

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Формування системи безпеки персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Коробка Юлія Володимирівна

(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Консультант к. е. н., доц. Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент д. е. н., проф. Ольга ПЕТУХОВА

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь «Магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“10” жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Коробки Юлії Володимирівна

1. Тема роботи «Формування системи безпеки персоналу підприємства»
керівник роботи д. е. н., професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №818-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ "Карлсберг Україна".
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування системи безпеки персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз існуючого стану системи безпеки персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна». Розділ 3. Пропозиції щодо формування системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 18 таблиці, 4 рисунків ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.23	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 25.10.23	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти формування системи безпеки персоналу підприємства»	До 08.11.22	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз існуючого стану системи безпеки персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна»	До 12.12.23	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо формування системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»	До 15.01.24	виконано
6.	Написання висновків	До 17.01.24	виконано
7.	Оформлення роботи	До 18.01.24	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 19.01.24	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 23.01.24	виконано
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	виконано

Здобувач

(підпис)

Юлія КОРОБКА

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Олена ДРАГАН

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Коробка Ю. В. Формування системи безпеки персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність теоретичні підходи до дослідження формування системи безпеки персоналу, розглянуто основні поняття та визначення, правові та психофізіологічні аспекти забезпечення безпеки персоналу, проаналізовано сучасні підходи до управління безпекою персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», проаналізовано кадрове забезпечення та існуючий стан системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» з виявленням сильних слабких сторін з метою подальшого удосконалення.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»: розроблено політику безпеки персоналу, запропоновано створення відділу забезпечення безпеки персоналу, запроваджено процедури контролю за безпекою персоналу і підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів з обґрунтуванням впливу на основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Робота містить 93 сторінки, 18 таблицю, 4 рисунків, 66 використаних джерела.

Ключові слова: система, безпека персоналу, безпека праці, охорона праці, ефективність, здоров'я працівників, підприємство.

SUMMARY

Korobka Julia. Formation of the security system of the company's personnel. - Manuscript.

The qualification work for obtaining the Master's degree was performed on the materials of PJSC "Carlsberg Ukraine" for 2020-2022.

In the first section of the work, the essence of theoretical approaches to the study of the formation of the personnel safety system is defined, the main concepts and definitions, legal and psychophysiological aspects of personnel safety are considered, and modern approaches to personnel safety management at the enterprise are analyzed.

In the second section of the qualification work, a description of the activity of PJSC "Carlsberg Ukraine" is given, the personnel support and the current state of the security system of the personnel of PJSC "Carlsberg Ukraine" are analyzed, with the identification of strengths and weaknesses for the purpose of further improvement.

In the third section of the qualification work, the proposals for improving the personnel safety system of PJSC "Carlsberg Ukraine" are substantiated: a personnel safety policy was developed, the creation of a personnel safety department was proposed, personnel safety control procedures were introduced and the training of department heads was improved to improve the personnel safety system.

The economic efficiency of the proposed measures was calculated with justification of the impact on the main indicators of the activity of PJSC "Carlsberg Ukraine".

The work contains 93 pages, 18 tables, 4 figures, 66 used sources.

Key words: system, personnel safety, occupational safety, labor protection, efficiency, employee health, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття «безпека персоналу» та його правові аспекти забезпечення на підприємстві.....	9
1.2. Психофізіологічні аспекти безпеки персоналу на підприємстві.....	18
1.3. Сучасні підходи до формування системи безпеки персоналу на підприємстві.....	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	28
2.1. Характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз кадрового забезпечення товариства.....	42
2.3. Аналіз стану системи безпеки персоналу товариства.....	49
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНИ»...	59
3.1. Розробка політики безпеки персоналу у товаристві.....	59
3.2. Створення відділу з безпеки персоналу у товаристві.....	64
3.3. Впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу у товаристві	68
3.4. Обґрунтування економічної ефективності заходів щодо формування системи персоналу товариства	78
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економічних та технологічних процесів, однією з визначальних складових сталого функціонування підприємств є забезпечення високого рівня безпеки праці. Важливість цього аспекту нарощується в умовах постійних змін у виробничому середовищі та розширення впливу соціальних, екологічних та економічних факторів.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що забезпечення безпеки праці на підприємствах є важливим завданням у контексті сталого розвитку та забезпечення ефективності виробничих процесів. Сучасні умови глобального ринку, зростання технологічної складності та високий рівень соціальної відповідальності вимагають від підприємств зосередитися на створенні безпечного та здорового робочого середовища для персоналу.

Заходи з охорони праці та безпеки персоналу не лише сприяють зниженню травматизму та професійних захворювань, але й позитивно впливають на репутацію підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність. Аналіз актуальних підходів та практик в сфері безпеки персоналу праці на прикладі промислового підприємства дозволить визначити ключові фактори успіху та запропонувати заходи з вдосконалення системи безпеки персоналу для досягнення оптимальних результатів.

Метою даного дослідження є аналіз, вивчення та вдосконалення системи безпеки персоналу на прикладі ПрАТ "Карлсберг Україна". Дослідження спрямоване на визначення ефективних підходів та практик в сфері охорони праці, безпеки персоналу, які можуть бути застосовані на промислових підприємствах харчової галузі.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

1. Визначити основні поняття та визначення «безпека персоналу»;
2. Визначити правові аспекти забезпечення безпеки персоналу;
3. Визначити психофізіологічні аспекти безпеки персоналу;

4. Визначити сучасні підходи до управління безпекою персоналу;
5. Провести характеристику ПрАТ "Карлсберг Україна".
6. Провести аналіз кадрового забезпечення товариства;
7. Провести аналіз стану системи безпеки підприємства товариства;
8. Провести розробку політики безпеки персоналу у товаристві;
9. Дослідити створення відділу з безпеки персоналу у товаристві;
10. Дослідити впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу у питиння безпеки персоналу у товаристві;
11. Дослідити впровадження процедур контролю за безпекою персоналу у товаристві.
12. Розрахувати економічну ефективність заходів з впливом на основні показники діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна".

Об'єктом дослідження є система безпеки персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти формування системи безпеки персоналу на ПрАТ "Карлсберг Україна".

Методи дослідження у роботі застосовані методи: аналізу і синтезу, порівняння, аналогії, розрахунково-конструктивний, логічного узагальнення, метод таксономії, експертного опитування для проведення ранжування економічної ефективності заходів.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, звітність ПрАТ "Карлсберг Україна", довідково-нормативні матеріали і література з теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 93 сторінки (без додатків), який містить 18 таблицю, 4 рисунків. Список використаних джерел складається з 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «безпека персоналу» та його правові аспекти забезпечення на підприємстві

Безпека персоналу – це важлива складова будь-якого робочого середовища. Вона охоплює всі аспекти забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту працівників під час їхньої діяльності. Забезпечення безпеки персоналу включає в себе ризик-орієнтований підхід до виявлення, оцінки та управління потенційними небезпеками на робочому місці, а також впровадження заходів для їхнього усунення або мінімізації. Це включає в себе навчання працівників правилам безпеки, надання необхідного обладнання та інфраструктури для безпечного виконання роботи, а також систему моніторингу та відстеження стану безпеки на робочому місці. Безпека персоналу є важливим пріоритетом для забезпечення продуктивності, здоров'я та добробуту працівників і підтримання успішної діяльності організації [15].

У нинішніх умовах війни ризики персоналу в компаніях під час війни в Україні стають питанням виживання та захисту життя працівників цілого підприємства або міста, села, селищної громади. При цьому організаціям необхідно віддати належне працівникам компаній, які живуть або працюють в Україні чи сусідніх регіонах і стикаються з фізичною загрозою для життя. Але, на жаль, в окремих компаніях виникають проблеми не тільки із забезпеченням своїх працівників, але і з відповідальністю за них. Мається на увазі поведінкові ризики керівників чи власників бізнесу під час війни. Як правило, керівники на початку війни (характерно для малого бізнесу, мікропідприємств) вдавалися до негайного звільнення без виплат за останній місяць заробітної плати, без допомоги або ставили умову про відпустку за власний рахунок до закінчення воєнного стану, в деяких випадках без виплати. Варто зазначити, що більшість

працівників компаній виконують свої функції під час обстрілів та ризикують власним життям, допомагаючи іншим.

Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення безпечної роботи персоналу, що проявляється в недопущенні або скороченні ймовірності небажаного перебігу (настання) подій або у збільшенні величини збитків для працівників чи підприємства від цих подій. Наразі такий підхід вимагає стратегічного мислення в передбаченні ризикових для безпеки персоналу подій. Це скоріше процес визначення того, що може статися, і одночасно – забезпечення стану готовності до цього, а не реакційне управління діяльністю, що має місце на підприємствах різних секторів економіки. Формалізована система менеджменту безпеки персоналу повинна діяти на випередження та попередження можливих проблем.

Управління HR проєктом безпеки персоналу вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень, необхідних для взаємодії та прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе відповідальність за безпеку життя людей, розподіл функцій між відповідними уповноваженими особами, відповідальними за охорону праці персоналу. Рішення, які приймаються щодо організації професійної безпеки роботи, імовірних ризиків для здоров'я працівників, мають бути в рамках законодавчих вимог і відповідати корпоративним цінностям самої компанії.

Законодавство України щодо охорони праці представляє собою систему взаємопов'язаних нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання відносин у сфері виконання державної політики з питань правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини під час праці.

Кодекс законів про працю України, а також Закони "Про охорону праці" і "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності", разом із постановами Кабінету Міністрів України та указами Президента України, визначають питання охорони праці.

