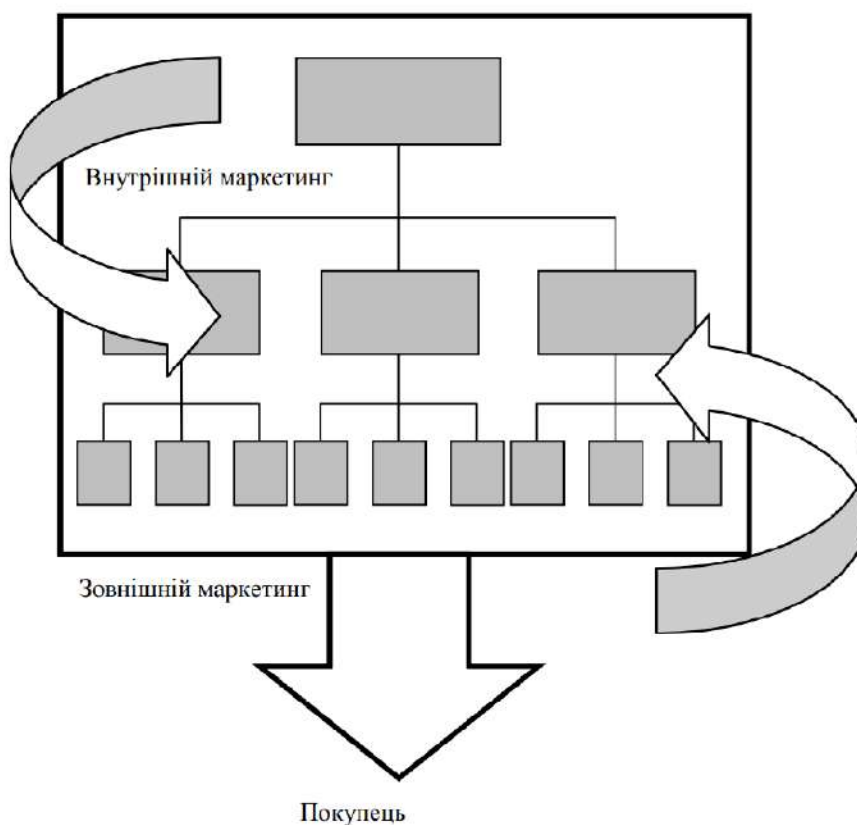


Рисунок 1.4 - Внутрішній маркетинг та зовнішній маркетинг та їх взаємозалежність [20, 163; 22, с. 71]

Важливо враховувати, що внутрішній маркетинг повинен отримувати підтримку з боку традиційного маркетингу. Це означає, що співробітники повинні бути активно залучені до рекламних кампаній та інших маркетингових заходів компанії. Їхнє зацікавлення та залучення до внутрішнього маркетингу є важливим для успішної реалізації стратегії підприємства.

Для ефективного впровадження внутрішнього маркетингу важливо враховувати його дуалістичну природу. З одного боку, це управлінська

діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. З іншого боку, це процес, який повинен заохочувати та мотивувати співробітників та створювати внутрішню атмосферу, сприятливу для досягнення цих цілей.

Хоча внутрішній маркетинг визначається як складова управлінської діяльності, інформація щодо його організації і процесів часто відсутня або недостатньо розроблена. Тому важливо проводити дослідження та розробляти методики впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві з урахуванням особливостей його діяльності та цілей.

### 1.3 Особисті продажі в системі маркетингових комунікацій як чинник формування лояльності працівників до підприємства

Особисті продажі відіграють важливу роль у формуванні лояльності як клієнтів, так і працівників до підприємства. Особистий контакт між продавцем і клієнтом дозволяє побудувати глибші відносини, зрозуміти потреби та очікування клієнта, а також ефективно передати інформацію про продукт чи послугу.

Особисті продажі надають можливість вирішувати конкретні проблеми та потреби клієнтів на місці, що дозволяє підвищити рівень задоволеності від обслуговування. Крім того, участь працівника в процесі особистих продажів відображає культуру та цінності компанії, що може позитивно позначитися на сприйнятті бренду клієнтами.

Так само, для працівників, які займаються особистими продажами, цей процес може бути важливим джерелом мотивації та визнання, оскільки вони відчують безпосередню важливість своєї роботи для успіху компанії. Зокрема, успіх у проведенні особистих продажів може бути важливим чинником у підвищенні самооцінки та відчуття причетності до успіхів організації.

«Важливим аспектом особистих продажів є спроможність працівника

створювати довгострокові відносини з клієнтами, що в свою чергу сприяє побудові лояльності до бренду та компанії в цілому. Люди схильні до спілкування та взаємодії з іншими людьми, тому особисті продажі надають можливість створити емоційне зв'язок, який може бути важливим фактором для подальшої лояльності.

Вплив особистих продажів на лояльність працівників до компанії проявляється у декількох аспектах. По-перше, успішні продажі та позитивні відгуки від клієнтів можуть стати джерелом внутрішньої мотивації для працівників, підвищуючи їхнє самовизначення та віру в себе. По-друге, участь в особистих продажах може розглядатися як додатковий стимул для розвитку кар'єри та особистого зростання, що сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії.

Нарешті, система внутрішньої підтримки та визнання досягнень працівників, які успішно впроваджують особисті продажі, може сприяти підвищенню їхньої лояльності до компанії. Визнання досягнень та надання можливостей для професійного зростання демонструє, що компанія цінує та підтримує своїх працівників, що зміцнює їхню зв'язок з організацією.

Особистий продаж є одним із ключових елементів системи маркетингових комунікацій, який використовується для взаємодії з потенційними клієнтами та досягнення бізнес-цілей. Цей метод включає особистий контакт між продавцем і покупцем з метою переконати, вплинути та здійснити продаж продукту чи послуги. Особистий продаж може мати різні форми, від індивідуальних зустрічей до презентацій чи переговорів.

Для того щоб робота менеджера з продажу приносила добрий результат компанії і агенту безпосередньо, він повинен ефективно організувати свою роботу: зібрати базу даних потенційних споживачів, відвідати споживачів або налагодити з ними контакт у місцях продажу, створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, укласти угоду або продати товар, налагодити довгострокові партнерські відносини. Тому основними етапами його роботи зі споживачами на ринку при традиційній формі

продажу повинні стати такі.

1) Відшукування потенційних споживачів. Воно може проводитися за допомогою послідовного вивчення всієї території обслуговування, відвідування різних фірм, вивчення різних джерел інформації (інтернет, газети, журнали, телебачення, радіо), вихід на потенційних замовників за допомогою інтернету, телефону та пошти, вивчення інформації про потенційних замовників через наявних споживачів, посередників, контактні аудиторії.

В рамках комплексного процесу відбору потенційних клієнтів необхідно розуміти, що особиста зустріч потребує затрат часу та коштів, тому потрібно враховувати рентабельність співпраці з потенційними клієнтами. Відбір потенційних клієнтів для особистої зустрічі потребує відповідей на такі питання:

- Яких витрат потребує кожний потенційний особистий продаж?
  - Які можливі обсяги особистого продажу за кожним потенційним клієнтом?
  - Чи буде певний товар або послуга задовольняти клієнта?
  - Чи можливо побудувати з потенційним клієнтом довгострокові партнерські відносини, що призведе до розширення бізнесу у майбутньому?
  - Чи дійсно необхідна особиста зустріч з потенційним клієнтом або можливо доцільніше використовувати інші способи комунікацій?
- Яку цінність для клієнта може додати особиста зустріч?

2) Підготовка до візиту. Вона потребує збору всієї можливої інформації про потенційних споживачів та прийняти рішення про підхід до них (візит, дзвінок, лист) і час відвідування.

Менеджери з продажу, які приходять на особисту зустріч, добре не підготувавшись, є значним подразником для потенційних клієнтів. Як свідчить статистика, 82% споживачів на ринку B2B вважають, що менеджери з продажу приходять на зустріч добре не підготовленими, і тому споживачі вважають такі зустрічі пустою тратою часу. Тому завдання

менеджера з продажу – змінити думку потенційних споживачів за рахунок емпатії, прислуховування до потреб споживачів, надання актуальної інформації. Таке актуальне слухання важливе не тільки під час зустрічі, а й на етапі підготовки до неї. Воно потребує фіксування інформації, яку менеджер з продажу отримує по телефону, електронній пошті або вивчаючи данні про потенційного клієнта.

Щоб бути конкурентоспроможним, менеджер з продажу повинен не просто опрацювати інформацію про потенційного клієнта, а дізнатися про його проблемні сторони, можливий рівень бюджету та перспективні плани. Знаючи це, менеджер з продажу зможе позиціонувати свій товар або послугу як рішення, яке допоможе потенційному клієнту досягти певних результатів. Готуючи презентацію для особистої зустрічі, потрібно зробити так, щоб вона не була шаблонною, враховувала зібрану інформацію, була адаптована до конкретних цілей компанії-споживача та вписувалась у їх стратегію.

3) Візит до потенційного клієнта. В ході візиту потрібно провести презентацію підприємства і його товарів або послуг за методом заздалегідь відпрацьованого підходу (заучування на пам'ять основних положень комерційної розповіді) та за методом задоволення потреб і запитів споживачів (з'ясування потреб і переконання клієнта в тому, які вигоди він матиме від покупки). У бесіді необхідно подолати заперечення, що виникають, на основі лінії позитивного підходу, перетворення заперечень в додаткові аргументи на користь товару.

Головне завдання особистої зустрічі – підвищити цінність пропозиції для споживача. Для цього менеджер з продажу повинен продемонструвати поінформованість, емпатію та вміння професійно запропонувати певні рішення проблем. Комунікація буде успішною, якщо менеджер з продажу буде демонструвати обізнаність, піклування про довгострокову співпрацю з компанією-споживачем, що дозволить допомогти їй досягти своїх цілей і, тим самим зміцнити довіру.

Як показують дослідження, 95% клієнтів обирають такі компанії-



постачальники товарів або послуг, які пропонують релевантний контент на кожному етапі процесу покупки. Тому необхідно інвестувати в дослідження перед проведенням особистого продажу, зробити певні висновки з аналізу у презентації, вміти пояснити як товари або послуги компанії можуть допомогти у вирішенні виявлених проблем. Необхідно також створити банк активів (блоги, інфографіка, відео, електронні книги тощо), пов'язаних з частими питаннями і галузевими проблемами. Це дозволить під час або після зустрічі відправляти посилання на додаткову корисну інформацію та дасть зрозуміти, що ви в певній «темі».

Спілкуючись під час особистої зустрічі, доцільно використовувати замість «я» такі слова, як «ми», «нас» тощо. Це простий спосіб змусити потенційного клієнта відчувати, що компанія на його боці і не бажає нічого, крім як бачити, як його бізнес процвітає.

В продовж зустрічі важливо також ставити детальні запитання, які стосуються бізнес-завдань споживача і звертатися з потенційними рішеннями, пов'язаними з товарами та послугами компанії.

Одним із важливих прийомів є розповідь історій. Так, дослідження показують, що після презентації 63% потенційних споживачів пам'ятають розказані історії і лише 5% пам'ятають суху статистику. Тому для підвищення цінності пропозиції менеджеру з продажу потрібно розказати перспективну історію з чітким початком (зараз), серединою (як компанія будете з ними працювати) і кінцем (результати, яких вони можуть очікувати). Там, де це доречно, менеджер з продажу також може розповісти історію своєї компанії, щоб його не сприймали як одинака, а ототожнювали з певною компанією або брендом.

Завершуючи зустріч, потрібно переконатися, що клієнт задоволений і вважає відносини, що складаються, партнерськими.

4) Укладення угоди передбачає, що менеджер з продажу повинен бути впевненим у собі і своєму підприємстві, мати повноваження в наданні пільг, знижок, документально зафіксувати укладання угоди.

5) Доведення угоди до логічного завершення. Це означає, що менеджер з продажу повинен не тільки укласти договір на поставку товару та надання послуг, а й оформити всю необхідну документацію по завершенню угоди, простежити, наскільки були задоволені вимоги споживача, чи виконані поставки в необхідний термін.

З кожним роком світ стає більш цифровим, що призводить до кардинальних змін у процесах ведення бізнесу в будь-якій сфері бізнесу. Утримати перевагу на ринку, залучити бажаних клієнтів та встановити партнерські відносини з компанією допомагає добре спланований і гарно організований digital-маркетинг та такий його елемент як ефективний особистий продаж засобами інтернет-технологій. Цьому посприяла також пандемія, яка призвела до скорочення особистих контактів і перехід до інтернет-продажів, спілкування засобами сучасного зв'язку» [1; 39].

У цифровому осередку спостерігається зміни і термінологія маркетолога. Так в ужиток увійшов термін "лід" (lead) дійсно став досить поширеним у цифровому маркетингу та продажах. Він вказує на потенційного клієнта, який виявив інтерес до продукту чи послуги компанії, відгукнувшись на її маркетингові комунікації або заповнивши форму на сайті. Взаємодія з лідами є важливою частиною процесу продажів у цифровому середовищі. Комунікація з лідами може здійснюватися через різні канали, такі як дзвінки, електронні листи, соціальні мережі, чати на сайті тощо. Мета взаємодії з лідами полягає в тому, щоб перетворити їх на активних клієнтів шляхом надання їм інформації, вирішення їхніх потреб та переконання у вигідності продукту чи послуги. Ефективне управління лідами може включати в себе такі дії, як класифікація лідів за рівнем зацікавленості, автоматизація процесу контакту з ними за допомогою CRM-систем, аналіз ефективності різних каналів залучення лідів та постійне вдосконалення стратегій залучення та конверсії лідів в клієнтів.

Так, розрізняють кілька видів потенційних клієнтів (лідів) в залежності від ступеня їх готовності до покупок:

1. Холодні ліди. Це контакти, які вже знають про компанію, але ще не виявляють інтересу до покупки продукту чи послуги. Їхні дії можуть включати реєстрацію на подію, заповнення форми для отримання консультації або підписку на розсилку. Ймовірність того, що вони здійснять покупку в найближчий час, дуже низька. Однак вони є потенційними клієнтами в майбутньому.

2. Теплі ліди. Це клієнти, які виявляють інтерес до продукту або послуги, але ще не готові здійснити покупку. Вони можуть знаходитися на етапі пошуку інформації або порівняння товарів та послуг. Теплі ліди можуть залишати запити на додаткову інформацію та консультації. Для їхнього перетворення в клієнтів важливі комунікативні навички та емпатія менеджера з продажу.

3. Гарячі ліди. Це потенційні клієнти, які вже готові здійснити покупку. Вони зацікавлені в інформації щодо умов оплати та сервісу. Для цієї категорії клієнтів важливо надати чітку та швидку інформацію щодо товару чи послуги.

Розуміння рівня готовності потенційного клієнта дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію продажів та комунікації, щоб максимально ефективно взаємодіяти з ними та перетворювати лідів в клієнтів.

Так, ефективний розподіл лідів за ступенями готовності до покупок є важливим етапом в організації процесу особистих продажів. Розділення лідів на категорії відповідно до їхньої готовності до покупок (холодні, теплі, гарячі) дозволяє зосередитися на потенційних клієнтах, які найбільш імовірно здійснять покупку. Аналіз конверсії допомагає відстежувати ефективність роботи з кожною групою лідів та виявлення слабких місць у процесі продажу. Гарячі та теплі ліди, які виявляють великий інтерес до продукту або послуги, краще підходять для кращих спеціалістів з продажу, які мають відповідні навички та досвід. Холодні ліди, які потребують більше часу та зусиль для переконання, можуть бути передані менеджерам з

продажу з відповідними навичками впливу та переконання. Скрипти продажів можуть допомагати менеджерам з продажу ефективно керувати бесідою з клієнтом та надавати відповіді на запитання швидко та ефективно.

У залежності від рентабельності, циклу продажів та рівня конверсії розрізняють три типи лідів: nets, seeds, spears.