Зокрема, Закон України "Про охорону праці" є одним із ключових нормативно-правових актів у цій сфері. Він визначає основні положення, що стосуються реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності. Зазначений Закон регулює відносини між власниками підприємств, установ, організаціями незалежно від форми власності та видів діяльності і працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища. Він також встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Зазначений закон закріплює пріоритет життя та здоров'я працівників над результатами виробничої діяльності підприємства. Це означає, що вимоги нормативно-правових актів з охорони праці мають переважати, з метою збереження здоров'я і працездатності працівників, над результатами виробничої діяльності підприємства. Роботодавець має забезпечити інформування працівників про умови праці та наявність небезпечних і шкідливих виробничих факторів, а також їх права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах [22].

Працівник не може бути запропонована робота, яка згідно з медичним висновком протипоказана йому з огляду на його стан здоров'я. Особи, які мають висновок психофізіологічної експертизи, допускаються до виконання робіт підвищеної небезпеки або тих, що вимагають професійного добору.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, а також стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, і санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Якщо виникає виробнича ситуація, яка загрожує життю або здоров'ю працівника, оточуючих або навколишньому середовищу, працівник має право відмовитися від виконання роботи і повідомити про це безпосереднього керівника або роботодавця.

Працівник може припинити трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець порушує законодавство про охорону праці або не дотримується умов колективного договору в цьому плані. У цьому випадку працівнику

належить вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Якщо працівник, згідно з медичним висновком, потребує легшої роботи, роботодавець повинен перевести його на таку роботу за згодою працівника на період, вказаний у медичному висновку. У разі потреби може бути встановлений скорочений робочий день, і працівник має право на навчання з новою професією відповідно до законодавства.

Під час припинення експлуатації підприємства, цеху чи устаткування, орган державного нагляду за охороною праці чи служба охорони праці зберігають місце роботи та середній заробіток працівника.

Технічний прогрес наразі не забезпечує створення у всіх випадках та для всіх працівників належних умов праці, які виключали б дію шкідливих факторів на їх організм. Тому законодавець передбачає пільги та компенсації для працівників, які працюють в умовах збільшеної небезпеки та шкідливості. Ці працівники мають право на безоплатне лікувально-профілактичне харчування, молоко чи еквівалентні харчові продукти, оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію та оплату праці у підвищеному розмірі [21].

У разі роз'їздного характеру роботи працівнику виплачується грошова компенсація для придбання лікувально-профілактичного харчування, молока чи еквівалентних продуктів відповідно до умов колективного договору. Роботодавець може встановлювати додаткові пільги та компенсації за свій рахунок за угодою або трудовим договором.

Протягом чинності укладеного трудового договору роботодавець повинен повідомити працівника письмово, не пізніше ніж за 2 місяці, про будь-які зміни у виробничих умовах, а також щодо розміру пільг і компенсацій, зокрема тих, які можуть бути надані додатково.

На робочих місцях із шкідливими та небезпечними умовами праці, а також там, де праця пов'язана із забрудненням чи несприятливими метеорологічними умовами, працівникам надаються безоплатно спеціальний одяг, взуття та інші

засоби індивідуального захисту відповідно до встановлених норм. Ці засоби також повинні бути забезпечені працівникам, які залучаються до разових робіт, таких як ліквідація наслідків аварій чи стихійних лих.

Роботодавець зобов'язаний здійснювати придбання, комплектування, видачу та утримання засобів індивідуального захисту за свій рахунок відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці та угоди колективного характеру.

У разі передчасного зношення цих засобів не з вини працівника, роботодавець зобов'язаний безкоштовно їх замінити. Якщо працівник придбав засоби індивідуального захисту за власні кошти, роботодавець повинен компенсувати всі його витрати відповідно до умов колективного договору.

Відшкодування шкоди, завданої здоров'ю працівника через травму чи смерть, здійснюється Фондом соціального страхування від нещасних випадків відповідно до Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності".

Роботодавець може також за власні кошти надавати додаткові виплати потерпілим та їхнім родинам відповідно до умов колективного чи трудового договору.

Для працівників, які втратили працездатність через нещасний випадок чи професійне захворювання, зберігаються місце роботи і середня заробітна плата до відновлення працездатності. Якщо неможливо повернутися до попередньої роботи, проводиться навчання та перекваліфікація для працевлаштування з урахуванням медичних рекомендацій.

Час, проведений на інвалідності через нещасний випадок чи професійне захворювання, зараховується до загального стажу роботи для визначення пенсії за віком і стажу роботи з шкідливими умовами праці, що надає право на пільгову пенсію. Заборонено залучати жінок до важких робіт та робіт із шкідливими та небезпечними умовами праці, окрім випадків, визначених спеціально

уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

Відповідно до Закону України "Про охорону праці", роботодавець зобов'язаний отримати дозвіл перед початком робіт та видів діяльності, пов'язаних із виконанням робіт та експлуатацією об'єктів, машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки.

У випадку, якщо роботодавець не має такого дозволу, місцевий орган виконавчої влади або орган місцевого самоврядування, за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці, вживає заходів для анулювання державної реєстрації підприємства відповідно до встановленої законом процедури, якщо протягом місяця від виявлення недоліків роботодавець не вжив належних заходів для їх усунення.

Положення "Про порядок проведення огляду, випробування та експертного обстеження (технічного діагностування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки", затверджене рішенням Кабінету Міністрів України від 26 травня 2004 року № 687, застосовується до всіх суб'єктів господарювання, які проводять огляд, випробування та/або експертне обстеження (технічне діагностування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Це також стосується підприємств, установ та організацій різних форм власності, а також фізичних осіб, які використовують найману працю і планують або вже здійснюють експлуатацію вказаного устаткування.

У деяких галузях економіки існує підвищений рівень аварійності та травматизму, особливо вугільній промисловості та будівельному виробництві. З метою зниження цих ризиків Кабінетом Міністрів України була затверджена Програма підвищення безпеки праці на вугільних шахтах (від 6 липня 2002 року № 939), яка передбачає реалізацію основних завдань протягом 2002-2005 років.

Також національна програма "Поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища", яка була затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2001 року № 1320, направлена на створення безпечних і здорових умов праці на різних підприємствах та в організаціях різних форм

власності. Крім того, роботодавець згідно із чинним законодавством зобов'язаний організовувати розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій.

Роботодавець має обов'язок інформувати працівників або осіб, що мають повноваження здійснювати громадський контроль за виконанням вимог нормативно-правових актів у сфері охорони праці, а також Фонд соціального страхування від нещасних випадків про стан справ з охорони праці. Ця інформація повинна включати в себе причини аварій, нещасних випадків і професійних захворювань, а також заходи, які були прийняті для їх усунення та забезпечення умов і безпеки праці, що відповідають нормативам.

Питання охорони праці для вагітних жінок і тих, у кого є неповнолітня дитина, регламентується Кодексом законів про працю України, особливо главою, що стосується праці жінок. У цьому контексті визначені обмеження для роботи в нічний час та заборона залучення вагітних і матерів з дітьми до нічних, позаштатних і вихідних робіт, а також відряджень.

Для вагітних жінок встановлені знижені норми виробітку та обслуговування, а їх переводять на легшу роботу або надають інші робочі умови з урахуванням медичного висновку. Жінки, які мають дітей від трьох до чотирнадцяти років або дітей-інвалідів, не можуть бути залучені до надурочних або відряджених робіт без їхньої згоди.

Для неповнолітніх також існують обмеження: заборона працювати на важких або небезпечних роботах, в нічний час, вихідні дні та під землею. Перед прийняттям на роботу неповнолітні піддаються медичному огляду, а до досягнення 21 року проходять регулярні профілактичні медичні огляди.

Однак, відмінно від цього, є можливість прийняття на роботу осіб, які досягли п'ятнадцяти років, за згодою одного із батьків або особи, яка його замінює [32].

З метою підготовки молоді до продуктивної праці можна приймати на роботу учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів для виконання легких робіт, які не

зашкоджують здоров'ю та не порушують навчання, у вільний від навчання час після досягнення ними чотирнадцятирічного віку, за згодою одного з батьків або особи, яка його представляє.

Для дітей, молодших 16 років, тривалість робочого часу обмежується відповідно до їхнього розвитку та професійної підготовки. Час, витрачений дитиною на професійну підготовку за згодою власника або уповноваженого ним органу, зараховується як робочий час, при цьому заборонено залучати працівників молодших від вісімнадцяти років до нічних, позаштатних робіт і робіт у вихідні дні.

Неповнолітнім встановлено скорочену тривалість робочого часу: для тих, хто віком від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень, та для осіб віком від 15 до 16 років - 24 години на тиждень (в період канікул).

Неповнолітнім надається річна основна відпустка тривалістю 31 календарний день.

Підприємства, що використовують працю інвалідів, повинні створювати для них умови праці, враховуючи рекомендації медико-соціальної експертної комісії та індивідуальні програми реабілітації, а також приймати додаткові заходи безпеки праці, відповідні особливостям цієї категорії працівників.

Відповідно до Закону України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні", адміністрація підприємств зобов'язана створювати безпечні умови праці та вживати заходів, спрямованих на запобігання інвалідності і відновлення працездатності інвалідів. За інвалідами, які стали інвалідами внаслідок трудового каліцтва або професійного захворювання і проходять професійну реабілітацію, зберігається середній заробіток за попереднім місцем роботи.

Залучення інвалідів до надурочних робіт та робіт у нічний час є неприпустимим.

Згідно із законодавством, всі працівники зобов'язані брати участь у загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні від нещасних

випадків на виробництві та професійних захворювань, які можуть призвести до втрати працездатності.

Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які можуть призвести до втрати працездатності" був прийнятий Верховною Радою України 23 вересня 1999 року.

Страхування від нещасного випадку виконується Фондом соціального страхування від нещасних випадків, що є некомерційною самоврядною організацією згідно зі затвердженим її правлінням статутом.

Фонд соціального страхування від нещасних випадків проводить збір та акумулює страхові внески. Одним із джерел фінансування Фонду є внески від роботодавців [34].

Працівники не несуть жодних витрат на страхування від нещасного випадку.

При розрахунку розміру страхового внеску для кожного підприємства Фонд соціального страхування враховує рівень травматизму, професійної захворюваності та стану охорони праці. В залежності від цього може бути встановлено знижку чи надбавку до розміру страхового внеску.

Розмір страхового внеску залежить від класу професійного ризику виробництва, до якого віднесено підприємство, а також може бути скоригований за наявності знижок чи надбавок в зв'язку з рівнем травматизму, професійною захворюваністю та станом охорони праці.

Розрахунок розміру страхового внеску для кожного підприємства здійснюється Фондом соціального страхування від нещасних випадків.

Підприємство, яке протягом календарного року нараховувало штрафи за порушення законодавства про охорону праці, втрачає право на знижку страхового тарифу.

У випадку систематичних порушень нормативів з охорони праці, які призводять до збільшення ризику нещасних випадків та професійних захворювань, підприємство може бути переведено в більш високий клас

професійного ризику виробництва згідно з рішенням відповідного робочого органу виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на підставі висновків страхового експерта, який обслуговує дане підприємство [15].

За порушення законодавства з охорони праці, які вчиняють юридичні та фізичні особи, що використовують найману працю, передбачено сплату штрафів державними органами, які здійснюють контроль за дотриманням норм охорони праці.

У разі порушень законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, створення перешкод діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань відповідальні особи можуть бути притягнуті до різних видів відповідальності - дисциплінарної, адміністративної, матеріальної чи кримінальної, відповідно до законодавства.

Закінчуючи, важливо підкреслити, що на шляху до забезпечення безпеки праці в країні не може бути перебільшень, оскільки здоров'я працівника визначає здоров'я економіки країни в цілому і є однією з умов її успішного розвитку. Тому необхідно постійно удосконалювати нормативну базу в галузі охорони праці, враховуючи міжнародні стандарти та вимоги.

1.2. Психофізіологічні аспекти безпеки персоналу на підприємстві

Огляд закономірностей розвитку в різних сферах господарства дозволяє визначити глобальні чинники, які значно впливають на умови праці та призводять до збільшення числа нещасних випадків і травм. Ці обставини є передумовами для полегшення та вирішення проблем, які виникають з об'єктивних причин.

Одна з причин полягає в тому, що еволюція людини призводить до виникнення нових факторів, які негативно впливають на організм. Останні 50 років в сфері праці відзначаються підвищеною напруженістю, особливо в

сферах, де важливу роль відіграють психіка та інтелект. Запровадження новітніх технологій призводить до ускладнення фізичних і психічних можливостей працівників, що може сприяти зростанню ризику нещасних випадків і травм.

Згідно з міжнародною статистикою, головними причинами нещасних випадків і травм не є сама техніка або організація праці, а працівники, які часто порушують правила безпеки через психологічні фактори. Таким чином, необхідно досліджувати психологічні аспекти безпеки людини в процесі праці для ефективного запровадження заходів з уникнення нещасних випадків та травм [36].

Додатковим фактором є зростання ціни помилок в процесі праці, що робить умови праці більш жорсткими і небезпечними. Плата за помилки працівника стає дорогою як для країни, так і для самої людини. У зв'язку з цим, важливо впроваджувати відповідні заходи захисту від небезпеки та зосереджуватися на психологічних аспектах безпеки працівників.

Третім ключовим фактором, що сприяє зростанню травматизму, є адаптація працівника до небезпеки. У процесі використання сучасних технік та технологій працівники часто забувають, що вони також є джерелом небезпеки, а висока інтенсивність їх використання може підвищити ризик небезпеки. Ця взаємодія з технікою може призводити до невідомості про можливі небезпечні ситуації та сприймання працівником їх як ризику. Це, в свою чергу, може призвести до боязні та адаптації працівника до виявленої небезпеки [11].

Адаптація працівника до небезпеки може виявлятися через порушення трьох функціональних частин психологічних аспектів дії людини: мотиваційної, орієнтувальної і виконавчої. Порушення будь-якої з цих частин може призводити до порушення дій в цілому. Людина може порушувати правила та інструкції безпеки з різних причин, таких як небажання їх виконувати, невідомість або неспроможність цього зробити.

Четверта причина, що сприяє травматизму, полягає в конфлікті між безпекою праці та продуктивністю. Вимоги до безпеки праці часто не приносять прямої віддачі або приросту продуктивності, що може призводити до конфлікту

між цими двома аспектами. Дотримання вимог безпеки може вимагати витрат часу і ресурсів, що призводить до тимчасових труднощів у забезпеченні продуктивності [3].

Для вирішення цих проблем важливо вивчати індивідуальні психологічні чинники, які впливають на поведінку працівників у небезпечних ситуаціях. Теоретична база, така як психологія безпеки праці, може слугувати основою для наукового дослідження цих питань і розробки ефективних заходів з профілактики травматизму.

Оптимальною для будь-якого працівника і безпеки праці є така виробнича ситуація, коли виконання роботи не є абсолютно легкою чи надто важкою, і працівник може ефективно орієнтуватися в складних обставинах. У цих умовах важливою є індивідуальна психологічна характеристика працівника, яка визначається його особистісними рисами та впливає на його поведінку в небезпечних ситуаціях.

У схожих виробничих умовах, що застосовуються до всіх працівників, важливо враховувати індивідуальні психологічні особливості кожного працівника. Такі особливості включають в себе тип нервової системи, характер і темперамент, освіту, виховання та досвід. Ці фактори визначають його схильність до ризику, його сприйняття безпеки та його здатність до безпечної поведінки в робочих умовах.

Два основних аспекти психологічного аналізу безпеки праці включають науково-психологічне обґрунтування заходів безпеки праці та вивчення індивідуальних психологічних причин порушень безпеки праці. Науково-психологічне обґрунтування включає розгляд широкого спектру властивостей, таких як економія сил і часу, а також розуміння впливу технічних і технологічних систем на психологію працівника [14].

Психологічні причини аварій та травматизму включають в себе звичку до небезпеки, переоцінку власного досвіду, стресові стани та бажання самоствердитися. Ці аспекти враховуються при розробці організаційних заходів

для підвищення безпеки праці та вибору працівників для виконання конкретних видів професійної діяльності [37].

У міру розвитку передових технологій і технічного обладнання розробники прагнуть зменшити ступінь ризику в трудових процесах та психофізіологічного навантаження працівників. Однак повністю усунути ці індивідуальні особливості і вплив на безпеку праці неможливо. Проблеми безпеки праці відображаються на результативності та безпечності виконання професійних завдань. Їх вирішення включає не тільки інженерно-технічні методи, але й розгляд індивідуально-психологічних чинників.

Досвід показує, що основою аварійності і травматизму можуть бути індивідуально-психологічні особливості працівника, такі як конструктивні дефекти і організаційно-психологічні причини. Ці фактори відіграють важливу роль у виникненні небезпеки та впливають на рівень безпеки професійної діяльності. До того ж, суб'єктивні аспекти, такі як тривожність, імпульсивність, агресивність та інші, можуть знижувати ефективність та безпеку роботи.

Професійний відбір важливий для уникнення аварій і травматичних ситуацій. Це передбачає ретельний аналіз індивідуальних особливостей та психофізіологічних характеристик працівника, врахування його здатностей та обмежень. Професійний відбір необхідно використовувати особливо у сферах, де помилки можуть призвести до серйозних наслідків, таких як управління транспортними засобами [10].

Зазначимо, що рішення цього питання вимагає врахування специфіки виробничого середовища, а також вдосконалення методів навчання та тренування для підвищення ефективності працівників у важких умовах та екстремальних ситуаціях.

Системи підготовки та раціоналізації режимів навчання змінюють характер та зміст праці, що призводить до перегляду критеріїв та оцінки професійної придатності. Оптимізація інженерно-психологічних якостей техніки та інші аспекти стають актуальними в контексті цих змін.

Професійний відбір, як комплекс науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на виявлення та оцінку індивідуально-психологічних якостей осіб, адаптується до нових вимог професійної діяльності. Зміна вимог до професійної підготовки включає в себе прогнозування успішності та безпечності виконання завдань у конкретних умовах.

Основні завдання професійної придатності включають обґрунтування професійної придатності для конкретної професії, відбір спеціалістів з урахуванням індивідуальних особливостей, установлення причинно-наслідкових зв'язків між станом індивідуальних особливостей та безпечністю дій у реальних умовах. Професійна придатність обумовлена психологічними та психофізіологічними якостями, такими як мотивація, воля, інтерес, а також суспільно-психологічними чинниками, які визначають роль індивіда у виконанні конкретних завдань.

Професійний відбір наголошує на важливості аналізу мотивацій, психічних процесів та індивідуальних особливостей для ефективного та безпечного виконання професійних завдань. Враховуючи динамічний характер вимог до праці та розвиток технологій, професійний відбір залишається важливим етапом у формуванні сучасної професійної придатності [9].

Здатність до засвоєння нових знань, вмінь та навичок впливає на успішність та безпечність професійної діяльності. Особистісні особливості, такі як потреби, нахили та ціннісні орієнтації, грають важливу роль у формуванні мотивації та розвитку навичок.

Важливо враховувати не лише позитивні, але й негативні аспекти цих особливостей. Наприклад, деякі негативні якості, такі як неврівноваженість чи некоммунікабельність, можуть бути протипоказаннями до певних професій, ускладнюючи їх виконання та можуть спричиняти аварії, травматизм, чи інші захворювання.