Nets («нети») - ці ліди отримуються за допомогою інтернет-маркетингових інструментів, таких як контекстна реклама, вебінари, SEO та інші. Перевагою є широке охоплення аудиторії, але недоліком є низька конверсія.

Seeds («сіди») - це ліди, які з'являються через «сарафанне радіо», тобто рекомендації від існуючих клієнтів. Вони можуть бути дуже цінними через високу рентабельність та конверсію.

Spears («спірси») - це ліди, які з'являються в результаті цілеспрямованих зусиль менеджерів з продажу. Вони можуть призводити до отримання великих клієнтів, але робота з ними вимагає багато часу та зусиль.

Лідогенерація - це важливий процес, спрямований на залучення потенційних клієнтів за допомогою маркетингових інструментів. Важливо використовувати різні канали та стратегії для генерації лідів, а також правильно управляти ними для максимізації ефективності продажів.

«Існують різні способи лідогенерації, в тому числі:

– електронна книга (eBook), яка є майданчиком для розміщення інформації з безкоштовним доступом для скачування;

– персональний блог або сайт, який обов'язково передбачає можливість реєстрації з метою підписки для отримання корисної інформації, форму зворотного зв'язку, можливість купівлі;

– вебінари для цільової аудиторії;

– нетворкінг (використання корисних соціальних зв'язків)» [1; 39].

Особистий продаж дійсно виявляється надзвичайно важливим у сучасному бізнесі. Різноманітність методів залучення потенційних клієнтів,

починаючи від електронних книг і вебінарів до нетворкінгу є важливим для того, щоб мати різноманітні джерела лідів і розширювати аудиторію. Особистий продаж відкриває можливості для безпосереднього взаємодії з клієнтами. Це дозволяє краще зрозуміти їхні потреби і надати індивідуальне обслуговування. Особистий продаж також допомагає побудувати довгострокові відносини з клієнтами, що є ключовим для збереження лояльності і створення повторних продажів.

Особистий продаж і підвищення рівня лояльності персоналу є двома ключовими аспектами успішного ведення бізнесу в сучасному світі. Вони взаємодіють і впливають один на одного, створюючи сприятливі умови для розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Особистий продаж є незамінним інструментом у спілкуванні з клієнтами. Він дозволяє побудувати особисті стосунки, розкрити потреби клієнтів та надати відповідні рішення, що відповідають їхнім потребам. Взаємодія з клієнтами через особистий продаж дозволяє підприємству ефективно просувати свої товари або послуги, отримувати повний обсяг зворотного зв'язку та забезпечує високий рівень обслуговування.

З іншого боку, підвищення рівня лояльності персоналу організації є ключовим для забезпечення стабільності та успішності підприємства. Лояльні працівники відзначаються вищою продуктивністю, відчутною приналежністю до компанії та готовністю віддати більше, щоб досягнути спільних цілей. Підвищення лояльності персоналу стимулює зниження текучості кадрів, зменшення витрат на їхнє наймання та навчання нових співробітників, а також сприяє покращенню репутації компанії як роботодавця.

Щоб досягти успіху в обох напрямках, підприємство повинно вкладати зусилля в розвиток індивідуальних навичок своїх співробітників та вдосконалення їхньої комунікаційної компетентності. Працівники, які володіють високим рівнем комунікабельності, здатні ефективно взаємодіяти з клієнтами під час особистого продажу, будуючи довгострокові стосунки та

забезпечуючи задоволення їхніх потреб.

Залучення працівників до процесу розвитку бізнесу, їхній активний внесок у формування стратегій та планів компанії, а також створення сприятливого корпоративного середовища сприяє підвищенню їхньої лояльності та залученню нових клієнтів через рекомендації та позитивний вплив.

Отже, особистий продаж і підвищення рівня лояльності персоналу взаємопов'язані та важливі для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Вони є країними каменями в створенні стійкого та конкурентоспроможного підприємства. Розуміння їх значення і впровадження відповідних стратегій дозволять компаніям ефективно відповідати на виклики сучасного бізнес-середовища та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Важливою частиною ефективного маркетингу є інтеграція особистого продажу з іншими маркетинговими стратегіями, щоб створити повнісну комунікаційну стратегію.

#### Висновки до розділу 1

Лояльність персоналу означає не лише те, що працівники лишаються на роботі, а й те, що вони відчують зв'язок із компанією, готові внести свій внесок у розвиток та досягнення спільних цілей. Формула «лояльність персоналу + лояльність підприємства до працівника = успіх підприємства» відображає ключовий аспект успіху підприємства: взаємодія та взаємозалежність між лояльністю персоналу та лояльністю підприємства до працівника.

В роботі запропоновано розглядати лояльність персоналу крізь призму задоволеності персоналу та відношення до компанії, його намірів як результат взаємного пристосування бажань, вимог та можливостей різних учасників процесу, таких як власники компанії, менеджери, працівники та умов ринку праці з урахуванням сучасного стану розвитку бізнес-середовища функціонування компанії. Це важливий аспект управління

персоналом, який вимагає уваги та розвинених стратегій для підтримання ефективної робочої атмосфери та зменшення плинності кадрів, забезпечення стабільності та успіху компанії в ринковому середовищі.

Коли лояльність персоналу поєднується з лояльністю підприємства, це створює міцну основу для успіху компанії. Продуктивний та мотивований персонал, який відчуває, що його цінність визнається, готовий працювати на користь підприємства, розвивати його та сприяти його росту та стабільності. У результаті, ця взаємодія допомагає досягти успіху підприємства, зберігаючи його конкурентоспроможність, інноваційність та стабільність у довгостроковій перспективі.

Роль внутрішнього маркетингу в створенні лояльності та задоволеності персоналу в сучасних організаціях є важливою та невичерпною. Внутрішній маркетинг - це стратегія управління, спрямована на внутрішніх клієнтів підприємства, тобто на його власний персонал. Він відіграє провідну роль у формуванні лояльності та задоволеності працівників.

Внутрішній маркетинг допомагає встановити та зміцнити корпоративну культуру, яка є основою для розвитку лояльності та задоволеності персоналу. Це включає в себе створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчувають себе цінними та важливими для компанії. Внутрішній маркетинг сприяє покращенню комунікації між керівництвом та персоналом, а також між різними рівнями управління. Чітка та відкрита комунікація дозволяє працівникам відчувати, що їхні думки та ідеї важливі для компанії, що сприяє підвищенню їхнього захоплення та відданості. Внутрішній маркетинг також включає в себе розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Пропонуючи навчальні та розвивальні програми, компанії демонструють свою заботу про розвиток своїх співробітників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та відданості. Внутрішній маркетинг допомагає стимулювати працівників через системи визнання та винагород. Це може бути високоцінне визнання досягнень,

бонуси, премії або інші форми винагород, які демонструють, що компанія цінує своїх працівників. Внутрішній маркетинг допомагає створити емоційний зв'язок між працівниками та компанією. Коли працівники відчують себе частиною чогось більшого, ніж просто робота, вони більш схильні залишатися вірними та лояльними своїй компанії.

Шляхом активного взаємодії з персоналом, створенням позитивної корпоративної культури та наданням можливостей для розвитку, внутрішній маркетинг допомагає компаніям залучити, утримати та мотивувати висококваліфікованих та відданих співробітників.

Особисті продажі, як метод маркетингових комунікацій, забезпечують безпосереднє спілкування між продавцем та клієнтом. Це дозволяє не лише передавати інформацію про продукт чи послугу, а й будувати взаємозв'язки та вирішувати конкретні потреби клієнтів. При цьому, працівник, який проводить особистий продаж, виступає в ролі посланця компанії, відображаючи її цінності та культуру.

Вплив особистих продажів на лояльність працівників до компанії проявляється у декількох аспектах. По-перше, успішні продажі та позитивні відгуки від клієнтів можуть стати джерелом внутрішньої мотивації для працівників, підвищуючи їхнє самовизначення та віру в себе. По-друге, участь в особистих продажах може розглядатися як додатковий стимул для розвитку кар'єри та особистого зростання, що сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії.

Система внутрішньої підтримки та визнання досягнень працівників, які успішно впроваджують особисті продажі, може сприяти підвищенню їхньої лояльності до компанії. Визнання досягнень та надання можливостей для професійного зростання демонструє, що компанія цінує та підтримує своїх працівників, що зміцнює їхню зв'язок з організацією.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1 Характеристика та інформація про розвиток ПрАТ «Карлсберг Україна»

Важко переоцінити вплив війни на великий бізнес в Україні. Стрімкий спад економіки, втрати компаній та нестабільність стали реальністю для багатьох українських підприємств. Проте, серед цих випробувань деякі компанії продемонстрували вражаючу стійкість і навіть розвиток. Одним із ключових факторів успіху є не лише вправне кризове управління, але і деякі інші чинники, які варто враховувати.

Відмінність між різними компаніями в рейтингу стійкості частково пояснюється їхнім типом діяльності та місцем розташування. Бізнеси, які можуть швидко релокуватися або розташовані подалі від зони конфлікту, мали кращі шанси на виживання порівняно з тими, чії активи опинилися на окупованих територіях або були зруйновані.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв (табл. 2.1) Із моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють близько 40 000 осіб, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України (Додаток А).

В портфель Carlsberg в Україні входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торговельних марок, як «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Tapac», Somersby, Guinness,

Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Таблиця 2.1

Інформація про одержані ліцензії на окремі види діяльності

Carlsberg Ukraine [53]

Вид діяльності	Дата видачі ліцензії	Номер
Оптова торгівля алкогольними напоями - сидром та перрі (без додання спирту)	Ліцензія діє на постійній основі	990209202100031
Виробництво алкогольних напоїв	Ліцензія діє на постійній основі	990108202000077
Оптова торгівля алкогольними напоями, крім сидру та перрі (без додання спирту)	Ліцензія діє на постійній основі	990208202000086
Придбання, зберігання, використання прекурсорів (списку 2 таблиці IV) "Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів"	Термін дії даного дозволу на зазначений вид діяльності закінчився у 4-му кварталі 2021р. у зв'язку з чим Товариством 25.11.2021р. був отриманий новий дозвіл.	544

За підсумками 2021 року частка ринку Carlsberg Ukraine складає 31,3% у натуральному вираженні (у 2020 році цей показник складав 30,3%) в натуральному вираженні за даними компанії Nielsen. Сидр Somersby, «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях, а бренд «Львівське» другий рік поспіль офіційно став №1 серед пивних брендів в Україні.

До складу Carlsberg Ukraine входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. В Україні у Carlsberg є три заводи, які виробляють пиво:

Київський пивоварний завод був офіційно відкритий 7 червня 2004 року і на сьогодні він є найсучаснішим пивоварним заводом в Україні. Загальна сума інвестицій, спрямованих на будівництво заводу, склала більше 68 млн. доларів США. У ньому втілюються найбільш передові світові інновації в пивоварінні та будівництві. На заводі встановлено новітнє обладнання пивної промисловості виробництва Бельгії, Німеччини та Швейцарії. А сам технологічний процес побудовано з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього

середовища. Перевагою Київського пивоварного заводу є зручне і функціональне планування приміщення. Потужність виробництва Київського пивоварного заводу складає 400 млн літрів пива на рік. Кількість працівників заводу становить понад 650 осіб.

Запорізький завод компанії був створений на базі побудованого в 1974 році Запорізького пивоварного заводу №2. З 1996 року завод мав назву «Славутич». У 2012 році з перейменуванням компанії у Carlsberg Ukraine підприємство також отримало нову назву. Починаючи з 1996 року, на підприємстві було встановлено нове обладнання, виготовлене провідними компаніями пивоварної промисловості. Завдяки цьому завод став передовим підприємством європейського типу з ефективним виробництвом та високим рівнем автоматизації технологічних процесів. Потужність Запорізького пивоварного заводу на сьогоднішній день становить 333 млн літрів на рік. Кількість працівників на заводі – понад 350 осіб.

Львівська пивоварня була заснована монахами у 1715 році на прохання графа Станіслава Потоцького. І з того часу підприємство є символом Львова, а пивоварню називають обличчям міста, яке гідно представляє Львів. З 1999 році для Львівської пивоварні почався новий етап розвитку: в модернізацію заводу було інвестовано більше 35 млн. доларів США. Також постійно вдосконалюється технологія пивоваріння, якість продукції приводиться у відповідність з найвищими світовими стандартами. Потужність Львівського пивоварного заводу складає 208 млн літрів на рік. Кількість працівників на заводі – понад 250 осіб. 2022 року Львівська пивоварня відзначила 308 років.

ПрАТ "Карлсберг Україна" має три представництва, розташовані у різних містах:

Представництво у місті Харків за адресою: 61001, місто Харків, Червонозаводський район, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 13.

Представництво у місті Одеса за адресою: 65005, місто Одеса, Малиновський район, вулиця Дальницька, будинок 23/4.

Представництво у місті Донецьк за адресою: 83031, місто Донецьк,

Пролетарський район, вулиця Будьонівських партизан, будинок 19А. Зазначено, що з середини 2014 року фактична діяльність даного представництва призупинена.

Представництва не є відокремленими юридичними особами, а діють у відповідності до положень про представництво, робить їх складовою частиною головної компанії.

Також важливо враховувати існування дочірнього підприємства ICS "Carlsberg" S.R.L. у Молдові, яке функціонує як дистриб'ютор продукції ПрАТ "Карлсберг Україна". Це свідчить про розширення діяльності компанії за межами України і розвиток її бізнесу на міжнародному ринку.

Зазначена стратегія щодо відсутності планів подальшого розвитку мережі філій та представництв свідчить про стабільність організації та спрямованість на оптимізацію існуючих структур для досягнення поставлених цілей та завдань.

Кадровий склад компанії за 2022 рік характеризується такими даними:

- середньооблікова кількість працівників: 1337 осіб;
- середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом: 6 осіб;
- чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня): 3 особи.

Ці дані дозволяють оцінити загальну чисельність персоналу, а також враховувати особливості працевлаштування, включаючи позаштатних працівників та тих, хто працює на неповний робочий час.

Витрати компанії на оплату праці у 2022 році зросли майже на 27,8% в порівнянні з попереднім роком і склали 745,726 тис. грн. (у порівнянні з 583,581 тис. грн.). Основною причиною збільшення витрат на оплату праці є гнучка політика керівництва Компанії щодо регулювання ФОП в залежності від загальних соціально-економічних умов в країні [53].

Портфель продукції компанії включає широкий спектр алкогольних та безалкогольних напоїв під різними торговими марками (табл. 2.1). Це

важливий аспект її діяльності, оскільки різноманіття продуктів дозволяє компанії пропонувати різні варіанти споживачам і задовольняти їхні потреби та смакові вподобання. Такий широкий асортимент також дозволяє компанії пристосовуватися до змін у смаках та попиті споживачів, що є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Також важливо враховувати, що багато з цих торгових марок, таких як «Львівське», Carlsberg, Tuborg, є відомими та популярними брендами як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, що сприяє позиціонуванню компанії на ринку та залученню широкого кола споживачів.

Заборона на продаж алкоголю, яка діяла в березні-квітні 2022 року, спричинила скорочення виробництва пива на 28%, згідно з даними Pro-Consulting. У зв'язку з цими обставинами, компанія "Carlsberg Україна" відчула вплив на свою діяльність [54].

На початку війни, відмова від бренду "Балтика" була однією зі стратегічних рішень компанії. Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи репутаційні або стратегічні міркування.

Крім того, "Carlsberg Україна" розширює свої ринки експорту, включаючи нові напрямки в Естонії та Латвії. Це стратегічний крок, який може допомогти компанії диверсифікувати свої ринки збуту та зменшити залежність від внутрішніх факторів, таких як внутрішні регуляції або економічні зміни, що можуть впливати на її діяльність [58-59].