Важливо розуміти, що індивідуальні особливості можуть бути змінюваними протягом часу, інші можуть залишатися стабільними. Враховуючи

цю динаміку, відбір до професій має бути адаптивним та орієнтованим на середні показники.

Детальне вивчення умов діяльності та людського фактору, розробка рекомендацій, спрямованих на психологічну безпеку та професійну придатність, є ключовими чинниками для запобігання помилкових дій та підвищення безпеки працівників.

Успішність та безпечність професійної діяльності залежать від комплексу факторів, включаючи мотивацію, психофізіологічні якості та навички, а їх аналіз та врахування є важливим етапом у формуванні професійної придатності людини.

1.3. Сучасні підходи до формування системи безпекою персоналу на підприємстві

Сучасні підходи до управління безпекою персоналу включають такі підходи (рис.1.1):



Рис.1.1. Сучасні підходи до управління безпекою персоналу підприємства [21]

- Економічний підхід: У ринковій економіці досягнення будь-яких бізнес-цілей неможливе без встановлення належного рівня безпеки працівників.

Принцип "для працівника добре - для підприємства добре" наочно демонструє взаємозв'язок між безпекою праці та успіхом підприємства. Зосередження на співпраці у цій області та навчання працівників, які усвідомлюють важливість управління ризиками та виконання робіт в найбезпечніший спосіб, визнаються як ключові компоненти цього економічного підходу. Умовно вважається неприпустимим будь-який ризик без належного врахування, адже навіть невеликі тимчасові вигоди не можуть виправдати втрати, які можуть значно перевищити отриману вигоду. Таким чином, забезпечення безпеки праці стає спільною ціллю та інтересом як для працівників, так і для підприємства.

- Управління на підставі оцінки ризику: Сучасна система управління охороною праці повинна базуватися на ідентифікації та оцінці ризиків. Підкреслюється, що ідентифікація небезпеки та ризиків повинна охоплювати всі аспекти роботи, охоплюючи як працівників, так і інтереси клієнтів і суспільства. Зміна підходу до охорони праці визначається переходом від примусового виконання норм до концепції "необхідно для усунення ризиків". Визнається, що управління на основі оцінки ризиків вимагає тщательної і комплексної ідентифікації ризиків, постійного моніторингу рівня ризиків і вміння ефективно реагувати на неприпустимий ризик. Визначення терміну "безпечна праця" пов'язується з усвідомленням прийняття припустимого ризику [31].

- Цілеспрямоване планування: Постійне вдосконалення системи управління вимагає встановлення вищих кількісних цілей, які слід досягти та систематично оцінювати. Управління неможливе для того, що не можна кількісно виміряти.

- Корегувальні та запобіжні дії: Охоплюють ідентифікацію безпеки та оцінку ризиків, розрахунок показників безпеки праці, аудити та перевірки. Ця інформація використовується для постійного удосконалення системи, а також для попередження нещасних випадків та аварій.

- Конкретне запобігання: Включає передбачення будь-яких небезпечних ситуацій та їхнє своєчасне усунення. Здійснюється ідентифікація та оцінка

ризиків для ліквідації неприпустимих рівнів. На основі цього побудована система безпеки на підприємстві.

- Заохочення та співпраця працівників: Заява, що "за безпеку персоналу відповідає керівництво, служба охорони праці", змінюється на "за безпеку праці відповідають всі працівники, від директора до робітника". Кожен має свої обов'язки і несе відповідальність за їх виконання. Ця система повинна бути зрозумілою і прийнятою всіма працівниками, що підкреслюється за допомогою конкурсів, зборів та заходів для працівників та їхніх родин.

- Подальше вдосконалення системи: Система охорони праці постійно піддаватиметься вдосконаленню відповідно до змін технологій, обладнання, методів праці та виникнення нових ризиків. Головний напрямок - досягнення культури безпеки через врахування та додержання вимог безпеки на всіх етапах виробничої діяльності та виховання свідомості працівників.

У країнах Заходу використовуються наступні стратегії управління безпекою персоналу [17:

- Підхід ISRS (Міжнародна система оцінки безпеки): Заснований на концепції управління контролем втрат і спрямований на оцінку ефективності систем управління охороною праці та їх сертифікацію.

- Підхід OHSAS (Система оцінки охорони здоров'я та безпеки): Ця система управління безпекою та гігієною праці, яка діє з 1999 року, використовується для проведення аудитів та видачі сертифікатів на системи управління охороною праці.

- Управління ризиком на підприємстві: Стратегія, що передбачає систематичний аналіз та контроль ризиків на робочих місцях.

- Інтеграція системи управління охороною праці із системами управління якістю (ISO 9001:2000), охороною навколишнього середовища (ISO 14001:1996) і безпекою (OHSAS 18001:1999): Стратегія, спрямована на поєднання управлінських підходів для досягнення комплексної ефективності в управлінні охороною праці, якістю та екологічною безпекою.

Висновки до розділу 1

Безпека персоналу – це комплекс заходів та правил, спрямованих на запобігання та зменшення ризиків та небезпек у робочому середовищі. Ці заходи сприяють збереженню фізичного та психологічного здоров'я працівників, уникненню травм та аварій, а також забезпеченню відповідності законодавчим вимогам щодо умов праці. Безпека персоналу охоплює вивчення та управління ризиками, надання необхідного оснащення та навчання персоналу правилам та процедурам безпеки.

Безпека працівників стала невід'ємною першою та найважливішою проблемою збереження життя. Розробка питань, пов'язаних з охороною праці та здоров'я персоналу, для підприємства є актуальною та важливою темою.

У розділі обґрунтовано основні положення управління проектом у сфері безпеки праці та здоров'я персоналу в компанії з урахуванням чинників війни; сформульовано цілі, документарне забезпечення, індикатори та критерії результативності, заходи запобігання ризикам за даним напрямом проекту тощо. Виважена кадрова політика компанії у сфері пожежної та екологічної безпеки сприятиме мінімізації кадрових ризиків при нещасних випадках, а також репутаційних і матеріальних втрат підприємства.

Розроблені рекомендації можуть бути використані як чек-лист для вдосконалення чи адаптування системи безпекою персоналу на підприємстві.

Правові аспекти забезпечення безпеки праці визначаються нормативними актами та законодавством, що регулює умови праці. Ці аспекти включають в себе встановлення стандартів та вимог до безпечних умов праці, визначення прав та обов'язків роботодавців і працівників у сфері безпеки, а також встановлення відповідальності за порушення законодавчих норм в галузі охорони праці. Ці правові норми спрямовані на забезпечення безпеки праці на підприємствах та підвищення відповідальності за дотримання нормативів у цій сфері.

Сучасні підходи до управління безпекою персоналу орієнтовані на системну та комплексну стратегію. Вони передбачають інтеграцію заходів з безпеки праці в усі аспекти підприємницької діяльності. Ключовими елементами цих підходів є впровадження систем управління безпекою праці, регулярний моніторинг умов праці, аналіз та оцінка ризиків, а також активна участь працівників у впровадженні та вдосконаленні системи безпеки праці. Сучасні методи враховують психофізіологічні та соціально-психологічні аспекти роботи, спрямовані на підвищення уваги до безпеки серед працівників та створення безпечної корпоративної культури.

Психофізіологічні аспекти безпеки персоналу зосереджені на вивченні взаємодії фізіологічних та психічних процесів працівника в умовах праці. Це включає аналіз впливу робочого середовища на психічний стан та фізіологічні параметри працівників. Застосування психофізіологічних підходів включає в себе розробку раціональних режимів праці, адаптованих до біологічних ритмів людини. Також важливо враховувати вплив стресу, психологічного комфорту та морального стану працівників на їхню продуктивність та безпеку. Психофізіологічний підхід спрямований на оптимізацію робочих умов з урахуванням індивідуальних особливостей працівників для забезпечення їхньої ефективності та безпеки в процесі праці.

Слід зазначити, що в перебігу формування системи безпеки персоналу на підприємстві у розділі зосереджено лише на ключових засадах і завданнях для менеджерів з персоналу: це пов'язано з розміром, організаційною структурою, принципами розподілу повноважень і відповідальності щодо охорони та безпеки праці між основними посадовими особами, специфікою діяльності. Також в умовах конкретного підприємства впливає наявна інформаційна, енергетична інфраструктура комунікацій бізнесу, місцеві органи влади, узгодження інших зацікавлених сторін у практичній реалізації ведення безпечної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика підприємства

Запорізький завод отримав поштовх до свого становлення з прийняттям Плану економічного розвитку СРСР на початку 70-х років. Цей план вирішував проблему серйозного дефіциту пива в країні та передбачав будівництво більше двадцяти нових пивоварень з річною потужністю 45-60 мільйонів літрів кожна. У 1971 році розпочалось будівництво одного з перших пивоварень, розробленого за чеським проектом з рекордною потужністю - 72 мільйони літрів пива на рік. Чеські спеціалісти керували монтажем та налаштуванням обладнання, також передавали свої знання українським фахівцям щодо технологічних аспектів роботи з ним. 12 грудня 1974 року працівники Запорізького пивзаводу №2 здійснили першу варку пива, а розлив розпочався 15 січня 1975 року. Популярність продукції зростає швидко, і в 1976 році завод став частиною Запорізького об'єднання пивобезалкогольної промисловості, яке існувало до 1984 року. У 1986 році завод стикнувся із викликом – початок кампанії проти алкогольної залежності. Вводилися квоти на продаж продукції, що призвело до значного зменшення виробництва та періоду дефіциту пива. Вибірковий період для заводу настав в роки перебудови, коли економічна криза торкнулася країни наприкінці 80-х. У цей період складнощі виробництва не призводили до його повноцінного зупинення[41].