Так, частка у секторі, як показник, вказує на ринкову частку компанії в межах сукупної виручки сектору її основної діяльності (рис. 2.1). Цей показник допомагає зрозуміти, яку частину ринку у даному секторі контролює конкретна компанія. Ринкова частка може бути виражена у відсотках або в інших одиницях виміру. Вона є важливим показником для аналізу конкурентоспроможності компанії, її потенційного впливу на ринок та розміру її бізнесу порівняно з іншими учасниками сектору. Компанія з великою ринковою часткою може мати значний вплив на ціни товарів або послуг у секторі, може мати переваги у веденні маркетингових кампаній та

розвитку продуктів. Однак це також може створювати концентрацію ринку, що може бути проблематичним з точки зору конкуренції. Тому частка у секторі важлива як для самої компанії, так і для регулювальних органів, які спостерігають за конкурентним середовищем у даному секторі.



Рисунок 2.1 – Ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Частка ринку представляє собою відносну частку компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Цей показник вказує на ринкову потужність компанії та її позицію порівняно з іншими гравцями (рис. 2.2).

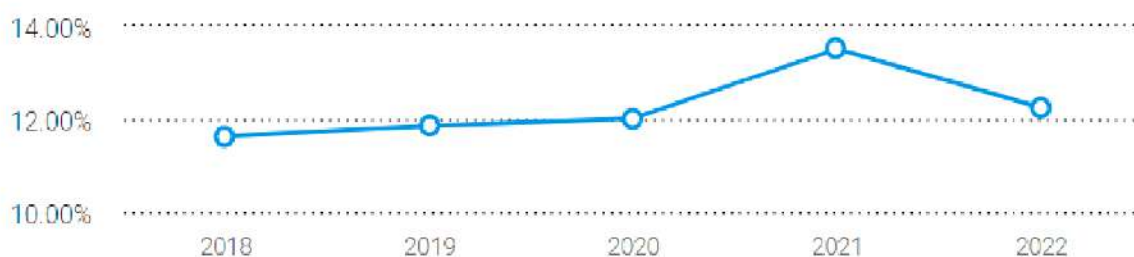


Рисунок 2.2 – Відносна частка ПрАТ "Карлсберг Україна" у межах сукупної виручки на ринку, 2018-2022 рр., % [53; 57]

Частка на субринку дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринок, або сегмент ринку, може бути визначений як більш вузька категорія товарів або послуг в межах загального ринку, яка має специфічні характеристики або потреби споживачів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Частка ПрАТ "Карлсберг Україна" на субринку, 2018-2022 рр. [53; 57]

Оскільки субринок знаходиться на рівень нижче від загального ринку згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), частка на субринку надає більш деталізований погляд на ринкову потужність компанії у вузькому сегменті ринку. Частка на субринку є важливим показником для розуміння стратегії компанії та її успішності в конкретних сегментах ринку.

## 2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна"

Для того щоб відобразити результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна", наведемо показники активів, виручки та зобов'язань 2018-2022 рр. (табл. 2.2) (фінансові дані ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2022 рік відображені в Додатках Б, В).

Чистий фінансовий результат компанії за 2022 рік збільшився на 1,5 млрд. грн порівняно з 2021 роком. Це свідчить про позитивний фінансовий розвиток компанії протягом цього періоду.

Збільшення чистого доходу від реалізації пива на 8,3% вказує на зростання обсягів продажів цього продукту. Це позитивний сигнал для компанії, оскільки пиво є основним продуктом у їхньому портфелі.

Обсяги виробництва та реалізації у 2022 році знизилися на 20%

порівняно з 2021 роком через військові дії та інші обставини. Проте через відсутність основного конкурента на ринку у літній період дохід від реалізації і прибуток були вищими від очікуваних.

Прибуток на акцію за 2022 рік зросли на порівняно з попереднім роком. Це ще один показник успішної фінансової діяльності компанії.

Це свідчить про високий рівень професіоналізму та адаптивності керівництва компанії в умовах складнощів та невизначеності.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ПрАТ "Карлсберг Україна",  
2018-2022 рр., тис.грн. [57]

Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2022	7 237 353	2 516 965	9 033 066
2021	5 643 378	2 451 868	8 340 977
2020	5 294 453	2 115 319	8 017 392
2019	4 600 000 – 4 700 000	1 600 000 – 1 700 000	8 200 000 – 8 300 000
2018	4 400 000 – 4 500 000	1 500 000 – 1 600 000	7 500 000 – 7 600 000

Абсолютний приріст виручки характеризує збільшення або зменшення чистого доходу компанії за певний період, зазвичай за рік (рис. 2.4). Цей показник допомагає визначити, наскільки ефективно компанія розвивається і збільшує свій обсяг діяльності.



Рисунок 2.4 – Абсолютний приріст виручки ПрАТ "Карлсберг Україна" за рік, 2018-2022 рр., млн грн. [53; 57]

Високий абсолютний приріст виручки може свідчити про позитивну динаміку росту бізнесу, що може бути результатом успішних маркетингових стратегій, попиту на продукти або послуги компанії, розширення ринків або



покращення оперативної ефективності. Проте, для зрозуміння справжнього значення абсолютного приросту виручки важливо співставити цей показник з розміром самої компанії та здатністю ринку.

Відносний приріст виручки вказує на зміну чистого доходу компанії за певний період у відсотковому вираженні. Цей показник є важливим для оцінки динаміки розвитку бізнесу і може допомогти аналізувати тенденції у виробництві та продажах компанії. Високі темпи приросту виручки можуть свідчити про позитивну динаміку нарощення продажів, а також про успішність стратегій маркетингу, розширення ринків або впровадження нових продуктів чи послуг. Однак важливо пам'ятати, що високий відносний приріст може також бути спричинений низькою базою порівняння, особливо для нових або невеликих компаній. Розгляд відносного приросту виручки разом з абсолютним приростом допомагає отримати більш повну картину про розвиток компанії. Відносний приріст може показати відносну ефективність стратегій зростання, тоді як абсолютний приріст виражає фактичну зміну виручки (рис. 2.5). Врахування обох показників дозволяє зробити більш об'єктивні висновки про тенденції розвитку компанії і оцінити її успішність у порівнянні з минулим періодом, а також з іншими учасниками ринку.



Рисунок 2.5 – Відносний приріст виручки ПрАТ "Карлсберг Україна" за рік, 2018-2022 рр., % [53; 57]

Абсолютний середньорічний приріст є важливим показником для оцінки динаміки та стабільності росту компанії протягом середньострокового періоду, зазвичай трьохрічного. Цей показник обчислюється шляхом

визначення середнього абсолютного приросту виручки (або іншого фінансового показника) протягом трьох років. Це дозволяє врахувати не лише конкретний рік, але й його рух за певний період часу (рис. 2.6).

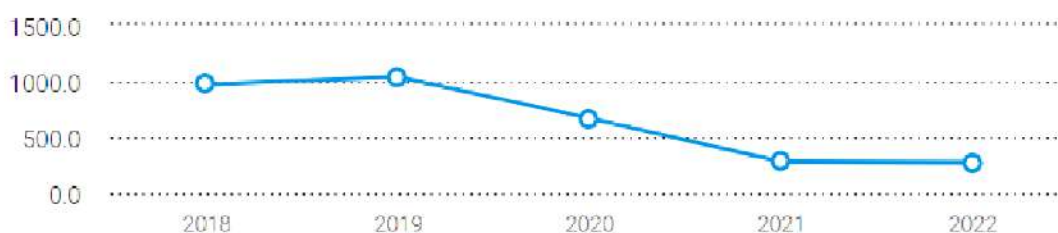


Рисунок 2.6 – Абсолютний середньорічний приріст виручки ПрАТ "Карлсберг Україна" за 3 роки, 2018-2022 рр., млн грн [53; 57]

Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) виручки є важливим показником, що вказує на середньорічний темп зростання компанії протягом певного періоду часу, зазвичай за 3 попередні роки. Цей показник вимірює складну середньорічну зміну виручки протягом періоду, що дозволяє зрозуміти, як швидко компанія зростає на річній основі у середньому (рис. 2.7). Він використовується для оцінки сталості розвитку компанії протягом певного періоду та порівняння з іншими компаніями або галузями.

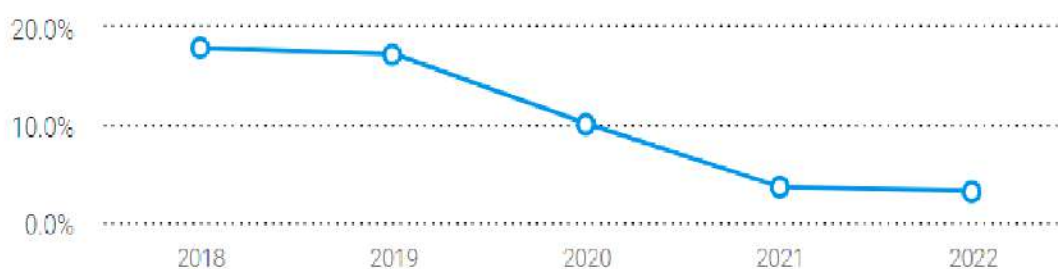


Рисунок 2.7 – Сукупний середньорічний темп зростання виручки ПрАТ "Карлсберг Україна" за 3 роки, 2018-2022 рр., % [53; 57]

Поточна ліквідність (Current Ratio) обчислюється як співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань і використовується для визначення фінансової стійкості та ліквідності компанії. Рекомендоване значення > 100%. Якщо поточний коефіцієнт менший за 100%, це може вказувати на те,

що компанія може мати проблеми зі спроможністю виконання своїх поточних зобов'язань. Отже, компаніям рекомендується мати поточний коефіцієнт більше 100% для забезпечення достатньої ліквідності та фінансової стабільності, що є характерним для ПрАТ "Карлсберг Україна" (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Поточна ліквідність (Current Ratio) ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) визначає здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання лише за рахунок готівки та її еквівалентів. Цей показник відображає рівень безпосередньої готівкової ліквідності компанії. Рекомендоване значення  $> 20\%$ , коли компанія має достатню кількість готівки або еквівалентів, щоб задовольнити свої поточні фінансові зобов'язання (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Важливою є здатність компанії забезпечити не лише платіжну здатність, а й забезпечити стабільність своєї фінансової позиції в майбутньому. Тому рекомендоване значення абсолютної ліквідності є важливим фактором для фінансового аналізу та прийняття рішень

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) також відомий як Acid-Test Ratio, є показником ліквідності, який відображає здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою його найбільш ліквідних активів, таких як готівка, ринкові цінності та дебіторська заборгованість. Цей показник враховує тільки найбільш ліквідні активи, які можна легко перетворити на готівку для виплати зобов'язань. Рекомендоване значення коефіцієнта швидкої ліквідності зазвичай більше 100%, оскільки це свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим показником для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки швидко підприємство може погасити свої зобов'язання в короткостроковій перспективі за допомогою своїх найбільш ліквідних активів (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio) є показником ліквідності, який визначає, яка частина активів компанії складається з грошових коштів та їх еквівалентів. Цей показник дає уявлення про те, наскільки компанія має легко доступні грошові ресурси порівняно з

загальним обсягом її активів. Цей показник вказує на здатність компанії до забезпечення поточних фінансових зобов'язань та ухвалення рішень щодо інвестування або розширення діяльності за рахунок своїх грошових ресурсів. Відношення грошових коштів до активів може варіюватися від галузі до галузі та від компанії до компанії. Зазвичай воно виражається у відсотках. Чим вище це відношення, тим більша ліквідність має компанія, але в той же час може вказувати на недоінвестованість активів в інші потенційно прибуткові області. Низьке відношення може свідчити про те, що компанія вкладає грошові кошти у розвиток бізнесу чи інші інвестиційні можливості. (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio) ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio) є показником ліквідності, який відображає здатність компанії погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою її найбільш ліквідних активів, таких як готівка та еквіваленти, а також дебіторська заборгованість. Цей показник вказує на те, наскільки компанія може виплатити свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх найбільш ліквідних активів, і якщо він менший за 100%, то це може вказувати на те, що компанія може мати проблеми з погашенням своїх короткострокових зобов'язань за рахунок своїх ліквідних активів. Чим вище значення проміжного коефіцієнта покриття, тим більше можливостей у компанії виплатити свої

короткострокові зобов'язання без додаткових фінансових труднощів. Цей показник важливий для кредиторів та інвесторів, оскільки він вказує на фінансову стійкість та ліквідність компанії (рис. 2.12).

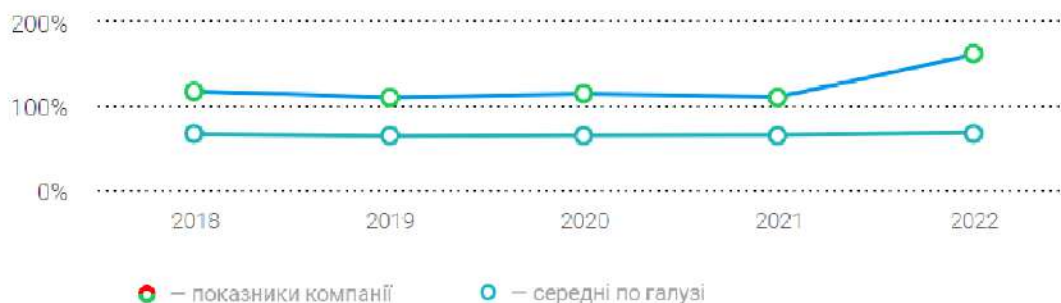


Рисунок 2.12 – Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio) ПрАТ "Карлсберг Україна", 2018-2022 рр., % [53; 57]

Всі показники аналізу ліквідності (рис. 2.8, рис. 2.9, рис. 2.10, рис. 2.11, рис. 2.12) мають тенденцію до збільшення, але коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче норми. Аналіз оцінених фінансово-економічних показників діяльності "Карлсберг Україна" показав тенденцію компанії до збереження фінансового стану в цілому та потужного потенціалу розвитку. На основі цих даних можна зробити висновок, що компанія продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися до складних умов ринку, зокрема, військових дій та інших факторів. Хоча обсяги виробництва та реалізації знизилися, компанія зуміла збільшити чистий дохід від реалізації та показати позитивний фінансовий результат.

Ці показники свідчать про ефективне управління компанією та її здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

### 2.3 Впровадження політики відповідального ставлення ПрАТ "Карлсберг Україна" до працівників як чинник підвищення їх лояльності

У сучасній економічній системі значення людського капіталу в

організації дійсно зростає, і це відображається в тому, як компанії взаємодіють зі своїми співробітниками. Розуміння керівниками того, що співробітники є ключовим ресурсом підприємства, та усвідомлення того, що від їхньої ефективності залежить успіх організації, стає все більш поширеним.

Розглянувши персональні чинники, що впливають на лояльність персоналу, можна зробити наступні спостереження та висновки:

**Стать:** Виходячи з досліджень, жінки можуть бути більш лояльними, але це не є абсолютною правдою. Стать може виступати як передумова лояльності, але не є визначальним фактором. Важливо враховувати інші аспекти психології та соціальних умов, які також впливають на лояльність.

**Вік:** Існує розбіжність у думках щодо зв'язку між віком та лояльністю. Хоча деякі дослідження показують позитивний зв'язок між віком та лояльністю, це може бути складніше, і більше залежати від інших факторів, таких як стаж роботи та задоволеність умовами праці.

**Посада:** Лояльність може бути пов'язана з посадовим статусом, але це не завжди так. Зв'язок між посадою та лояльністю може бути більш складним, і варто враховувати інші фактори, такі як задоволеність роботою та сприйняття значення у компанії.

**Освіта:** Рівень освіти також може впливати на лояльність, проте це може залежати від індивідуальних умов та середовища в організації.

**Сімейний стан:** Сімейний стан може впливати на лояльність через економічні та соціальні зобов'язання, але також індивідуальні мотивації грають важливу роль.

**Стаж роботи:** Чим довший стаж роботи у компанії, тим вищий рівень лояльності може бути спостережений. Однак це не є єдиним показником лояльності, і важливо враховувати інші аспекти робочих умов.