В травні 1998 року розпочалася історія ТМ «Славутич», коли на модернізованих потужностях однойменного пивзаводу в Запоріжжі була випущена перша пляшка цього пива. Протягом 2000-х років цей бренд став одним із найбільш популярних на пивному ринку України, представивши такі сорти, як «Славутич Світле», «Славутич Преміум», «Славутич Міцне», «Славутич Безалкогольне» та «Славутич Айс».

У 2001 році пиво ТМ «Славутич» отримало звання переможця щорічної загальнонаціональної програми "Людина року" в номінації "Краща торгова марка року". У листопаді 2002 року міжнародний фестиваль-конкурс "Вибір року" двічі поспіль визнав «Славутич» "Пивом №1 в Україні".

У 2007 році провели значущий перезапуск основного бренду ВВН Україна - «Славутич». В рамках цього оновлення змінили дизайн упаковки, покращили смакові характеристики продукту і переглянули позиціонування. Після успішного перезапуску "Славутич" зросло на 125%, зайнявши четверту позицію за обсягом на українському ринку.

Історія Львівської пивоварні, яка є найстарішою броварнею на території сучасної України, виникає ще у 1715 році. Важливу роль у розвитку пивоваріння того часу відігравали монастирі, де монахи, володіючи не лише ремісницькими навичками, а й глибокими знаннями в галузі броварства, досліджували старовинні рукописи та вдосконалювали рецепти пивоваріння.

У 1715 році граф Станіслав Потоцький надав монахам-єзуїтам право спорудити броварню в Краківському передмісті Львова. Пиво, варене монахами, швидко завоювало популярність на території України та отримало визнання в Європі, зробивши Львівську броварню однією з найпотужніших та найкращих у пивоварній галузі Австро-Угорської імперії.

Після позбавлення ордену єзуїтів привілеїв та маєтностей, права на пивоваріння у Львові спочатку отримали приватні власники, а потім — Львівська акціонерна спілка броварів, що успадкувала найкращі традиції пивоваріння та подолала виклики часу.

У період радянської влади, броварня була відома як Львівське державне підприємство харчової промисловості «Колос», що об'єднувало п'ять пивоварень на Західній Україні [41].

Важливий етап в історії пивоварні наступив у 1999 році, коли ВАТ «Львівська пивоварня» вступила в партнерство із стратегічним інвестором, Baltic Beverages Holding. Це сприяло початку нового етапу розвитку, модернізації броварні та вдосконаленню якості продукції. Під час реорганізації Львівська

пивоварня приєдналася до складу Carlsberg Ukraine, що входить до Carlsberg Group.

Нині це сучасна компанія із передовими технологіями виробництва, що вважається однією з найпотужніших українських пивоварень та лідером на західному ринку. Львівська пивоварня поєднує в собі столітні традиції та передові технології.

Протягом своїх понад 300 років існування, «Львівське» перетворилося на не лише пиво, а й на невід’ємну частину культури та історії всієї України. Воно стало символом різних епох та справжньою гордістю нашої країни. Це особливо вражає, оскільки протягом століть форма «Львівського» може змінюватися, проте його якість залишається незмінною – справжньою, рідною та легендарною.

Сучасне «Львівське» – це не просто продовження старовинних рецептів, а втілення їх за допомогою передових технологій та майстерності колективу підприємства. Кожен, хто вибирає цей легендарний смак, буде неначе перенесений на сторінки історії України та її величі. Якість пива «Львівське» багаторазово отримувала визнання на конкурсах, проте найціннішою нагородою для бренду є визнання поколінь українців.

Смак келиха «Львівського» – це не просто задоволення смакових рецепторів, а і можливість відчувати атмосферу легенди. Зараз перше українське пиво доступне у дев’яти різних сортах.

У 2000 році було ухвалено рішення про будівництво нового заводу "Славутич" у Києві (тепер - Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine). Реалізація цього проекту розпочалася вже на початку 2002 року, і Київський пивоварний завод був урочисто відкритий 7 червня 2004 року, менше ніж за 1,5 роки з моменту початку будівництва. Зараз він визнається як найсучасніший пивоварний завод в Україні, де впроваджені передові світові інновації в пивоварінні та будівництві. Обладнання для заводу було закуплено в провідних країнах пивоваріння - Бельгії, Німеччини та Швейцарії. Технологічний процес відповідає останнім досягненням в галузі енергозбереження, охорони здоров'я та екології. Завдяки зручному і функціональному плануванню приміщень,

Київський пивоварний завод вирізняється своєю ефективністю. Його потужність виробництва становить 473 млн літрів пива щорічно, і наразі на заводі працює більше 500 співробітників [41].

Carlsberg стала Офіційним пивом Чемпіонату Європи УЄФА Євро 2012™. Зокрема для продажу на стадіонах під час матчів, компанія почала виробляти безалкогольне пиво Carlsberg за оригінальною рецептурою, аналогічно до безалкогольного сорту Carlsberg, яке випускається в Данії.

Під час Чемпіонату Європи з футболу УЄФА Євро 2012™, який мав офіційне спонсорство від Carlsberg, компанія взяла ініціативу у проведенні соціальних заходів для підвищення культури споживання пива серед футбольних уболівальників. На офіційних фан-зонах українських міст, які приймали матчі Євро 2012™, розповсюджувалося 150 тисяч фірмових браслетів Carlsberg з написами, що нагадували про важливість відповідального споживання. Додатково, ця інформація демонструвалася на рекламних щитах навколо футбольних полів стадіонів під час матчів.

Компанія також звернулася до питання чистоти фан-зон, встановивши місткі урни для збору пивних пластикових стаканів у офіційних фан-зонах Києва, Харкова та Донецька. Ці урни мали мотивуючі написи "Викидай сміття заради чистого життя". Ця ініціатива відзначилася важливим зменшенням обсягу сміття, яке традиційно накопичується на вулицях міст після масових заходів. Загалом, за період Чемпіонату було зібрано 93 649 кг сміття (в Києві — 49 360 кг, в Харкові — 34 979 кг, в Донецьку — 9 310 кг).

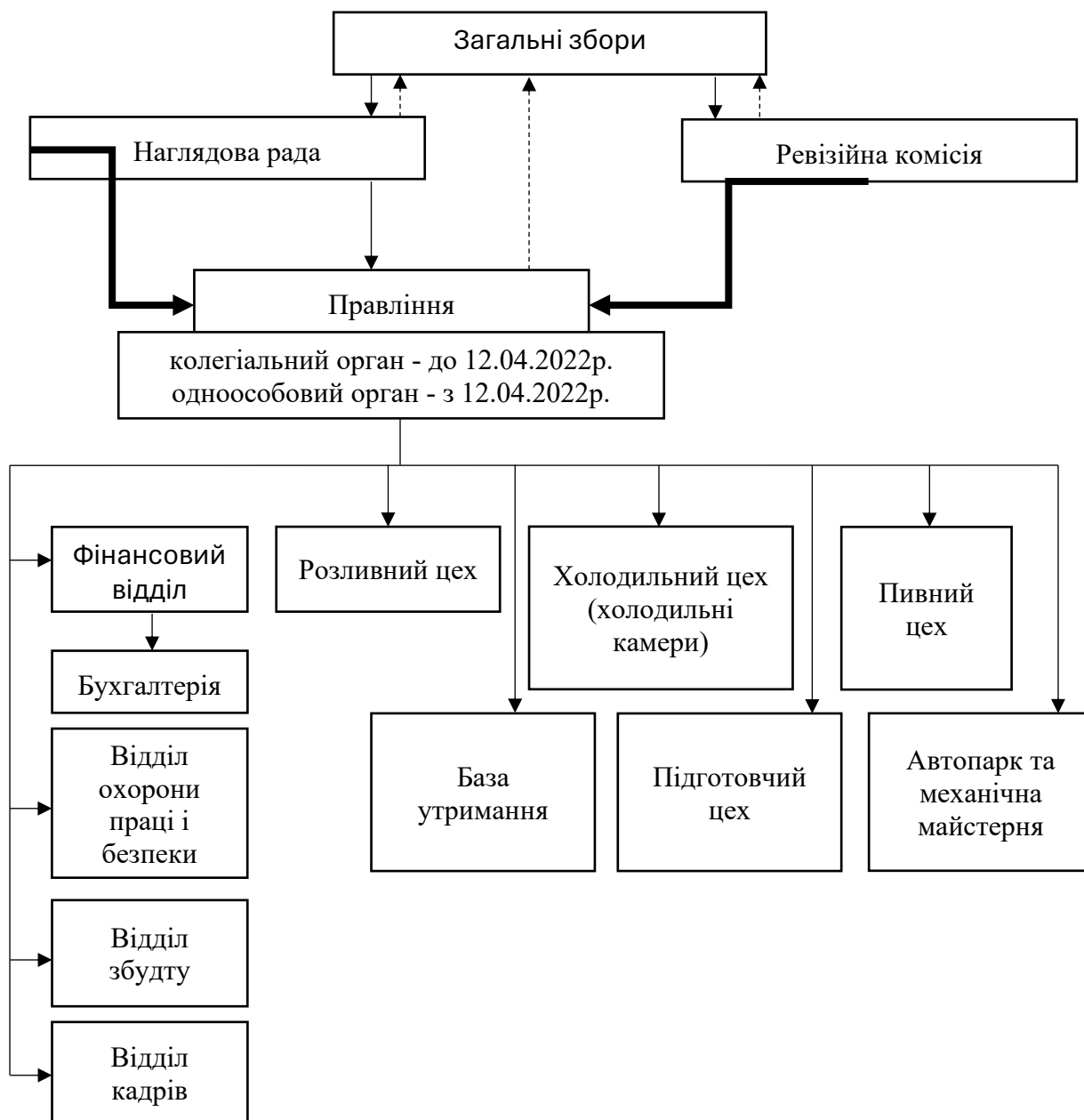


Рис. 2.1. Загально-організаційна структура управління ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Організаційна структура Товариства включає мережу із трьох представництв та двох філій, а саме [41]:

1. Представництво Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" в місті Харків, розташоване за адресою: 61050, місто Харків, Червонозаводський район, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 24.