**Задоволеність умовами праці:** Задоволеність умовами праці може значно впливати на лояльність, оскільки сприяє позитивному сприйняттю організації та збільшує бажання залишатися в ній.

Соціальна залученість: Існує позитивний зв'язок між соціальною залученістю та лояльністю. Дружні, згуртовані колективи можуть сприяти більшій лояльності серед співробітників.

Вплив референтної групи: Референтна група може впливати на лояльність через прийняття її цінностей та норм.

Реалізація очікувань: Лояльність також може бути пов'язана з реалізацією очікувань щодо роботи та організації.

Загалом, лояльність персоналу є комплексним явищем, що визначається різноманітними факторами, які можуть варіюватися залежно від контексту та індивідуальних особливостей співробітників. Розуміння цих факторів дозволяє керівникам краще управляти персоналом та створювати сприятливі умови для збереження лояльності та підвищення ефективності роботи організації [3].

Створення безпечного та здорового робочого середовища, де кожен співробітник може розкрити свій потенціал, є важливим кроком у підтримці людського капіталу на ПрАТ "Карлсберг Україна".

Підготовка та впровадження нової редакції Політики Carlsberg Group щодо Трудових прав та прав людини свідчать про вашу зосередженість на розвитку прозорих та справедливих стандартів в сфері трудових відносин. Такий крок не лише відображає вашу відповідальність перед працівниками, але й створює платформу для підтримки їхнього благополуччя та ефективної працездатності.

Впровадження концепції 3 «А» для навчання майбутніх керівників та підбору кандидатів на керівні посади свідчить про впевненість ПрАТ "Карлсберг Україна" у важливості відповідальності, узгодженості та дії в контексті керівництва. Ці принципи допомагають створювати ефективну культуру командної роботи, де кожен учасник відчуває свою важливу роль у досягненні спільних цілей.

Цінність та повага до прав людини, які ПрАТ "Карлсберг Україна" втілює через підписання Глобального договору ООН та дотримання



Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини, відзначається своєю важливістю та глибиною. Поважати та захищати права людини на всіх етапах створення вартості - це відповідальний підхід, який покликаний підтримувати і підсилювати гідність та добробут кожної особи, яка безпосередньо чи опосередковано пов'язана з діяльністю ПрАТ "Карлсберг Україна".

Зазначаючи, що зобов'язання ПрАТ "Карлсберг Україна" охоплює всі заходи та взаємовідносини, а також базується на міжнародно визнаних документах та стандартах (Додаток Г), підприємство демонструє глибоку згуртованість зі спільними цілями міжнародного співтовариства у сфері прав людини.

Політика про права людини Carlsberg, яка застосовується у всьому світі до керівництва, співробітників і контрактних працівників усіх суб'єктів Carlsberg Group, свідчить про серйозність у цьому питанні та готовність діяти відповідально перед своїми співробітниками, споживачами та громадськістю в цілому.

Прагнучість до забезпечення поваги та захисту прав людини відображає високий стандарт корпоративної відповідальності та допомагає створювати позитивний вплив у світі, де бізнес, етика та гуманітарні цінності взаємодіють для досягнення спільних цілей [53].

Такий підхід до управління людськими ресурсами сприяє не лише покращенню робочих умов, але й зміцнює внутрішню координацію та сприяє стабільності організації в цілому.

ПрАТ "Карлсберг Україна" ввійшла в ТОП 25 найкращих роботодавців України за версією «ТОП100 Рейтинги найбільших» [53]. Це визнання відображає зобов'язання компанії перед своїми співробітниками та глибокий рівень здійснення соціальної відповідальності.

Компанія завжди ставила людей на перше місце і зберігала цей пріоритет навіть у важкі часи війни. Вони не тільки забезпечили підтримку мобілізованим співробітникам, але й зберегли за ними всі робочі місця та

заробітну плату. Програма реінтеграції для ветеранів і підтримка внутрішньо переміщених осіб демонструє глибокий зв'язок компанії зі своїм персоналом і зобов'язання створити сприятливі умови для їхнього повернення до повноцінного життя.

Спільно з Carlsberg Group, компанія створила Фонд відновлення житла для колег, які постраждали від війни, і запровадила програму підтримки працівників, які змушені були переїхати в інші регіони України. Також було здійснено значні інвестиції у покращення робочих умов і середовища, включаючи ремонт офісних та заводських приміщень, а також запуск нової виробничої лінії.

Усі ці заходи свідчать про те, що Carlsberg Ukraine не лише визнає свою соціальну відповідальність, але й активно здійснює дії для підтримки та розвитку свого персоналу, що робить її одним з найкращих роботодавців в Україні.

Ці амбіції, визначені компанією, свідчать про її стратегічний план та прагнення до розвитку та реалізації соціальної відповідальності:

– 30% жінок у вищому керівництві до 2024 року: Це показник рівноправності та різноманітності, який відображає стрімке розширення можливостей для жінок у вищому керівництві. Ця ініціатива сприятиме створенню більш різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

– 35% слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у портфелі бренду до кінця 2023 року: Ця мета свідчить про стратегічний курс компанії у відповідь на змінні уподобання споживачів, зокрема, на зростаючий попит на альтернативні напої з меншим вмістом алкоголю або ж навіть без нього. Такий крок також може відобразити зобов'язання до здорового способу життя та сталого розвитку.

Ці дві стратегічні цілі підтверджують відданість компанії досягненню різноманіття, включеності та адаптації до змін у споживчих уподобаннях та соціальних тенденціях.

ПрАТ "Карлсберг Україна" прийняла участь у бізнес-форумі

«Інновації в комунікаціях. Енергія єдності» та успішно виступила у конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України — 2023» (Додаток Д).

Отримання чотирьох нагород, включаючи Гран-прі за корпоративний журнал, визнання за спортивні події та корпоративне волонтерство, а також за корпоративну сторінку в соцмережі Facebook, свідчить про високу якість та інноваційний підхід у корпоративних комунікаціях компанії Carlsberg Ukraine.

Сучасні бізнеси в Україні впроваджують цифрові інновації та модернізують свої комунікаційні підходи. Використання штучного інтелекту, динамічного відеоформату та прямих етерів підсилює взаємодію між компаніями та їхніми різними аудиторіями [58-59].

Додавання людяності, гумору та сучасного українського сленгу в комунікації підсилює їхню привабливість та зближує компанії зі своїми клієнтами та співробітниками. Такий підхід створює атмосферу відкритості та співпраці, що може сприяти підвищенню лояльності та відчуття належності до бренду.

Наголошення на підтримці ЗСУ, інвестиціях у відбудову країни та стабілізації емоційного стану працівників вказує на відповідальність та соціальну спрямованість бізнесу, що є дуже важливим у складний період для України.

Корпоративно-соціальна відповідальність для компанії є не лише обов'язком, але й можливістю продемонструвати своє віддання та турботу про тих, з ким і для кого вони працюють. Протягом 2022 року Carlsberg Ukraine активно співпрацювала з понад десятьма українськими благодійними фондами та організаціями над гуманітарними проектами.

Ці проекти спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, внутрішньо переміщених осіб та всіх українців загалом. У реакції на складну ситуацію, компанія розпочала виробництво питної води для потреб українських громадян, а на початку 2023 року вже було доставлено близько 4 мільйонів літрів води.

Крім того, Carlsberg Ukraine долучилися до реалізації різноманітних ініціатив, таких як UNITED24 "ВІДБУДУЙ УКРАЇНУ", підтримка Національного реабілітаційного центру «UNBROKEN», облаштування модульного містечка Маріуполіс для переселенців у Львові, відновлення Макарівської амбулаторії, а також допомога за данським проєктом Bikes4Ukraine, який забезпечує велосипедами українських соціальних працівників і багато іншого. Ці дії відображають зобов'язання компанії підтримувати українське суспільство у складний час.

Розгортання випуску бутильованої питної води для гуманітарних потреб, яке провадить український підрозділ компанії Carlsberg Group, є важливим кроком у забезпеченні необхідними ресурсами під час конфлікту. Призначення цієї води для ЗСУ та мешканців деокупованих міст демонструє соціальну відповідальність та підтримку важливих груп населення в умовах кризи [53].

Зупинка заводів у лютому і подальше поетапне відновлення виробництва у відповідь на військові події відображає серйозні виклики, з якими зіткнулися підприємства в Україні. Це також свідчить про адаптивність та гнучкість управління компанією під час складних умов.

Рішення припинити виробництво торгової марки "Балтика" та скорочення випуску продукції відображає стратегічні коригування під час кризи. Зниження виторгу в порівнянні з попереднім роком є очікуваним результатом, враховуючи загальну економічну ситуацію та звуження ринку.

Зменшення виторгу "Carlsberg Україна" на 20-25% за дев'ять місяців 2022 року порівняно з попереднім роком свідчить про вплив різних факторів на пивний ринок в Україні. Військові події та загальна економічна нестабільність можуть бути серйозними причинами зменшення споживчого попиту на пиво та інші алкогольні напої.

Скорочення пивного ринку в Україні на 40% є значним показником, що свідчить про серйозні виклики, з якими стикається галузь в контексті військових подій, заборони на продаж алкоголю та економічної

нестабільності.

У таких умовах продовження діяльності компанії та збереження частини виробництва є важливими досягненнями, а зусилля, спрямовані на допомогу громадам та військовим, відображають ангажованість у соціальній відповідальності.

У Carlsberg Ukraine вважають, що однією з ключових умов ефективної реінтеграції ветеранів є постійний контакт команди з мобілізованими особами. Це сприяє збереженню зв'язку та підтримці під час періоду служби. На основі власного досвіду та кейсу повернення менеджера з навчання та розвитку продажів з фронту, лідери компанії зрозуміли важливість цього аспекту. Під час служби менеджер зберігав зв'язок з колегами, отримуючи новини та історії з корпоративного життя, і надавав зворотний зв'язок про власний досвід війни та його вплив на цінності.

Другим важливим аспектом, який врахували у Carlsberg Ukraine, є те, що після повернення ветерани самі можуть вирішувати, в якому режимі працювати і коли повертатися до роботи. Наприклад, лідер виробничої команди, який демобілізувався у лютому 2023 року, запросив місяць відпочинку. На основі цього випадку у Carlsberg впровадили можливість для всіх ветеранів самостійно визначати свій графік роботи. Це дозволяє ветеранам адаптуватися до повернення до цивільного життя з урахуванням їхніх потреб і особистих обставин [54].

Підкреслення подальшого професійного розвитку і навчання команди, а також висвітлення новин бізнесу свідчать про впевненість компаній у своїх співробітників та бажання підтримувати їх у їхній кар'єрній та особистісній зростанні.

Цей підхід до комунікацій допомагає Carlsberg Ukraine зберегти конкурентну перевагу, залучити нових клієнтів та таланти, а також підтримати позитивний імідж в українському суспільстві.

Відзначення піднесення якості та зрілості контенту, а також активізація комунікаційних каналів відображає важливість розвитку цієї

галузі в складний період для країни.

Участь у зазначених подіях та конкурсах допомагає не лише підтримати професійну спільноту, але й залучає увагу до важливих питань, сприяючи розвитку та підтримці українського бізнесу та суспільства.

## Висновки до розділу 2

Важко переоцінити вплив війни на великий бізнес в Україні. Стрімкий спад економіки, втрати компаній та нестабільність стали реальністю для багатьох українських підприємств. Проте, серед цих випробувань деякі компанії продемонстрували вражаючу стійкість і навіть розвиток. Одним із ключових факторів успіху ПрАТ "Карлсберг Україна" є не лише вправне кризове управління, але і деякі інші чинники, які варто враховувати.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Із моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють близько 40 000 осіб, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу. До складу Carlsberg Ukraine входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює понад 1300 осіб. Витрати компанії на оплату праці у 2022 році зросли майже на 27,8% в порівнянні з попереднім роком і склали 745,726 тис. грн. (у порівнянні з 583,581 тис. грн.). Основною причиною збільшення витрат на оплату праці є гнучка політика керівництва Компанії щодо регулювання ФОП в залежності від загальних соціально-економічних умов в країні.

За підсумками 2021 року частка ринку Carlsberg Ukraine складає 31,3% у натуральному вираженні (у 2020 році цей показник складав 30,3%) в натуральному вираженні за даними компанії Nielsen. Сидр Somersby, «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях, а бренд «Львівське» другий рік поспіль офіційно став №1 серед пивних брендів в Україні. Аналіз основних фінансово-економічних

показників діяльності "Карлсберг Україна" показав тенденцію компанії до збереження фінансового стану в цілому та потужного потенціалу розвитку. Це свідчить про високий рівень професіоналізму та адаптивності керівництва компанії в умовах складнощів та невизначеності.

Цінність та повага до прав людини, які ПрАТ "Карлсберг Україна" втілює через підписання Глобального договору ООН та дотримання Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини, відзначається своєю важливістю та глибиною. Поважати та захищати права людини на всіх етапах створення вартості - це відповідальний підхід, який покликаний підтримувати і підсилювати гідність та добробут кожної особи, яка безпосередньо чи опосередковано пов'язана з діяльністю ПрАТ "Карлсберг Україна".

Зазначаючи, що зобов'язання ПрАТ "Карлсберг Україна" охоплює всі заходи та взаємовідносини, а також базується на міжнародно визнаних документах та стандартах, підприємство демонструє глибоку згуртованість зі спільними цілями міжнародного співтовариства у сфері прав людини.

Політика про права людини Carlsberg, яка застосовується у всьому світі до керівництва, співробітників і контрактних працівників усіх суб'єктів Carlsberg Group, свідчить про серйозність у цьому питанні та готовність діяти відповідально перед своїми співробітниками, споживачами та громадськістю в цілому.

Прагнучість до забезпечення поваги та захисту прав людини відображає високий стандарт корпоративної відповідальності та допомагає створювати позитивний вплив у світі, де бізнес, етика та гуманітарні цінності взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Такий підхід до управління людськими ресурсами сприяє не лише покращенню робочих умов, але й зміцнює внутрішню координацію та сприяє стабільності організації в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Розвиток сталих маркетингових комунікації у забезпеченні стабільності та успішності Carlsberg Group

Однією з ключових складових сталого розвитку маркетингових комунікацій Carlsberg Group є акцент на екологічній відповідальності та сталому виробництві (Додаток Є). Компанія активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище шляхом зменшення викидів CO<sub>2</sub>, ефективного використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій виробництва. Це стає не лише частиною їхньої корпоративної філософії, але й ключовим елементом маркетингових зусиль, оскільки споживачі все більше схильні до співпраці з брендами, які демонструють свою відповідальність перед природою та суспільством.

Другим аспектом є фокус на співпраці зі спільнотою та створенням взаємовигідних відносин. Carlsberg Group активно залучається до різноманітних соціальних та культурних ініціатив, що дозволяє їй побудувати позитивне сприйняття серед місцевих споживачів та сприяє формуванню сильної корпоративної культури. Це відкриває можливості для ефективної комунікації з аудиторією та підвищує рівень довіри до бренду.

Третім аспектом є використання інноваційних маркетингових стратегій, таких як цифрові технології та соціальні медіа. Carlsberg Group активно впроваджує ці інструменти для залучення споживачів, взаємодії з ними та створення персоналізованих споживчих досвідів. Це дозволяє



компанії залишатися на передових позиціях у сфері маркетингу та забезпечує позитивний вплив на її стабільність та успішність [58-59].

У підсумку, розвиток сталих маркетингових комунікацій у Carlsberg Group став ключовим фактором у забезпеченні її стабільності та успішності. Шляхом акценту на екологічній відповідальності, співпраці зі спільнотою та використанні інноваційних стратегій, компанія продовжує зміцнювати свою позицію на ринку та відповідати на зростаючі вимоги споживачів. Аналіз лояльності співробітників на підприємстві Carlsberg Group відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та успішності підприємства.