2. Представництво Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" в місті Одеса, розташоване за адресою: 65005, місто Одеса, Малиновський район, вулиця Дальницька, будинок 23/4.

3. Представництво Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" в місті Донецьк, розташоване за адресою: 83041, місто Донецьк, Пролетарський район, вулиця Будьонівських партизан, будинок 19А.

4. Філія Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" - "ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ", розташована за адресою: 79007, місто Львів, Шевченківський район, вулиця Клепарівська, будинок 18.

5. Філія Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" в місті Київ, розташована за адресою: 03026, місто Київ, Голосіївський район, вулиця Пирогівський шлях, будинок 137.

Протягом 2022 року не відбулося жодних змін у організаційній структурі емітента. Філії підприємства активно займаються виробництвом та реалізацією продукції, в той час як представництва виконують представницькі та контролюючі функції на призначених територіях. Закриття або ліквідація філій та представництв не обговорювалися керівництвом підприємства. Планів на подальший розвиток мережі філій та представництв не передбачено.

Для виявлення тенденцій розвитку ПрАТ "Карлсберг Україна" упродовж періоду 2020-2022 років, ми проведемо аналіз основних фінансових показників, представлених у таблиці 2.1. За результатами аналізу можна зазначити, що загальна вартість активів підприємства відзначається тенденцією до скорочення.

Згідно з таблицею 2.1 можна зробити висновок, що у період від 2020 до 2022 року загальна вартість майна ПрАТ "Карлсберг Україна" показує зниження. Це є негативним явищем. Наприклад, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком вартість балансу зменшилась на 636 275 тис. грн., або на 12,13%. У 2022 році порівняно з попереднім роком відбулося зниження на 36 957 тис. грн. (0,80%), що свідчить про зменшення обсягу наявних ресурсів у підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ
«Карлсберг Україна» впродовж 2020-2022 років [41]**

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абс. знач.	темп при- росту, %	абс. знач.	темп при- росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, тис. грн.	2458742	2426791	2443669	-31951	-1,30	-15073	0,70
Оборотні активи, тис. грн.	2835711	3216587	4793684	380876	13,43	1957973	49,03
Власний капітал, тис.грн.	1022433	1022433	1022433	0	0,00	0	0,00
Залучений капітал, тис.грн.	2039039	59966	69407	-1979073	-97,06	-1969632	15,74
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8017392	8340977	9033066	323585	4,04	1015674	8,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	4228507	4617137	4936453	388630	9,19	707946	6,92
Валовий прибуток, тис. грн.	3788885	3723840	4096613	-65045	-1,72	307728	10,01
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2023761	1682310	2052783	-341451	-16,87	29022	22,02
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	2008606	1649888	1866993	-358718	-17,86	-141613	13,16
Чистий прибуток, тис.грн.	1635402	1341539	1528878	-293863	-17,97	-106524	13,96

Необоротні активи компанії за 2021 рік зменшилися на 1,30% в порівнянні з 2020 роком, але у 2022 році відбувся зріст на 0,70% порівняно з 2021 роком.

Оборотні активи виявили дуже високий темп зростання у 2021 році на 13,43%, порівняно з 2020 роком. У 2022 році цей темп збільшився ще більше - на 49,03% порівняно з 2021 роком.

Власний капітал компанії залишився стабільним у всі три роки без будь-яких змін.

Залучений капітал зазнав різкого спаду на 97,06% в 2021 році порівняно з 2020 роком, проте у 2022 році спостерігається позитивна динаміка зростання на 15,74% порівняно з попереднім роком.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 4,04% в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році спостерігається подальший зріст на 8,30%.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 9,19% в 2021 році порівняно з попереднім роком, а у 2022 році збільшилася на 6,92%.

Валовий прибуток виявив зменшення на 1,72% в 2021 році порівняно з 2020 роком, а у 2022 році відбувся зростання на 10,01%.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав спад на 16,87% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в 2022 році відбулося покращення на 22,02%.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування також зменшився на 17,86% в 2021 році порівняно з попереднім роком, проте у 2022 році спостерігається позитивна динаміка зростання на 13,16%.

Чистий прибуток компанії зазнав спаду на 17,97% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році спостерігається покращення на 13,96%.

Узагальнення аналізу фінансового стану Приватного акціонерного товариства "Карлсберг Україна" проведено за допомогою відносних показників, яке представлено в таблиці 2.2.

**Оцінювання фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» на основі
відносних показників [41]**

Показники	Значення			Відхилення			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
				абс. знач.	відносна знач.	абс. знач.	відносна знач.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	1,29	1,29	1,51	0,00	1	0,22	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,27	1,27	1,25	0,00	1	-0,01	0,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,28	0,73	0,72	-0,55	0,5701 75439	-0,01	0,98
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,36	0,73	0,72	0,37	2,03	-0,01	0,98
Коефіцієнт фінансової залежності	1,84	1,62	1,76	-0,21	0,88	0,13	1,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,29	0,30	0,29	0,01	1,04	-0,01	0,96
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,40	0,37	0,35	-0,03	0,92	-0,02	0,94
3. Аналіз рентабельності підприємства							
Коефіцієнт рентабельності активів	0,24	0,39	0,35	0,16	1,67	-0,04	0,89
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,40	0,62	0,54	0,21	1,53	-0,08	0,87
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	0,55	1,12	0,94	0,57	2,04	-0,18	0,84
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,20	0,25	0,19	0,04	1,22	-0,06	0,77
4. Аналіз ділової активності підприємства							
Коефіцієнт оборотності активів	1,29	1,83	2,02	0,54	1,42	0,19	1,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,14	14,15	13,66	2,00	1,17	-0,48	0,97

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,23	6,80	6,22	2,56	1,61	-0,58	0,91
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	36,96	32,48	33,60	-4,48	0,88	1,12	1,03
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	106,4 0	66,08	72,80	- 40,32	0,62	6,72	1,10
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,92	4,49	4,87	0,57	1,15	0,38	1,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,22	2,82	3,17	0,60	1,27	0,35	1,12

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» на основі відносних показників показує деякі зміни протягом років 2020-2022. У розділі аналізу ліквідності бачимо стабільність коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності, але зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2021 році. Щодо фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності зросла в 2021 році, але знову зменшився у 2022 році. Рентабельність підприємства зросла у 2021 році, але дещо знизилася в 2022 році. Ділова активність також показала змішану динаміку, з ростом деяких коефіцієнтів у 2021 році, але їхній спад у 2022 році. В цілому, хоча деякі показники покращилися протягом періоду, загальна динаміка показників фінансового стану підприємства є змішаною і вимагає уважного аналізу та подальших заходів для забезпечення стабільності та ефективності.

Для оцінки якості пива використовується система балів, в якій кожному показнику якості товару призначається певна кількість балів.

В даному випадку ця система використовується для оцінки якості продукції ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2020-2022 роки. Важливо відзначити, що сировина на цьому підприємстві залишається стабільною, а технологія виробництва, тара і пакувальні матеріали вже дещо раніше пройшли радикальні зміни і за вказаний період також вважаються стабільними. Зважаючи на те, що

підприємство зараз має значний вплив на український ринок пива і займає лідерські позиції, всі показники можна розглядати як єдиний стандарт для галузі, враховуючи природні об'єктивні умови, техніко-технологічні новації та маркетингові зусилля ПрАТ "Карлсберг Україна". При такому підході ваговий вплив кожного показника математично не є значущим [43]. Оцінка продукції ПрАТ "Карлсберг Україна" представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 роки [41]

Показники	Оцінка
Сировина	1
Технологія виробництва	1
Тара і пакувальні матеріали	1

Результати отриманих показників зведемо до табл. 2.4, де визначимо динаміку їх зміни.

Таблиця 2.4

Аналіз показників оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Показники	Значення			Відхилення			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. від 2020р.		2022 р. від 2021 р.	
				абс. знач.	від-носне знач.	абс. знач.	від-носне знач.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Показник витрат на одиницю продукції	0,54	0,55	0,56	0,01	1,85	0,01	1,81
Фондовіддача	5,27	5,89	6,13	0,62	11,76	0,24	4,07
Рентабельність реалізованої продукції	52,18	53,80	56,84	1,62	3,10	3,04	5,65
Продуктивність праці	6217,18	7534,24	7743,01	1317,06	21,18	208,77	2,77
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,58	0,65	0,64	0,07	12,07	-0,01	-1,54

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт платоспроможності	1,38	1,82	1,75	0,44	31,88	-0,07	-3,85
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,88	3,09	3,41	1,21	64,36	0,32	10,36
3. Ефективність організації збуту та просування товарів							
Рентабельність продаж	18,07	21,77	17,03	3,7	20,48	-4,74	-21,77
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,029	0,031	0,033	0,002	6,90	0,002	6,45
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,76	0,85	0,86	0,09	11,84	0,01	1,18
4. Конкурентоспроможність товару							
Якість товару	1	1	1	0	0	0	0

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності за період з 2020 по 2022 роки розрахуємо:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» обчислимо за формулою :

$$2020 \text{ рік: } E_B = 0,31 \cdot 0,54 + 0,19 \cdot 5,27 + 0,40 \cdot 52,18 + 0,10 \cdot 6217,18 = 643,76;$$

$$2021 \text{ рік: } E_B = 0,31 \cdot 0,55 + 0,19 \cdot 5,89 + 0,40 \cdot 53,80 + 0,10 \cdot 7534,24 = 776,23;$$

$$2022 \text{ рік: } E_B = 0,31 \cdot 0,56 + 0,19 \cdot 6,13 + 0,40 \cdot 56,84 + 0,10 \cdot 7743,01 = 798,38$$