Перш за все, лояльність до організації розглядається як складний конструкт, який включає в себе дві основні складові: благонадійність до підприємства та його бізнесу, а також прихильність та прив'язаність до організації. Ця лояльність може мати різні рівні: від загальної лояльності до підприємства до лояльності до конкретного відділу чи керівника. Другий аспект стосується лояльності до професії. Ця лояльність визначається рівнем кваліфікації та особистими обставинами працівника. Наприклад, людина з великим досвідом у певній сфері може виявляти велику лояльність до своєї професії, що ускладнює можливість швидкої зміни кар'єрного напрямку.

Важливим аспектом у формуванні лояльності є раціональні мотиви, які впливають на працівника. Ці мотиви утворюють "когнітивну лояльність" і виникають в результаті об'єктивного осмислення інформації про роботу в організації. Працівник робить свідомий вибір щодо того, наскільки він лояльний до своєї організації та професії, і може аргументувати своє рішення.

Усі ці аспекти лояльності мають велике значення для Carlsberg Group, оскільки вони визначають стабільність та внутрішню атмосферу на підприємстві. Дослідження та аналіз лояльності дозволяють керівництву приймати обгрунтовані рішення з метою підтримки та зміцнення відносин з персоналом, що сприяє підвищенню ефективності та успішності організації.

Приєднання Carlsberg Group до Planet Pledge є важливим кроком у

підтримці сталого розвитку та відповідальної споживчої поведінки. Це свідчить про зобов'язання компанії створювати сталі та екологічно орієнтовані комунікації через свої маркетингові та корпоративні комунікації.

Planet Pledge, ініційований Всесвітньою федерацією рекламодавців (WFA), ставить перед собою мету об'єднати маркетологів усього світу для спільної роботи над стимулюванням споживачів бути більш дружніми до клімату та екології. Оскільки маркетологи мають прямий контакт зі споживачами через свої комунікаційні кампанії, вони мають можливість впливати на їхні погляди та звички.

У рамках Planet Pledge, Carlsberg Group зобов'язується впроваджувати екологічно орієнтовані комунікаційні стратегії, які сприяють усвідомленню споживачами важливості збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Це може включати в себе рекламні кампанії, соціальні медіа ініціативи, спонсорські заходи та інші форми комунікації, спрямовані на підвищення свідомості та мотивації споживачів до сталого споживання.

За допомогою таких ініціатив, Carlsberg Group та інші компанії, що долучилися до Planet Pledge, можуть сприяти досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема щодо збереження навколишнього середовища та забезпечення добробуту людей. Такий підхід є ключовим у побудові екологічно свідомого суспільства та забезпеченні життєвої якості майбутніх поколінь.

Розробка спеціального гайда для підтримки маркетинг-команд та фахівців з корпоративних відносин і комунікацій у Carlsberg Group є важливим кроком у напрямку підвищення свідомості та впровадження сталих принципів у всіх аспектах діяльності компанії. Ця програма не лише забезпечує належну підтримку для зміцнення ініціатив з екологічності та сталості, але й створює осередок для спільного розвитку ідей та практик, спрямованих на позитивний соціальний вплив.

У гайді маркетинговим командам можуть надаватися стратегічні

поради щодо впровадження сталих комунікаційних підходів. Це може включати в себе настанови щодо використання мови, символіки та платформ, які відповідають цінностям сталості та екологічної відповідальності. Приклади сталих комунікацій можуть бути корисними для відображення того, як компанія успішно впроваджує ці принципи у своїй діяльності та спілкується з аудиторією.

Крім того, програма може включати навчальні матеріали та ресурси щодо впровадження сталих маркетингових практик, таких як зелене маркетингове планування, етичне спілкування зі споживачами та впровадження соціально відповідальних ініціатив.

Залучення маркетинг-команд до реалізації цих цілей може виявитися дуже ефективним з точки зору залучення нових аудиторій, підвищення лояльності клієнтів та підвищення репутації бренду. Важливо, щоб ці стали комунікаційні зусилля були не лише внутрішніми, а й зовнішніми, щоб максимально ефективно впливати на споживачів та створювати позитивний соціальний вплив.

В цілому, такий гайд може стати сильним інструментом для сприяння сталому розвитку Carlsberg Group та підтримки його стратегічних цілей у сфері екології, соціальної відповідальності та позитивного брендуння.

Лояльність персоналу є критично важливим аспектом успішної діяльності Carlsberg Group. Вона визначається не лише зовнішніми стимулами, але й внутрішніми факторами, такими як особисті переконання, цінності та досвід працівників. Для формування та підтримки лояльності персоналу, Carlsberg Group повинні створювати сприятливі умови, які враховують потреби та очікування працівників.

Одним із ключових факторів формування організаційної лояльності є створення позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе поважними, визнаними та заохоченими. Carlsberg Group визнає досягнення працівників, розвиток їхніх професійних навичок, а також можливості кар'єрного зростання. Прозорість і відкритість у взаємодії з керівництвом

Carlsberg Group також відіграють важливу роль у створенні довіри та відчуття приналежності до команди.

Також, Carlsberg Group сприяє лояльності персоналу шляхом розвитку позитивної корпоративної культури, де цінності та цілі співпрацівників співзвучні цілям компанії, що сприяє підвищенню внутрішнього патріотизму та залученню працівників до спільних зусиль.

Carlsberg Group забезпечує стабільність та чесність у відносинах з персоналом, забезпечуючи справедливу оплату праці, соціальні пакети та інші переваги. Важливо також розглядати індивідуальні потреби та інтереси працівників, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку.

Таким чином, Carlsberg Group для зміцнення лояльності персоналу, повинні ретельно вивчати та враховувати потреби, цінності та очікування своїх працівників. Створення сприятливого робочого середовища та реалізація різноманітних заходів підтримки працівників є основою для формування та збереження високої організаційної лояльності.

### 2.3 Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками

Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками та їх залучення як стейкхолдерів для підвищення лояльності персоналу відіграє критичну роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Цей процес базується на взаємному розумінні, довірі, ефективній комунікації та врахуванні потреб та інтересів співробітників. Для досягнення успіху у цьому напрямку компанія може вживати різноманітні стратегії та підходи.

Залучення зацікавлених сторін через різноманітні формати комунікації є ключовим елементом успішного управління стосунками з громадськістю та стейкхолдерами для будь-якої організації. У зв'язку з пандемією COVID-19 у

2021 році, компанії, включаючи вашу, виявилися змушеними переходити до онлайн-форматів комунікації для забезпечення безпеки та здоров'я всіх учасників. Ось деякі з онлайн-форматів, які ви використовували: онлайн-конференції, онлайн-зустрічі, вебінари, онлайн- засідання (табл. 3.1). Ці формати дозволяють компанії ефективно комунікувати з різними зацікавленими сторонами, забезпечуючи доступність, взаємодію та обмін інформацією без необхідності фізичного присутності. Вони також можуть сприяти збереженню ефективності та продуктивності в умовах обмежень, пов'язаних з пандемією.

Таблиця 3.1

## Основні групи стейкхолдерів та основні методи їхнього залучення [53]

Група стейкхолдерів	Внутрішня/зовнішня	Методи залучення	Канали комунікації
1	2	3	4
Співробітники	Внутрішня	Дослідження рівня залученості та прихильності, визначення цілей та оцінювання результатів за основними стратегічними напрямками, тижні етики та відповідності, щоквартальні зустрічі з генеральними директорами, щорічні конференції лідерів, гаряча лінія для звернень, інтранет, персональні зустрічі з представниками менеджменту	Сайт, Корпоративна пошта, Телефон, Особистий прийом, Офлайн- та онлайн-зустрічі, Квартальні зустрічі, Навчальні зустрічі
Суспільство, місцеві громади	Зовнішня		Сайт, Сторінки у соцмережах, Телефон, Особистий прийом, Збори громад, Листування: e-mail, пошта, Форма зворотного зв'язку на сайті компанії
Бізнес-партнери	Внутрішня	Дослідження рівня залученості та прихильності, визначення цілей та оцінювання результатів за основними стратегічними напрямками, тижні етики та відповідності, щоквартальні зустрічі з генеральними директорами, щорічні конференції лідерів, гаряча лінія для звернень, інтранет, персональні зустрічі з представниками менеджменту	Сайт, Листування: e-mail, пошта, Особисті зустрічі, Телефон

## Продовження таблиці 3.1

Група стейкхолдерів	Внутрішня/ зовнішня	Методи залучення	Канали комунікації
1	2	3	4
Неурядові організації	Зовнішня	Конференції, консультації, публічні обговорення, партнерство у спільних програмах (напрями з розвитку молоді та підвищення ролі жінок, збереження довкілля, здорового харчування, програми підтримки місцевих громад), членство у галузевих та бізнес-асоціаціях	Сайт, Сторінки у соцмережах, Телефон, Особисті зустрічі, Листи, e-mail, пошта, Форма зворотного зв'язку
Державні органи	Зовнішня	Консультації, публічні обговорення, діалог з агенціями з питань харчової безпеки, охорони праці та захисту довкілля тощо	Звітність, Сертифікація, Листування (пошта), Публічні консультації та обговорення
Споживачі	Зовнішня	Гаряча лінія для споживачів, корпоративний сайт, екскурсії на завод (до карантину), дослідження, фокус-групи, сегментована інтегрована комунікація через соціальні медіа	Гаряча лінія для споживачів, корпоративний сайт, Корпоративна пошта, Прес-центр компанії, Соцмережі
Постачальники	Зовнішня	Спільні програми зі створення цінностей, галузеві асоціації, практичні заняття з відповідальних закупівель	Сайт, Листування: e-mail, пошта, Особисті зустрічі, Телефон
Клієнти	Внутрішня	Спільні програми зі створення цінностей, трейд-маркетингові активації, співпраця за програмами щодо здоров'я та сталого розвитку, регулярні зустрічі команди щодо роботи з основними клієнтами, спільне бізнес-планування, центри роботи з клієнтами та замовниками, дослідження рівня задоволеності	Сайт, Листування: e-mail, пошта, Особисті зустрічі, Телефон
Медіа, блогери	Зовнішня	Інформування та консультації, публічні обговорення та заходи, зустрічі, інтерв'ю та дослідження думки	Сайт компанії, Прес-центр компанії

Механізм взаємодії з зацікавленими сторонами включає різноманітні інструменти та формати комунікації, які сприяють ефективній взаємодії та обміну інформацією:

- Інформування (включає розповсюдження інформації через прес-

релізи, звіти, веб-сайти, соціальні мережі та роздатковий матеріал) дозволяє компанії розповісти про свої дії, цілі, досягнення та ставлення до питань, що цікавлять зацікавлені сторони;

– Обмін думками (включає пряму комунікацію, переговори, консультації, громадські слухання, круглі столи, конференції, семінари та інші форми відкритого діалогу, під час яких зацікавлені сторони можуть висловлювати свої погляди та спільно обговорювати питання);

– Виявлення думок та інтересів (для цього можуть використовуватися опитування, анкетування та особисте спілкування з представниками зацікавлених сторін), що дозволяє отримати зворотний зв'язок та зрозуміти потреби та очікування груп;

– Участь у заходах, що проводять зацікавлені сторони (компанія може брати участь у нарадах, тематичних форумах, конференціях, де обговорюються питання, що цікавлять різні сторони), що створює можливість для активної взаємодії та обміну досвідом іншими учасниками.

Використання цих механізмів дозволяє компанії побудувати ефективну систему взаємодії з зацікавленими сторонами, зрозуміти їхні потреби та очікування, а також сприяє розвитку партнерських відносин та вирішенню спільних питань.

Принципи взаємодії зі стейкхолдерами включають ряд важливих аспектів, що сприяють побудові ефективних та довірливих відносин з різними зацікавленими сторонами:

Спільна діяльність (включає реалізацію спільних проєктів, заходів, акцій та конкурсів, що сприяють співпраці та взаєморозумінню між компанією та стейкхолдерами);

Надання зрозумілої інформації (компанія має забезпечувати стейкхолдерам зрозумілу інформацію у форматі та мовою, що відповідають їхнім потребам та особливостям);

Попереднє інформування про плани та заходи (важливо попередньо

інформувати стейкхолдерів про майбутні плани та заходи компанії, щоб вони могли висловити свої думки, дати рекомендації та внести свій внесок у прийняття рішень);

Надання інформації доступними способами та каналами (компанія повинна забезпечити доступність інформації для стейкхолдерів шляхом різних каналів та у форматах, які відповідають їхнім потребам та можливостям);

Прозорий механізм відповіді на запитання, пропозиції та скарги: (компанія повинна мати прозорий та ефективний механізм для відповіді на запитання, пропозиції або скарги з боку стейкхолдерів, щоб забезпечити відкритий діалог та розв'язання можливих конфліктних ситуацій).

Ці принципи дозволяють побудувати довірливі та взаємовигідні відносини з різними стейкхолдерами, що є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії.

Програма "ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього" від ПрАТ "Карлсберг Україна" є частиною ширшої стратегії Carlsberg Group, спрямованої на вирішення екологічних, соціальних і управлінських (ESG) питань, що стають все більш значущими для бізнесу і суспільства. Ініціатива "Разом до НУЛЯ і не тільки" стала невід'ємною частиною стратегії компанії в утіленні її мети пивоваріння для кращого сьогодні і завтра. Це відображає зобов'язання Carlsberg Group до розвитку сталого бізнесу та відповідальної корпоративної громадянськості.

Програма продовжує роботу в пріоритетних сферах діяльності, визначених ще у 2017 році, одночасно розширюючи спектр ініціатив, щоб відповісти на нові виклики та потреби суспільства. Зокрема, програма спрямована на розв'язання суспільних проблем, що впливають на людей і громади, де компанія здійснює свою діяльність. Заходи, запропоновані в рамках програми, спрямовані на досягнення позитивних змін не лише в діяльності компанії, а й у житті суспільства в цілому.

Для досягнення амбіцій щодо підвищення лояльності персоналу, ПрАТ



"Карлсберг Україна" встановлює конкретні цілі, які мають бути завершені у визначені терміни, а саме до 2024 року та у подальшому:

Ціль №1: 30% жінок у керівництві до кінця 2024 року та мінімум 40% згодом. Ця ціль спрямована на досягнення більшої гендерної рівності у керівництві компанії. Забезпечення рівних можливостей для жінок у різних рівнях управління сприятиме підвищенню рівня лояльності серед жіночої робочої сили.

Ціль №2: Захист здоров'я і турбота про безпеку співробітників. Це визначальна цінність, що впливає на спосіб ведення бізнесу. Забезпечення безпеки та добробуту співробітників є ключовим фактором у формуванні лояльності до компанії.

Ціль №3: Різноманітність робочої сили. Забезпечення різноманітності в робочій силі дозволяє накопичувати різноманітний досвід та перспективи, що сприяє стимулюванню та залученню талановитих співробітників.

Ціль №4: Рівний доступ до можливостей і недопущення дискримінації. Забезпечення рівного доступу до можливостей та боротьба з будь-якими формами дискримінації є важливими складовими для підвищення лояльності персоналу.

Ціль №5: Інклюзивна лідерська поведінка. Розвиток інклюзивної культури та глобального мислення серед лідерів компанії сприяє формуванню сприятливого середовища для всіх співробітників, що впливає на їхню лояльність та відданість компанії.

Ці цілі та принципи відображають зобов'язання компанії до побудови інклюзивного та сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню лояльності персоналу та досягненню загальних цілей сталого

Carlsberg Group прагне досягнути нуля нещасних випадків у своїй діяльності, вважаючи культуру безпеки надзвичайно важливою складовою робочого середовища. Вони вірять у важливість гендерного балансу як ключа до більшого різноманіття та представництва. Для досягнення цього Carlsberg Group встановлює часові цілі щодо частки жінок на керівних

посадах вищого рівня.

Carlsberg Group також акцентує на необхідності різноманітності та інклюзивності під час найму та просування по службі. Вони створюють різноманітне та інклюзивне середовище, що сприяє відчуттю причетності та довірі до корпоративної культури. Компанія прагне до справедливості та демонструє відданість принципам DE&I (Diversity, Equity, and Inclusion - Різноманіття, Рівність та Включення). Це означає впровадження послідовної, справедливої та прозорої політики та практики, а також нульову терпимість до дискримінації з чітким набором наслідків у разі порушень.

Лідерство в Carlsberg Group є основою корпоративної культури, а лідери в компанії виступають як моделі та водії інклюзивної поведінки. Через програми, такі як "Лідерські здібності", Carlsberg Group формує інклюзивне лідерство серед своїх керівників персоналу за допомогою спеціалізованого навчання та підтримки.

Нова програма Carlsberg Group спирається на досягнутий прогрес і підтверджує залученість до колективних заходів, спрямованих на припинення надмірного збільшення викидів, з якими бореться світ. Компанія прагне надати споживачам можливість насолоджуватися чудовим пивом, залишаючи найменш можливий вуглецевий слід.

Для досягнення цієї мети Carlsberg Group встановлює ряд заходів, спрямованих на їх досягнення до 2030 та/або 2040 року, з поетапною реалізацією, постійним відстеженням та щорічною звітністю. Компанія визначає свою амбіцію в постійному захисті прав людини по всьому ланцюгу створення вартості.

У Carlsberg Group повага до людей є невід'ємною частиною їхнього способу ведення бізнесу. Як підписант Глобального договору ООН, вони дотримуються його 10 принципів, включаючи права людини, а також керуються Керівними принципами ООН щодо бізнесу та прав людини (UNGP) і проводять постійну належну перевірку відповідності до їхніх критеріїв.

Ці заходи підкреслюють зобов'язання Carlsberg Group до створення екологічно стійких і соціально відповідальних практик у всіх сферах їхньої діяльності. Вони прагнуть досягти не лише бізнесових цілей, але й сприяти загальному благополуччю суспільства та дотриманню прав людини на всіх етапах свого виробництва та споживання. Зобов'язання Carlsberg Group поважати права людини охоплює всі аспекти їхньої діяльності, стосунки і весь ланцюг створення вартості. Воно ґрунтується на визнаних на міжнародному рівні правах людини, як описано в різних міжнародних документах, таких як Міжнародний Білль про права людини та конвенції Міжнародної організації праці. Ці зобов'язання відображені в Політиці про права людини Carlsberg, яка застосовується по всьому світу до керівництва, співробітників і контрактних працівників усіх суб'єктів Carlsberg Group. Вона контролюється та погоджується Виконавчим комітетом компанії.

Крім того, Carlsberg Group має Кодекс поведінки для постачальників та ліцензіатів, який встановлює очікування від їхніх постачальників, агентів, підрядників і ліцензіатів щодо поважання прав людини та виконання відповідних міжнародних стандартів.

Ці ініціативи демонструють серйозність Carlsberg Group у сфері захисту прав людини та зобов'язання компанії до дотримання найвищих стандартів корпоративної відповідальності на всіх рівнях її діяльності.

Carlsberg Group прагне жити за власним компасом, який базується на створенні культури переможців через визначення загальних етичних принципів, якими керуються всі співробітники компанії. Для досягнення цієї амбіції, Carlsberg Group встановлює програму з комплаєнсу світового рівня, яка підтримує культуру доброчесності.

Основою цієї програми є Кодекс етики і поведінки, який визначає щоденні рішення, ухвалені співробітниками та контрактними працівниками, і зміцнює культуру з комплаєнсу. Він охоплює різноманітні аспекти, такі як боротьба з хабарництвом і корупцією, антимонопольне законодавство, захист даних і конфіденційність, конфлікти інтересів, політична діяльність,

дискримінація та домагання.

Крім того, Carlsberg Group прагне взаємодіяти з громадами відповідально. Компанія впливає на рішення і поведінку споживачів, співпрацює з постачальниками, клієнтами та партнерськими ESG-організаціями, підтримує благодійні ініціативи та інші проекти, які сприяють покращенню життя споживачів та членів громади.

Взаємодія з громадами здійснюється через ініціативи у сфері ESG, що ведуться корпорацією, а також місцеві ініціативи, спрямовані на позитивний вплив та взаємну вигоду для Carlsberg і суспільства загалом. Такий підхід демонструє відповідальність та соціальну чутливість компанії перед своїми споживачами і громадами, де вона діє.

Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками та їх залучення як стейкхолдерів для підвищення лояльності персоналу відіграє критичну роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Цей процес базується на взаємному розумінні, довірі, ефективній комунікації та врахуванні потреб та інтересів співробітників.

Загалом, ефективна взаємодія з працівниками як стейкхолдерами вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Вона є ключовим елементом успішного управління персоналом та формування корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Лояльність персоналу має значний вплив на конкурентну позицію компанії і є ключовим фактором успіху в конкурентному бізнес-середовищі. В роботі виокремлено ключові аспекти забезпечення та зміцнення лояльності персоналу, що впливає на конкурентоспроможність компанії:

- стабільність робочої сили (лояльні працівники частіше залишаються у компанії на тривалий термін, що дозволяє уникнути втрати знань і навичок, пов'язаних з перетином персоналу, а також зменшує витрати на найм та навчання нових працівників);

– підвищена продуктивність (лояльні працівники зазвичай більш мотивовані та зосереджені на своїй роботі, витрачають менше часу на пошук нової роботи та зайняті розвитком своєї кар'єри у межах компанії, що сприяє збільшенню продуктивності);

– відмінне обслуговування клієнтів (задоволені та залучені співробітники зазвичай надають високоякісне обслуговування клієнтам, відчуваються більш зв'язаними з компанією та більш схильні до вирішення проблем клієнтів і задоволення їхніх потреб);

– інновації та покращення процесів (лояльні працівники частіше мають схильність пропонувати інноваційні ідеї та вносити покращення в робочі процеси, відчуваються більш зв'язаними з компанією і більш зацікавленими у її успіху);

– репутація роботодавця (лояльність персоналу сприяє покращенню репутації компанії як привабливого роботодавця, що забезпечує конкурентну перевагу у привабленні та збереженні талановитих співробітників).

Отже, лояльність персоналу виступає як важливий ресурс для підвищення конкурентоспроможності компанії, допомагаючи залучати, зберігати та мотивувати талановитих працівників, забезпечуючи стабільність і продуктивність бізнесу, а також сприяючи розвитку і інноваціям.

### Висновки до розділу 3

Лояльність персоналу є критично важливим аспектом успішної діяльності Carlsberg Group. Вона визначається не лише зовнішніми стимулами, але й внутрішніми факторами, такими як особисті переконання, цінності та досвід працівників. Для формування та підтримки лояльності персоналу, Carlsberg Group повинні створювати сприятливі умови, які враховують потреби та очікування працівників.

Одним із ключових факторів формування організаційної лояльності є створення позитивного робочого середовища, де працівники відчувають себе

поважними, визнаними та заохоченими. Carlsberg Group визнає досягнення працівників, розвиток їхніх професійних навичок, а також можливості кар'єрного зростання. Прозорість і відкритість у взаємодії з керівництвом Carlsberg Group також відіграють важливу роль у створенні довіри та відчуття приналежності до команди.

Також, Carlsberg Group сприяє лояльності персоналу шляхом розвитку позитивної корпоративної культури, де цінності та цілі співпрацівників співзвучні цілям компанії, що сприяє підвищенню внутрішнього патріотизму та залученню працівників до спільних зусиль.

Carlsberg Group забезпечує стабільність та чесність у відносинах з персоналом, забезпечуючи справедливу оплату праці, соціальні пакети та інші переваги. Важливо також розглядати індивідуальні потреби та інтереси працівників, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку.

Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками та їх залучення як стейкхолдерів для підвищення лояльності персоналу відіграє критичну роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Цей процес базується на взаємному розумінні, довірі, ефективній комунікації та врахуванні потреб та інтересів співробітників. Для досягнення успіху у цьому напрямку компанія може вживати різноманітні стратегії та підходи.

По-перше, одним з ключових аспектів є створення відкритого та демократичного середовища, де співробітники відчують, що їхні думки, погляди та ініціативи важливі для компанії. Це може бути досягнуто шляхом регулярних зустрічей, відкритих форумів, анонімного збору фідбеку та пропозицій від працівників.

По-друге, важливо підтримувати внутрішні комунікаційні канали, що забезпечують доступність інформації про стратегічні цілі компанії, новини, оновлення політик та процедур, а також можливість висловлювати свої питання та коментарі.

По-третє, важливо забезпечити розвиток та навчання працівників. Це

може бути здійснено через проведення тренінгів, семінарів, курсів, програм розвитку та інших освітніх заходів, які сприяють росту професійних навичок та особистісного зростання співробітників.

Крім того, важливо враховувати потреби та інтереси співробітників у процесі прийняття стратегічних та кадрових рішень. Розуміння та врахування їхніх перспектив може сприяти створенню позитивного робочого середовища та підвищенню їхньої лояльності до компанії.

Загалом, ефективна взаємодія з працівниками як стейкхолдерами вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Вона є ключовим елементом успішного управління персоналом та формування корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

## ВИСНОВКИ

Лояльність персоналу означає не лише те, що працівники лишаються на роботі, а й те, що вони відчують зв'язок із компанією, готові внести свій внесок у розвиток та досягнення спільних цілей. Це може бути результатом різних факторів, таких як задоволеність умовами праці, можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень тощо.

З іншого боку, лояльність підприємства до працівника виявляється у готовності надати підтримку, розвиток та заохочення працівникам, визнання їхнього внеску у спільний успіх, а також у створенні сприятливого та відкритого робочого середовища.

Формула «лояльність персоналу + лояльність підприємства до працівника = успіх підприємства» відображає ключовий аспект успіху підприємства: взаємодія та взаємозалежність між лояльністю персоналу та лояльністю підприємства до працівника.

Коли лояльність персоналу поєднується з лояльністю підприємства, це створює міцну основу для успіху компанії. Продуктивний та мотивований персонал, який відчуває, що його цінність визнається, готовий працювати на користь підприємства, розвивати його та сприяти його росту та стабільності. У результаті, ця взаємодія допомагає досягти успіху підприємства, зберігаючи його конкурентоспроможність, інноваційність та стабільність у довгостроковій перспективі.

В роботі запропоновано розглядати лояльність персоналу крізь призму задоволеності персоналу та відношення до компанії, його намірів як результат взаємного пристосування бажань, вимог та можливостей різних учасників процесу, таких як власники компанії, менеджери, працівники та умов ринку праці з урахуванням сучасного стану розвитку бізнес-середовища функціонування компанії. Це важливий аспект управління персоналом, який вимагає уваги та розвинених стратегій для підтримання



ефективної робочої атмосфери та зменшення плинності кадрів, забезпечення стабільності та успіху компанії в ринковому середовищі.

Роль внутрішнього маркетингу в створенні лояльності та задоволеності персоналу в сучасних організаціях є важливою та невичерпною. Внутрішній маркетинг - це стратегія управління, спрямована на внутрішніх клієнтів підприємства, тобто на його власний персонал. Він відіграє провідну роль у формуванні лояльності та задоволеності працівників.

Внутрішній маркетинг допомагає встановити та зміцнити корпоративну культуру, яка є основою для розвитку лояльності та задоволеності персоналу. Це включає в себе створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та важливими для компанії. Внутрішній маркетинг сприяє покращенню комунікації між керівництвом та персоналом, а також між різними рівнями управління. Чітка та відкрита комунікація дозволяє працівникам відчувати, що їхні думки та ідеї важливі для компанії, що сприяє підвищенню їхнього захоплення та відданості. Внутрішній маркетинг також включає в себе розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Пропонуючи навчальні та розвивальні програми, компанії демонструють свою заботу про розвиток своїх співробітників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та відданості. Внутрішній маркетинг допомагає стимулювати працівників через системи визнання та винагород. Це може бути високоцінне визнання досягнень, бонуси, премії або інші форми винагород, які демонструють, що компанія цінує своїх працівників. Внутрішній маркетинг допомагає створити емоційний зв'язок між працівниками та компанією. Коли працівники відчують себе частиною чогось більшого, ніж просто робота, вони більш схильні залишатися вірними та лояльними своїй компанії.

Шляхом активного взаємодії з персоналом, створенням позитивної корпоративної культури та наданням можливостей для розвитку, внутрішній маркетинг допомагає компаніям залучити, утримати та мотивувати

висококваліфікованих та відданих співробітників.

Особисті продажі, визнані однією з найбільш ефективних стратегій маркетингових комунікацій, відіграють ключову роль у формуванні лояльності працівників до компанії. Цей процес взаємодії виявляється як унікальний шлях для підвищення ефективності комунікації з клієнтами, так і важливий аспект для залучення та утримання талановитих працівників.

Особисті продажі, як метод маркетингових комунікацій, забезпечують безпосереднє спілкування між продавцем та клієнтом. Це дозволяє не лише передавати інформацію про продукт чи послугу, а й будувати взаємозв'язки та вирішувати конкретні потреби клієнтів. При цьому, працівник, який проводить особистий продаж, виступає в ролі посланця компанії, відображаючи її цінності та культуру.

Важливим аспектом особистих продажів є спроможність працівника створювати довгострокові відносини з клієнтами, що в свою чергу сприяє побудові лояльності до бренду та компанії в цілому. Люди схильні до спілкування та взаємодії з іншими людьми, тому особисті продажі надають можливість створити емоційне зв'язок, який може бути важливим фактором для подальшої лояльності.

Вплив особистих продажів на лояльність працівників до компанії проявляється у декількох аспектах. По-перше, успішні продажі та позитивні відгуки від клієнтів можуть стати джерелом внутрішньої мотивації для працівників, підвищуючи їхнє самовизначення та віру в себе. По-друге, участь в особистих продажах може розглядатися як додатковий стимул для розвитку кар'єри та особистого зростання, що сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії.

Нарешті, система внутрішньої підтримки та визнання досягнень працівників, які успішно впроваджують особисті продажі, може сприяти підвищенню їхньої лояльності до компанії. Визнання досягнень та надання можливостей для професійного зростання демонструє, що компанія цінує та підтримує своїх працівників, що зміцнює їхню зв'язок з організацією.

Отже, особисті продажі в системі маркетингових комунікацій є важливим інструментом формування лояльності як клієнтів, так і працівників до компанії. Вони надають можливість для побудови емоційних зв'язків, розвитку кар'єри та внутрішньої мотивації, що є важливими складовими успішної корпоративної культури.

Важко переоцінити вплив війни на великий бізнес в Україні. Стрімкий спад економіки, втрати компаній та нестабільність стали реальністю для багатьох українських підприємств. Проте, серед цих випробувань деякі компанії продемонстрували вражаючу стійкість і навіть розвиток. Одним із ключових факторів успіху ПрАТ "Карлсберг Україна" є не лише вправне кризове управління, але і деякі інші чинники, які варто враховувати.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Із моменту заснування в 1847 році, Carlsberg Group стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють близько 40 000 осіб, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу. До складу Carlsberg Ukraine входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює понад 1300 осіб. Витрати компанії на оплату праці у 2022 році зросли майже на 27,8% в порівнянні з попереднім роком і склали 745,726 тис. грн. (у порівнянні з 583,581 тис. грн.). Основною причиною збільшення витрат на оплату праці є гнучка політика керівництва Компанії щодо регулювання ФОП в залежності від загальних соціально-економічних умов в країні.

За підсумками 2021 року частка ринку Carlsberg Ukraine складає 31,3% у натуральному вираженні (у 2020 році цей показник складав 30,3%) в натуральному вираженні за даними компанії Nielsen. Сидр Somersby, «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях, а бренд «Львівське» другий рік поспіль офіційно став №1 серед пивних брендів в Україні.

Заборона на продаж алкоголю, яка діяла в березні-квітні 2022 року,

спричинила скорочення виробництва пива на 28%, згідно з даними Pro-Consulting. У зв'язку з цими обставинами, компанія "Carlsberg Україна" відчула вплив на свою діяльність.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності "Карлсберг Україна" показав тенденцію компанії до збереження фінансового стану в цілому та потужного потенціалу розвитку. Це свідчить про високий рівень професіоналізму та адаптивності керівництва компанії в умовах складнощів та невизначеності.