1. Критерій фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» визначимо за формулою (1.14):

$$2020 \text{ рік: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \cdot 0,58 + 0,20 \cdot 1,38 + 0,15 \cdot 1,88 = 0,73;$$

$$2021 \text{ рік: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \cdot 0,65 + 0,20 \cdot 1,82 + 0,15 \cdot 3,09 = 1,02;$$

$$2022 \text{ рік: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \cdot 0,64 + 0,20 \cdot 1,75 + 0,15 \cdot 3,41 = 1,05.$$

2. Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» обчислимо за формулою (1.15):

$$2020 \text{ рік: } E_3 = 0,37 \cdot 18,07 + 0,29 \cdot 0,0029 + 0,21 \cdot 0,76 = 6,85;$$

$$2021 \text{ рік: } E_3 = 0,37 \cdot 21,77 + 0,29 \cdot 0,0031 + 0,21 \cdot 0,85 = 8,23;$$

$$2022 \text{ рік: } E_3 = 0,37 \cdot 17,03 + 0,29 \cdot 0,0033 + 0,21 \cdot 0,86 = 6,48.$$

3. Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за формулою (1.12):

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{КП}} = 0,15 \cdot 643,76 + 0,29 \cdot 0,73 + 0,23 \cdot 6,85 + 0,33 \cdot 1 = 98,68;$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\text{КП}} = 0,15 \cdot 776,23 + 0,29 \cdot 1,02 + 0,23 \cdot 8,23 + 0,33 \cdot 1 = 118,95;$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{КП}} = 0,15 \cdot 798,38 + 0,29 \cdot 1,05 + 0,23 \cdot 6,48 + 0,33 \cdot 1 = 121,88.$$

Розраховані значення узагальнимо у табл. 2.5, де визначимо динаміку їх зміни.

Таблиця 2.5

Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2020-2022 років [41]

Показник	Значення			Відхилення			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021р. від 2020р.		2022 р. від 2021 р.	
				абс. знач.	відносне знач.	абс. знач.	відносне знач.
Ефективність виробничої діяльності	643,76	776,23	798,38	132,47	20,58	22,15	2,85
Фінансовий стан підприємства	0,73	1,02	1,05	0,29	39,73	0,03	2,94
Ефективність організації збуту товару	6,85	8,23	6,48	1,38	20,15	-1,75	-21,26
Якість товару	1	1	1	0	0	0	0
Інтегральний показник конкурентоспроможності	98,68	118,95	121,88	20,27	20,54	2,93	2,46

На основі отриманих результатів можна зазначити, що динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за період 2020-2022 років є позитивною. У порівнянні з 2021 роком, в 2022 році значення показника зросло на 20,27 в абсолютному вираженні або на 20,54% у відносному. Порівнюючи 2022 рік із 2022 роком, інтегральний показник конкурентоспроможності збільшився на 2,93 в абсолютному вираженні або на 2,46% у відносному. Це свідчить про те, що протягом розглянутого періоду підприємство зміцнило свої конкурентні позиції, що є позитивною тенденцією.

Навіть при тому, що у 2021 році ефективність організації збуту товару підприємства погіршилась на 21,26% через зменшення рентабельності продажу,

підвищенню конкурентоспроможності сприяло покращення ефективності виробничої діяльності у 2021 та 2022 роках на 20,58% та 2,85% відповідно, а також покращення фінансового стану підприємства у 2021 році на 39,73% та у 2022 році на 2,94%. При цьому якість товару підприємства залишалася стабільною на високому рівні протягом 2020-2022 років.

Вплив окремих факторів на чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» узагальнимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив факторів на зміну чистого прибутку [41]

Фактори впливу	Вплив, тис. грн.	
	2021 рік	2022 рік
Загальна зміна чистого прибутку	546 306	-233 334
в т. ч. за рахунок зміни:		
Власного капіталу	-22 033,09	-37 695,28
Коефіцієнта оборотності активів	446 992,81	166 158,69
Мультиплікатора власного капіталу	-155 898,24	27 161,79
Чистої рентабельності	277 244,52	-388 959,19

Отже, після проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна», слід відзначити, що у 2021 році його обсяг зрос на 546 306 тис. грн. Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок коефіцієнта оборотності активів на 446 992,81 тис. грн. та чистої рентабельності на 277 244,52 тис. грн. Проте інші фактори призвели до його зменшення, зокрема за рахунок власного капіталу та мультиплікатора власного капіталу, на 22 033,09 тис. грн. та 155 898,24 тис. грн. відповідно.

При аналізі 2022 року виявлено, що чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшився порівняно з 2021 роком на 233 334 тис. грн. У цьому році позитивно вплинуло збільшення коефіцієнта оборотності активів на 166 158,69 тис. грн. та мультиплікатора власного капіталу на 27 161,79 тис. грн. Однак за рахунок власного капіталу та чистої рентабельності величина чистого прибутку

підприємства зменшилась на 37 695,28 тис. грн. та 388 959,19 тис. грн. відповідно.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення товариства

За звітний період наведено такі дані [44, 45]:

- середня кількість штатних працівників облікового складу становить 1464 особи;
- середня кількість позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, складає 3 особи;
- кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), становить 19 осіб.

Фонд оплати праці збільшився на 17,6%, до 492 149,1 тис. грн., порівняно з минулим роком (418 396,5 тис. грн.). Зростання фонду заробітної плати головним чином обумовлене політикою керівництва підприємства, яке регулює його розмір відповідно до загальних соціально-економічних умов у країні [41].

Люди, що творять Компанію, відіграють центральну роль у її успіху. ПрАТ "Карлсберг Україна" прагне розвивати здібності своїх співробітників та забезпечити їм робочі місця, де вони можуть повністю реалізувати свій потенціал. Компанія підтримує різноманітність та сприяє розвитку людей за концепцією "Три "А", спрямованою на забезпечення постійної узгодженості, відповідальності та прийняття необхідних дій. Концепція "Три "А" визначає правила поведінки для навчання майбутніх керівників і підбору кандидатів на керівні посади, включаючи "відповідальність", "узгодженість" і "дію". Ці принципи є складовою частиною підходу Компанії, спрямованого на створення культури командної роботи.

Кадрова політика Компанії служить керівництвом для ефективного управління людськими ресурсами і включає в себе основні норми управління персоналом та аспекти життєвого циклу працівників ПрАТ "Карлсберг Україна". Основні принципи включають трудові та права людини, відповідальне постачання, протидію хабарництву і корупції, а також стандарти якості і безпеки

продукції, які є ключовими для бізнесу Компанії. Головною метою компанії у сфері навчання є забезпечення співробітникам можливості професійного росту, підвищення кваліфікації та розвитку їх потенціалу, а також підтримка їх інформованості щодо сучасних інструментів і методів ведення бізнесу. Програми навчання охоплюють як внутрішні ініціативи Компанії, так і зовнішні навчальні можливості.

Представимо структуру кадрового складу ПрАТ «Карлсберг Україна» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка структури персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Категорія працівників	2020р.		2021 р.		2022 р.	
	Чисельність, людина	Питома вага, %	Чисельність, людина	Питома вага, %	Чисельність, людина	Питома вага, %
Керівники	10	6,67	10	6,67	10	6,67
Фахівці	30	20,00	30	20,00	30	20,00
Службові робітники	1417	73,33	1424	73,33	1453	73,33
Усього	1457	100,00	1464	100,00	1493	100,00

Таким чином, у 2020-2022 роках. чисельність персоналу не змінювалася та становила 1493 осіб. У цьому найбільшу частку структурі становили службовці (рисунок 2.2).

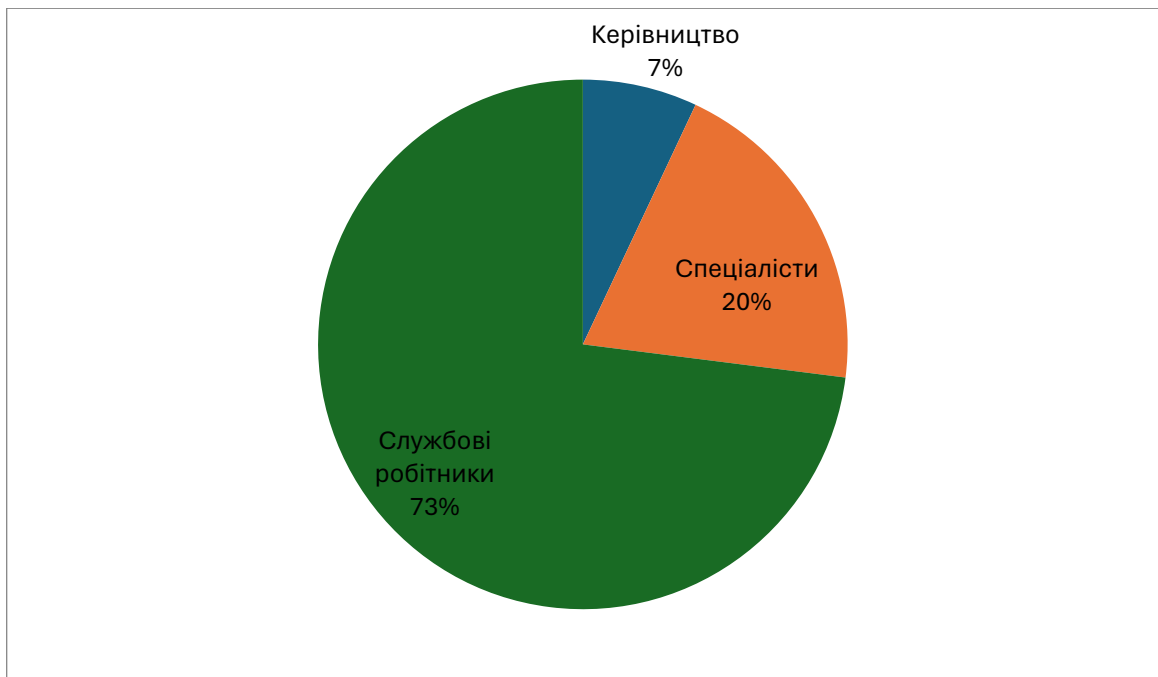


Рис.2.2. Структура кадрового складу ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022 р. [51]

Далі представимо гендерну характеристику персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Гендерна характеристика персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Стать	2020р.		2021 р.		2022 р.	
	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %
Чоловічий	1130	20,00	1140	26,67	1140	26,67
Жіночий	327	80,00	324	73,33	353	73,33
Разом	1457	100,00	1464	100,00	1493	100,00

Аналіз гендерної характеристики вказує на те, що на підприємстві здебільшого працюють жінки (80% у 2020 р.). При цьому з 2021 р. спостерігається збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу (до 26,67%).