Крім того, "Carlsberg Україна" розширює свої ринки експорту, включаючи нові напрямки в Естонії та Латвії. Це стратегічний крок, який може допомогти компанії диверсифікувати свої ринки збуту та зменшити залежність від внутрішніх факторів, таких як внутрішні регуляції або економічні зміни, що можуть впливати на її діяльність.

Carlsberg Group, один із найбільших виробників пива у світі, завжди був прихильником стійких маркетингових комунікацій, оскільки вони є важливим елементом його успішного функціонування на глобальному ринку. У контексті сучасного бізнесу, коли споживачі все більше вимагають від підприємств не лише якісних продуктів, а й співвідношення зі спільнотою, ефективна стратегія маркетингових комунікацій є критично важливою для досягнення конкурентних переваг.

Однією з ключових складових сталого розвитку маркетингових комунікацій Carlsberg Group є акцент на екологічній відповідальності та сталому виробництві. Компанія активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище шляхом зменшення викидів CO<sub>2</sub>, ефективного використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій виробництва. Це стає не лише частиною їхньої корпоративної філософії, але й ключовим елементом маркетингових зусиль, оскільки споживачі все більше схильні до співпраці з брендами, які демонструють свою відповідальність перед природою та суспільством.

Другим аспектом є фокус на співпраці зі спільнотою та створенням

взаємовигідних відносин. Carlsberg Group активно залучається до різноманітних соціальних та культурних ініціатив, що дозволяє їй побудувати позитивне сприйняття серед місцевих споживачів та сприяє формуванню сильної корпоративної культури. Це відкриває можливості для ефективної комунікації з аудиторією та підвищує рівень довіри до бренду.

Третім аспектом є використання інноваційних маркетингових стратегій, таких як цифрові технології та соціальні медіа. Carlsberg Group активно впроваджує ці інструменти для залучення споживачів, взаємодії з ними та створення персоналізованих споживчих досвідів. Це дозволяє компанії залишатися на передових позиціях у сфері маркетингу та забезпечує позитивний вплив на її стабільність та успішність.

У підсумку, розвиток сталих маркетингових комунікацій у Carlsberg Group став ключовим фактором у забезпеченні її стабільності та успішності. Шляхом акценту на екологічній відповідальності, співпраці зі спільнотою та використанні інноваційних стратегій, компанія продовжує зміцнювати свою позицію на ринку та відповідати на зростаючі вимоги споживачів.

Цінність та повага до прав людини, які ПрАТ "Карлсберг Україна" втілює через підписання Глобального договору ООН та дотримання Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини, відзначається своєю важливістю та глибиною. Поважати та захищати права людини на всіх етапах створення вартості - це відповідальний підхід, який покликаний підтримувати і підсилювати гідність та добробут кожної особи, яка безпосередньо чи опосередковано пов'язана з діяльністю ПрАТ "Карлсберг Україна".

Зазначаючи, що зобов'язання ПрАТ "Карлсберг Україна" охоплює всі заходи та взаємовідносини, а також базується на міжнародно визнаних документах та стандартах, підприємство демонструє глибоку згуртованість зі спільними цілями міжнародного співтовариства у сфері прав людини.

Політика про права людини Carlsberg, яка застосовується у всьому

світі до керівництва, співробітників і контрактних працівників усіх суб'єктів Carlsberg Group, свідчить про серйозність у цьому питанні та готовність діяти відповідально перед своїми співробітниками, споживачами та громадськістю в цілому.

Прагнучість до забезпечення поваги та захисту прав людини відображає високий стандарт корпоративної відповідальності та допомагає створювати позитивний вплив у світі, де бізнес, етика та гуманітарні цінності взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Такий підхід до управління людськими ресурсами сприяє не лише покращенню робочих умов, але й зміцнює внутрішню координацію та сприяє стабільності організації в цілому.

Лояльність персоналу є критично важливим аспектом успішної діяльності Carlsberg Group. Вона визначається не лише зовнішніми стимулами, але й внутрішніми факторами, такими як особисті переконання, цінності та досвід працівників. Для формування та підтримки лояльності персоналу, Carlsberg Group повинні створювати сприятливі умови, які враховують потреби та очікування працівників.

Одним із ключових факторів формування організаційної лояльності є створення позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе поважними, визнаними та заохоченими. Carlsberg Group визнає досягнення працівників, розвиток їхніх професійних навичок, а також можливості кар'єрного зростання. Прозорість і відкритість у взаємодії з керівництвом Carlsberg Group також відіграють важливу роль у створенні довіри та відчуття приналежності до команди.

Також, Carlsberg Group сприяє лояльності персоналу шляхом розвитку позитивної корпоративної культури, де цінності та цілі співпрацівників співзвучні цілям компанії, що сприяє підвищенню внутрішнього патріотизму та залученню працівників до спільних зусиль.

Carlsberg Group забезпечує стабільність та чесність у відносинах з персоналом, забезпечуючи справедливу оплату праці, соціальні пакети та

інші переваги. Важливо також розглядати індивідуальні потреби та інтереси працівників, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку.

Підвищення ефективності взаємодії ПрАТ "Карлсберг Україна" із працівниками та їх залучення як стейкхолдерів для підвищення лояльності персоналу відіграє критичну роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Цей процес базується на взаємному розумінні, довірі, ефективній комунікації та врахуванні потреб та інтересів співробітників. Для досягнення успіху у цьому напрямку компанія може вживати різноманітні стратегії та підходи.

По-перше, одним з ключових аспектів є створення відкритого та демократичного середовища, де співробітники відчують, що їхні думки, погляди та ініціативи важливі для компанії. Це може бути досягнуто шляхом регулярних зустрічей, відкритих форумів, анонімного збору фідбеку та пропозицій від працівників.

По-друге, важливо підтримувати внутрішні комунікаційні канали, що забезпечують доступність інформації про стратегічні цілі компанії, новини, оновлення політик та процедур, а також можливість висловлювати свої питання та коментарі.

По-третє, важливо забезпечити розвиток та навчання працівників. Це може бути здійснено через проведення тренінгів, семінарів, курсів, програм розвитку та інших освітніх заходів, які сприяють росту професійних навичок та особистісного зростання співробітників.

Крім того, важливо враховувати потреби та інтереси співробітників у процесі прийняття стратегічних та кадрових рішень. Розуміння та врахування їхніх перспектив може сприяти створенню позитивного робочого середовища та підвищенню їхньої лояльності до компанії.

Загалом, ефективна взаємодія з працівниками як стейкхолдерами вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Вона є ключовим елементом успішного управління персоналом та формування корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
2. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216-224.
3. Гур'янова Л.С., Клокова О.В. Методи підвищення лояльності персоналу в корпоративних структурах. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (м. Харків, 17 травня 2019 року). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-14.html>
4. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
5. Малімон Л. Я., Пашкіна А. М. М. Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади: Навч.-метод. посібник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. 136 с.
6. Панченко Н. Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 101-110.
7. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64-71.
8. Пилат Н. Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. Український науковий журнал "Освіта регіону". 2016. №4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1019>
9. Рибачук Н. В., Журко Т. О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування. *Інвестиції*:



*практика та досвід: журнал.* 2014. № 15. С. 62-66.

10. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2014. Вип. 23. URL: <http://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/903>

11. Зубачов А., Бондар М., Далія С. Гейміфікація лояльності клієнтів у сфері маркетингу в умовах розвитку ІТ-технологій. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.293-297

12. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2013. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)

13. Ahmed P. K., Rafiq M. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing.* 2003. 37(9). Pp. 1177-1186.

14. Jaros S. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior.* 2007. Vol. VI. No. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228467099\\_Meyer\\_and\\_Allen\\_Model\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_Measurement\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/228467099_Meyer_and_Allen_Model_of_Organizational_Commitment_Measurement_Issues)

15. Allen N. J., Meyer J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology.* 1990. Vol. 63. Pp. 1-18.

16. Berry L. L., Parasuraman A. *Marketing Services: Competing Through Quality* New York: The Free Press, 1991. 228 p.

17. Thurstone L. L. Theory of Attitude Measurement. *Psychological Review.* 1929. Vol. 36. Pp. 222-241. URL: [https://brocku.ca/MeadProject/Thurstone/Thurstone\\_1929b.html](https://brocku.ca/MeadProject/Thurstone/Thurstone_1929b.html)

18. Сардак О. В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2012. Вип. 22.8. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_8/387\\_Sar.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_8/387_Sar.pdf)

19. Войчак А. В., Примак Т. О. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: маркетинговий аспект. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 1. С. 29–33.

20. Федорченко А. В., Окунєва О. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Федорченка. Київ: КНЕУ, 2015. 230 с.

21. Becker H.S. The relationship between affective commitment and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 1960. P. 645–663 .

22. Gummesson E. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer / Evert Gummesson. *European Journal of Marketing*. 1991. Vol. 25. No. 2. P. 60–75.

23. Кропивка Ю. Г. Економічна сутність маркетингу персоналу на засадах процесного і системного підходів. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. С. 164-170.

24. Кропивка Ю. Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. С. 155-160.

25. Кармазін В. А., Пермінова О. О. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2011. № 20. Ч. I С. 168-175.

26. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 197- 201.

27. Захаров Д. Три складових персонал-маркетингу. *Служба кадрів*. 2015. №10. С. 28-31

28. Глушман Т. М Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. № 14. С. 322-326.

29. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства. Наукове видання. Харків: ХДЕУ, 2004. 284 с.

30. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 30–39.

31. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції. *Вісник університету банківської справи.* 2015. № 1 (22). С. 151-157.

32. Зімовін О. І. Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, *Теорія і практика сучасної психології.* 2019. № 1. Т. 2. С. 199-204

33. Щирін Ю. eNPS: Ваш персонал зі щирою лояльністю. 2017. URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/enps-your-staff-with-true-loyalty>

34. Пучкова С. І. Управління лояльністю персоналу підприємства. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>

35. Як підвищити лояльність співробітників, не вкладаючи значних коштів? Досвід міжнародних компаній. *EffeTex: офіційний сайт.* 2021. URL: <https://effetex.com/uk/2020/12/16/yak-pidvyshhyty-loyalnist-spivrobitnykiv-ne-kladayuchy-znachnyh-koshtiv-dosvid-mizhnarodnyh-kompanij/>

36. Що таке лояльність персоналу – фактори, види, рівні, як оцінити і підвищити, корисна література. *Kraina.One: інформаційний ресурс.* 2021. URL: <https://kraina.one/social/shcho-take-loyalnist-personalu-faktori-vidi-rivni-yak-otsiniti-i-pidvishchiti-korisna-literatura.amp.html#factory-loialnosti-personalu>

37. Пасічник Д. Що таке лояльність працівників і як її досягти. *Jungo: інформаційний блог.* 2021. URL: <https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loyalnist-pracivnikiv-i-yak-%D1%97%D1%97-dosyagti/>

38. Що таке лояльність працівників до компанії. Підвищення лояльності персоналу: що це? Чинники лояльності. Методи оцінки. Чим є насправді лояльність персоналу організації. *Delovyelyudi: офіційний сайт.* 2021. URL: <https://delovyelyudi.ru/uk/chasy/chto-takoe-loyalnost-sotrudnikov-k-kompanii-povyshenie-loyalnosti/>

39. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: *монографія*. Київ : ТОВ «Експерт ЛТД», 2001. 387 с.
40. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.
41. Каракай Ю. В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів: автореф. дис. д-ра екон. наук; спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2008. 32 с.
42. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг та маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №7(145). С. 110-117.
43. Сагайдак М. П. Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №9 (159). С. 224-231.
44. Окунева О.В. Внутрішній маркетинг підприємства : автореф. дис....канд. екон. наук; спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2012. 20 с.
45. Grönroos C., Donnelly J. H., George W. E. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association Proceedings series, 1981. P. 236-243.
46. Berry L., Parasuraman A. Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*. 1992. P. 25-34.
47. Varey R. J., Lewis B. R. A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*. 1999. Vol. 33. P. 926-944.
48. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н.В. Куденко. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
49. Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу: особливості формування на вітчизняних підприємствах: монографія Луганськ: Видавництво Східноукраїнського державного університету, 1998. 270 с.
50. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер,

А.Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

51. Eiglier P. Services as Systems: Marketing Implications in Marketing Consumer Services: New Insights / P. Eiglier, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E.C. Bateson, R.F. Young. Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977.

52. Мігус І.П., Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу при забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 11. С.24–27.

53. ПрАТ «Карлсберг Україна»: *офіційний сайт*. URL: <https://carlsbergukraine.com/>

54. Інформація про Carlsberg. *Журнал Forbes Ukraine: офіційний сайт*. 2023. URL: <https://forbes.ua/profile/carlsberg-290>

55. Carlsberg Ukraine оприлюднила ESG звіт за 2022 рік. *ACC: інформаційний ресурс*. 2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/carlsberg-ukraine-opryliudnyla-esg-zvit-za-2022-rik/>

56. Бізнес-форум “Корпоративні комунікації під час війни. Наближаємо перемогу України!” *Журнал “Українки”*: офіційний сайт. 2023. URL: <https://ukrainky.com.ua/biznes-forum-korporatyvni-komunikacziyi-pid-chas-vijny-nablyzhayemo-peremogu-ukrayiny/>

57. Система YouControl: онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: [https://youcontrol.com.ua/sign\\_in/?ir=1#express-universal-file](https://youcontrol.com.ua/sign_in/?ir=1#express-universal-file)

58. Вітюк Л. Гід українським пивом. *M Journal*. 2023. URL: [https://journal.maudau.com.ua/gayd\\_pokuptsia/gid-ukrayinskym-pyvom/](https://journal.maudau.com.ua/gayd_pokuptsia/gid-ukrayinskym-pyvom/)

59. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023. *Ukrainian Business Award*. 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/>

60. Богдан В. Ю., Бондар М. Л., Далія С. О. Вплив автоматизації HR-процесів на корпоративну культуру організації. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.123-124.

## **ДОДАТКИ**



## ДОДАТОК Б

### Баланс ( Звіт про фінансовий стан ) на "31" грудня 2022 р. [53]

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"  
 Територія ХОРТИЦЬКИЙ  
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО ПИВА  
 Середня кількість працівників 1341  
 Одиниця виміру : тис. грн.  
 Адреса, телефон 69123 Хортицький район, місто Запоріжжя, вулиця Василя Стуса, будинок 6, т.+380612281199

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КАТОГТГ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Коди		
2022	12	31
00377511		
UA23060070010618511		
230		
11.05		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	89939	82893
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	214784	237368
накопичена амортизація	1002	124845	154475
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111574	291993
Основні засоби	1010	2001121	1695992
первісна вартість	1011	6093812	6350127
знос	1012	4092691	4654135
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21926	21926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19744	12663
Відстрочені податкові активи	1045	182479	338194
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	2426791	2443669
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	573144	847564
Виробничі запаси	1101	281079	384435
Незавершене виробництво	1102	47825	95384
Готова продукція	1103	236962	361011
Товари	1104	7278	6734
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955603	453229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57730	512219
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
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	1627770	2970234
Витрати майбутніх періодів	1170	1955	1080
Інші оборотні активи	1190	229	112
Усього за розділом II	1195	3216587	4793684
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	5643378	7237353



## ДОДАТОК Б (продовження)

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1961091	3489969
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	3191510	4720388
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	1705694	1347052
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	68076	97200
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1253	3499
Поточні забезпечення	1660	263073	487421
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	79715	100017
Усього за розділом III	1695	2391902	2447558
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	5643378	7237353

Генеральний директор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Хайдакін Олег Ігорович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дорошенко Катерина Володимирівна

**ДОДАТОК В**  
Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід ) [53]  
за 2022 рік

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	12	31
00377511		

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

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9033066	8340977
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4936453)	(4617137)
Валовий: прибуток	2090	4096613	3723840
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	271713	87903
Адміністративні витрати	2130	(346875)	(300897)
Витрати на збут	2150	(1926996)	(1764575)
Інші операційні витрати	2180	(41672)	(63961)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2052783	1682310
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	92584	27946
Інші доходи	2240	9559	13389
Фінансові витрати	2250	(13360)	(20578)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(274573)	(53179)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1866993	1649888
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-338115	-308349
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1528878	1341539
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	1528878	1341539

## ДОДАТОК В (продовження)

### 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	745726	583581
Відрахування на соціальні заходи	2510	131394	117229
Амортизація	2515	705299	610287
Інші операційні витрати	2520	1215081	1234112
<b>Разом</b>	2550	7366919	6681547

### 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	1.49533330	1.31210470
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.49533330	1.31210470
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	0.00130000

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Хайдакін Олег Ігорович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дорошенко Катерина Володимирівна

# ЧЛЕНСТВА В БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ



## АМЕРИКАНСЬКА ТОРГІВЕЛЬНА ПАЛАТА В УКРАЇНІ

Міжнародно орієнтована бізнес-спільнота, найактивніша та найефективніша в Україні, що представляє керівників та експертів більше, ніж з 600 компаній-членів. Це найбільші інвестори та міжнародні компанії, які працюють в Україні, роблячи значний внесок у формування українського бюджету та допомагають українцям реалізувати власний потенціал.



## «УКРПІВО»

Виразник загальних інтересів виробників пивобезалкогольної продукції та солоду перед законодавчими та виконавчими органами влади, виконує функції координуючого органу з питань технології, якості та сертифікації продукції, визначення основних напрямків технічного переоборювання, розповсюдження наукової та економічної інформації.



## ФЕДЕРАЦІЯ РОБОТОДАВЦІВ УКРАЇНИ

Консолідація зусиль роботодавців для покращення ділового середовища, підвищення статусу українського бізнесу у світі та підтримка балансу інтересів суспільства, влади та бізнесу.



## ЄВРОПЕЙСЬКА БІЗНЕС АСОЦІАЦІЯ

Об'єднання бізнесу в Україні, що працює для того, щоб дати своїм компаніям можливість спільними зусиллями вирішити важливі для інвестиційного клімату України питання та покращити його на користь індустрії, суспільства, економіки.



## ПРОМІСЬКА СПІЛКА «МЕРЕЖА ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ В УКРАЇНІ»

Асоціація корпоративно відповідального бізнесу, що закликає компанії вбудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.



## ЦЕНТР «РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ»

Провідна експертна організація в Україні, що не тільки реалізує необхідні для українського бізнесу проекти, але й допомагає компаніям розробляти КСВ стратегії та готувати нефінансові звіти.

## ДОДАТОК Г

ПрАТ "Карлсберг Україна" [53; 55]

# ДОДАТОК Д

## Конкурс «Найкраще корпоративне медіа України 2022» за оцінкою Асоціації корпоративних медіа України [53; 56]



НАБЛИЖАЄМО ПЕРЕМОГУ!

Razumkov centre



# НАЙКРАЩЕ КОРПОРАТИВНЕ МЕДІА УКРАЇНИ 2022

Асоціація корпоративних медіа України



Учасники конкурсу "Найкраще корпоративне медіа України"


Учасники конкурсу "Найкраще корпоративне медіа України": Асоціація корпоративних медіа України, www.corpmua.com.ua, +38 067 380 5255, olga.talbot@corpmua.com

## ДОДАТОК Є

### Політика з маркетингових комунікацій ПрАТ "Карлсберг Україна" [53; 55]

#### ВСТУП ТА ПРИЗНАЧЕННЯ

«Задоволення в міру» – це лейтмотив всієї маркетингової діяльності Carlsberg Group. Як компанія ми серйозно ставимося до соціальної відповідальності і маємо намір бути частиною рішення, а не частиною проблеми.

Наші бренди відомі кожній родині; ми знаємо, що вони відіграють певну роль в житті мільйонів споживачів у всьому світі. Ми пишаємося ними і закликаємо споживачів до відповідального і помірною вживання алкоголю. Ми позиціонуємо свої бренди пива і алкогольних напоїв як спосіб освіжитися і поспілкуватися в приємній компанії і пропагуємо їх помірне вживання відповідальними дорослими людьми.

Наші маркетингові комунікації будуються за принципами законності, порядності, чесності і прозорості. Вони пронизані почуттям соціальної відповідальності та поваги до сумлінної конкуренції. Ми завжди дотримуємося національних законів, які в кожній країні унікальні. Ціль цієї Політики – забезпечити, щоб наші маркетингові комунікації завжди відображали корпоративну філософію відповідального споживання.

#### СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Дана Політика застосовується на глобальному рівні щодо керівництва, співробітників і осіб, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру, всіх компаній, що входять в Carlsberg Group, що займаються маркетинговими комунікаціями в усіх відповідних каналах, включаючи цифрові.

Політика застосовується без винятку до всіх каналів контакту зі споживачами у всіх засобах масової інформації, серед іншого, це:

- ТВ и радіо
- Друковані видання
- Кіно
- Зовнішня реклама та білборди
- Цифрові засоби та інші види засобів масової інформації
- POS-матеріали та мерчандайзинг
- Етикетки
- Назви продукції
- Упаковка
- Промоакції
- Події
- Дегустація
- Спонсорство

Політика з маркетингових комунікацій є невід'ємною частиною будь-якого контракту та (або) повинна включатися в брифи для агентств, які розробляють маркетингові матеріали від імені Carlsberg Group.

Політика з маркетингових комунікацій

2

#### ВИМОГИ

##### 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ПОМІРНЕ СПОЖИВАННЯ

**1.1.** Наші маркетингові комунікації завжди повинні будуватися за принципами етики та прозорості, з повагою до людської гідності і за загальноприйнятими стандартами смаку і порядності.

**1.2.** Ми ніколи не повинні ігнорувати або заохочувати надмірне або безвідповідальне споживання алкоголю; виставляти стриманість або помірність в негосподарському світі; не звертати уваги на пияцтво або заявляти, що пияцтво – це нормально чи прийнятно.

**1.3.** Ми завжди повинні уникати будь-яких асоціацій з насильством, агресивним, небезпечним або антигромадською поведінкою, включаючи агресивні види спорту (наприклад, бокс, бойові мистецтва), будь-яку асоціацію з вживанням наркотиків або культурою вживання наркотиків.

**1.4.** Наші цифрові маркетингові комунікації та цифрові платформи повинні чітко транслювати принцип «відповідального вживання алкоголю».

**1.5.** На наших цифрових платформах необхідно регулярно модерувати користувальницький контент, щоб він відповідав ключовим елементам цієї Політики; включати повідомлення в користувальницькому контенті про Політику.

**1.6.** Ми повинні поважати конфіденційність користувачів і завжди отримувати згоду споживача перш ніж відправляти їм безпосередньо цифрові маркетингові повідомлення; дотримуватися локального законодавства та правил про збір персональних даних користувачів; чітко

вказувати, як, коли і чому ми збираємо дані, за допомогою положення про конфіденційність, розміщеного на наших власних цифрових платформах.

**1.7.** Ми завжди повинні підтверджувати справжність власних цифрових платформ за допомогою письмових заяв, які допомагають користувачам ідентифікувати наші цифрові платформи як офіційні, по можливості, розміщуючи офіційний знак перевірки, такий як "✓" в наших акаунтах в соціальних мережах.

**1.8.** Ми завжди надаємо споживачам інформацію про харчову цінність, інгредієнти та відповідальне споживання на наших упаковці і на інтернет-сайтах.

##### 2. ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКА

**2.1.** В наших маркетингових повідомленнях не повинно бути тверджень, що алкоголь може попередити, лікувати або вилікувати будь-яке захворювання людини, або посилення на такі заяви.

**2.2.** Допустимі заяви на тему здоров'я, які окремо дозволені законодавством конкретної країни, наприклад, посилання на державні рекомендації щодо помірною споживання алкоголю.

**2.3.** У наших маркетингових комунікаціях ніколи не повинно бути асоціацій вживання алкогольних напоїв з керуванням будь-яким транспортним засобом або виробничим обладнанням.

**2.4.** Наші маркетингові комунікації ніколи не повинні асоціювати активне вживання алкоголю з потенційно небезпечними видами діяльності, такими як полювання або екстремальні види спорту.

Політика з маркетингових комунікацій

3

## ДОДАТОК Є (продовження)

### 3. ДІТИ ТА МОЛОДЬ

**3.1.** Цільовою аудиторією наших маркетингових комунікацій повинні бути тільки особи старше офіційного віку, з настанням якого дозволяється вживання спиртних напоїв. Ми ніколи не повинні вибирати своєю цільовою аудиторією неповнолітніх, тобто осіб, які не досягли повноліття, відповідно до національного законодавства; включати елементи, що представляють особливий інтерес для неповнолітніх: іграшки, ігрові майданчики, школи та запарки.

**3.2.** Ми ніколи не повинні: спеціально адресувати маркетингові повідомлення неповнолітнім; показувати неповнолітніх, які вживають алкогольні напої; просувати бренди в ЗМІ, на заходах або в програмах, де більше 30% аудиторії складають неповнолітні; дозволяти дегуштувати алкогольні напої неповнолітнім.

**3.3.** Будь-яка людина, що з'являється в наших маркетингових повідомленнях, повинна бути не молодше 25 років і виглядати не молодше цього віку.

**3.4.** Ми повинні уникати використання тем чи розваг з особливим акцентом на неповнолітніх, таких як дитяча музика або казки; участі знаменитостей, які особливо цікаві неповнолітнім.

**3.5.** З метою обмеження доступу неповнолітніх до наших цифрових платформ, ми за можливості включимо механізм підтвердження віку; якщо це неможливо, – заява, в якій говориться, що контент призначений тільки для користувачів старшого віку, з настанням якого офіційно дозволено вживання алкоголю.

**3.6.** Коли доступно функція обміну контентом, ми повинні включити попередження, в якому чітко вказано, що зміст має бути доступним тільки особам старше того віку, з настанням якого дозволено вживання алкоголю, в крайні перегляду.

### 4. НАСЛІДКИ ВЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ

**4.1.** Наші маркетингові комунікації ніколи не повинні: намагатися приховати характер або міцність алкогольного напою; робити неправильний акцент на міцності алкогольного напою або вказувати, що він кращий завдяки своїм відмінним перевагам.

**4.2.** Вживання нашої продукції може зображуватися як приємна частина соціального життя, але ми не повинні показувати, що це може сприяти особистому соціальному успіху, сприйняттю в суспільстві або особистій популярності. Нам слід уникати твердження про те, що успіх соціального заходу пов'язан з вживанням алкогольних напоїв.

**4.3.** Нам заборонено: позиціонувати свою продукцію як засіб усунення особистих комплексів; заявляти, що вона може сприяти сексуальному успіху або підвищити сексуальну привабливість людини.

**4.4.** Ми повинні уникати зв'язку вживання нашої продукції зі змінами настрою; показувати, що вживання може допомогти у вирішенні особистих проблем.

**4.5.** Наші маркетингові комунікації ніколи не повинні створювати враження, що алкогольні напої можуть підвищити розумові здібності або фізичні показники. У разі демонстрації спортивних змагань необхідно конкретизувати, що вживання відбувається після закінчення спортивного заходу.

### 5. ПРОДУКЦІЯ І УПАКОВКА

**5.1.** Carlsberg Group та її дочірні компанії повинні включити повідомлення про відповідальне споживання в усі брендові комунікації, всі повідомлення цифрового маркетингу (веб, соціальні мережі і відеореєстри) і всі друковані матеріали розміром більше А4.

Політика з маркетингових комунікацій

4

**5.2.** Нам слід розміщувати інформацію про потенційну шкоду алкоголю на упаковці всієї нашої алкогольної продукції, використовуючи символи, текст або адреси Інтернет-сайтів з еквівалентною інформацією, щоб перешкоджати: водінню автомобіля в нетверезому вигляді; вживанню алкоголю неповнолітніми та вагітними жінками.

**5.3.** На первинній споживчій упаковці нашого пива повинен бути вказаний склад і харчова цінність.

**5.4.** Нам заборонено виробляти або рекламувати алкогольні напої, що містять надмірну кількість збуджуючих речовин.

**5.5.** Нам заборонено розробляти нові алкогольні продукти, які в основному привертають увагу неповнолітніх або заохочують надмірне вживання алкоголю.

### 6. СПОНСОРСТВО

**6.1.** Нам не слід спонсорувати організації, що займаються автоспортом, азартними іграми, зброєю або комп'ютерними і / або он-лайн іграми, а також асоціювати наші бренди алкогольної продукції з ними.

Політика з маркетингових комунікацій

5

## ДОДАТОК Є (продовження)

### РОЛІ ТА ОБОВ'ЯЗКИ

Орган/функція/посадова особа	Ролі та обов'язки
Виконавчий комітет (ExCom)	Несе відповідальність за затвердження Політики.
Комерційна служба Групи (Group Commercial, CCO)	Є власником Політики, несе спільну відповідальність перед Виконавчим комітетом (ExCom) за питання маркетингових комунікацій в Carlsberg Group, а також стежить за належним виявленням і комунікацією на адресу Виконавчого Комітету / Аудиторського комітету (Audit Committee) / Наглядової ради (Supervisory Board), в міру необхідності, істотних ризиків в області маркетингових комунікацій по Групі.
Директор по маркетингу Групи / директор з маркетингу локальної компанії (Global / Local Marketing Director)	Відповідають за виконання і дотримання цієї Політики, обізнаність всіх відповідних співробітників про Політику та її вимоги.
Бренд-менеджери локальної компанії (Local Brand Owners)	Перевіряють і стверджують маркетингові матеріали відповідно до Політики.
Місцевий юристконсульт і співробітник департаменту корпоративних відносин (Local Legal Counsel & Corporate Affairs)	Перевіряють маркетингові матеріали на відповідність юридичним вимогам / думку стейкхолдерів / галузевим стандартам.
Віце-президент з корпоративних відносин Групи (VP Corporate Affairs)	Приймає остаточне спільне рішення в разі ескалації.
Віце-президент з юридичних питань групи (VP Group Legal)	Приймає остаточне спільне рішення в разі ескалації.
Керівництво, співробітники і підрядники всіх компаній Carlsberg Group	Відповідають за дотримання цієї Політики.

Політика з маркетингових комунікацій

6

### ВІДХИЛЕННЯ

Виключень з цієї Політики не передбачено, крім випадків виникнення надзвичайних обставин або в разі, коли очевидно неможливість застосування цієї Політики. Всі запити про відхилення від Політики повинні бути спрямовані в письмовому вигляді власнику цієї Політики. Власник Політики зобов'язаний оцінити і прийняти відповідне рішення по кожному запиту індивідуально. Виключення повинні бути належним чином зареєстровані та задокументовані.

### ПЕРЕГЛЯД ПОЛІТИКИ

Комерційна служба Групи (Group Commercial) за підтримки Служби корпоративних відносин Групи (Group Corporate Affairs) періодично, щонайменше, кожні два роки, повинні переглядати дану Політику щоб забезпечити її постійну актуальність для нашого бізнесу. Зміни в Політику можуть бути внесені в будь-який час за згодою Виконавчого комітету. У разі будь-яких розбіжностей між англійською версією цієї політики і перекладом, англійська версія має переважну силу.

### ПОВ'ЯЗАНІ ПОЛІТИКИ ТА КЕРІВНИЦТВА

Не застосовуються.

### КОНТАКТИ

За більш детальною інформацією, будь-ласка, звертайтеся до Комерційної служби Групи.

Політика з маркетингових комунікацій

7



**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Бондар Максим Леонідович, студент II курсу, денної форми навчання економічного, факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти bondar27@gmail.com підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування лояльності персоналу як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентної переваги підприємства» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

27.11.2023

\_\_\_\_\_

М. Л. Бондар

27.11.2023

\_\_\_\_\_

О. Г. Череп