Проведемо аналіз руху кадрів ПрАТ «Карлсберг Україна». І тому представимо таблицю, характеризує рух кадрового персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані до аналізу руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.
Чисельність працівників початку року, чол.	1457	1464	1493
Чисельність звільнених, чол.	7	29	20
Чисельність прийнятих, чол.	7	29	20
Чисельність працівників наприкінці року, чол.	1464	1493	1493

Як очевидно з таблиці 2.9, чисельність працівників на початку і кінець року змінювалася. Кількість прийнятих співробітників дорівнювала звільненим. Найбільша кількість звільнених та прийнятих на роботу була у 2021-2022 роках. (29 людей).

Виходячи з поданих даних, подамо в наступній таблиці аналіз коефіцієнтів руху персоналу (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» [41]

Показник	Од. змін.	2020р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обороту прийому	%	7	13	13
Коефіцієнт обігу вибуття	%	7	13	13
Коефіцієнт плинності кадрів	%	7	13	13

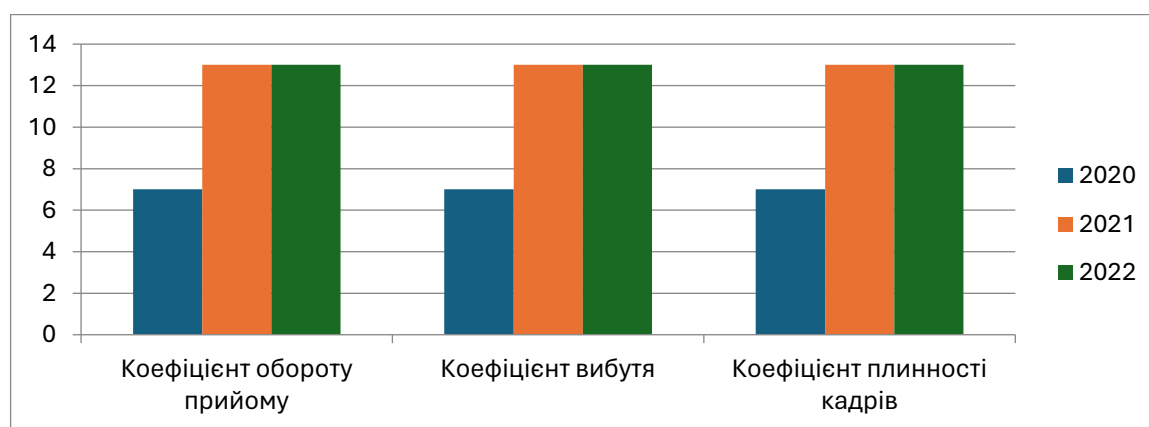


Рис.2.3. Структура руху персоналу персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

[41]

Відповідно, аналіз руху кадрового складу говорить про те, що показник плинності персоналу збільшився у 2021-2022 роках. порівняно з 2020р., оскільки у цей період було звільнено та прийнято більше співробітників, ніж у 2020р.

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника [31, 32].

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності [33, 34, 35].

Співробітники ПрАТ «Карлсберг Україна», не залежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на кар'єрне зростання [46].

Для підприємства важливо, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання.

Для тих, хто тільки хоче приєднатися до колективу висококласних спеціалістів, відкрито програму навчання, після завершення якої шанси кандидата на успішне працевлаштування зростають. Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу.

Для навчання, зберігання та оновлення даних з історії навчання кожного співробітника використовуються електронні платформи. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства [26, 35].

Тому в ПрАТ «Карлсберг Україна» створений навчальний проєкт «Школа майстрів», який включає в себе дві програми: для зовнішніх кандидатів та внутрішніх співробітників на позицію майстер-технолог.

Програма для зовнішніх кандидатів включає:

- блок теоретичного навчання (161 година);
- блок практичного навчання на виробництві (35 робочих змін).

Однією з найважливіших складових удосконалення управління персоналом в організації є адаптація нових співробітників. Для підприємства важливо забезпечувати комфортне входження до колективу та швидке пристосування до робочого процесу.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації.

Складання SWOT-аналізу ПрАТ «Карлсберг Україна» є доволі важливим аспектом у визначенні слабких і сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.11).

Аналіз адаптації працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчить про те, що процесу адаптації відводиться дуже важливе значення. Для цього створено відділ, який займається прийомом та адаптацією працівників, а також Навчальний проєкт «Школа майстрів».

На адаптацію персоналу витрачаються значні кошти, оскільки швидко проведена адаптація допомагає прискорити процес входження нового працівника на посаду, скоротити майбутні фінансові витрати на пошук нових фахівців та зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних із включенням в робочий процес.

SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства. 2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників. 3. Встановлений чіткий порядок проведення адаптації. 4. Створено Навчальний проєкт «Школа майстрів», який займається адаптацією працівників. 5. Нетиповий підхід до адаптації працівників усіх категорій, впровадження різних навчальних технологій. 6. Існування комплексної програми адаптації персоналу. 7. Створення конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців.	1. Постійний пошук нових співробітників. 2. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 3. Недостатньо кваліфікований персонал.
Загрози	Можливості
1. Збільшення витрат організації в зв'язку з високою плинністю кадрів. 2. Поява у конкурентів нових технологій. 3. Зменшення кількості персоналу високої кваліфікації. 4. Досить сильні конкуренти.	1. Прискорення процесу входження нового працівника на посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових втрат. 4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни. 5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу. 6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки.

Основними проблемами, які існують в ПрАТ «Карлсберг Україна» (за SWOT-аналізом) є:

- низька популярність продукції за кордоном;
- нестабільний рівень цін на сировину;
- висока собівартість продукції;
- недостатньо кваліфікований персонал;
- дорогий процес просування нових виробів.

2.3. Аналіз стану системи безпеки персоналу товариства

Інструкція з охорони праці для директора підприємства не передбачена чинним законодавством. Однак директору необхідно знати правила і норми охорони праці та застосовувати їх у своїй діяльності.

Інструкція з охорони праці для директора підприємства не передбачена чинним законодавством. Однак директору необхідно знати правила і норми охорони праці та застосовувати їх у своїй діяльності [41].

1. Загальні положення

1.1. Інструкція з охорони праці директора підприємства розроблена з урахуванням умов його роботи на підприємстві та відповідно до загальних та галузевих нормативних актів, що регламентують порядок розробки інструкцій з охорони праці.

1.2. До роботи директором підприємства допускаються особи як чоловічої, так і жіночої статі, які досягли 18 років, мають вищу професійну освіту і стаж роботи на керівних посадах у відповідній профілю організації галузі не менше 5 років.

1.3. Директор підприємства повинен:

- знати нормативно-правові акти, що регламентують виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність організації, постанови регіональних і місцевих органів державної влади, які визначають пріоритетні напрями розвитку економіки та відповідної галузі;
- знати профіль, спеціалізацію і особливості структури організації;
- знати виробничі потужності і кадрові ресурси підприємства, технологію виробництва продукції організації;
- знати трудове законодавство;
- знати правила і норми охорони праці;
- знати та виконувати свої посадові обов'язки;
- пройти вступний інструктаж і первинний інструктаж на робочому місці;

- керуватися в роботі правилами внутрішнього розпорядку;
- утримувати в чистоті робоче місце.

1.4. Директор підприємства сповіщає виконавчого директора про будь-які ситуації, що становлять загрозу життю і здоров'ю людей, про кожний нещасний випадок, який трапився на виробництві, про погіршення стану свого здоров'я, зокрема про появу ознак гострого захворювання.

2. Вимоги безпеки перед початком роботи

2.1. Підготувати робочу зону для безпечного виконання роботи:

- перевірити оснащеність робочого місця, справність обладнання, електропроводки на видимі пошкодження;
- візуально перевірити ззовні достатність освітлення і справність вимикачів і розеток.

3. Вимоги безпеки під час роботи

3.1. Під час роботи директор підприємства повинен:

- дотримуватися правил пожежної безпеки;
- виконувати вимоги безпеки при роботі на комп'ютері;
- не залишати увімкнене електрообладнання без нагляду.

3.2. Зберігати документацію в шафах у спеціально обладнаному кабінеті.

4. Вимоги безпеки після закінчення роботи

4.1. Привести в порядок робоче місце.

4.2. Перевірити протипожежний стан кабінету.

4.3. Зачинити вікна, вимкнути світло, вимкнути кондиціонер (за наявності) та електроприлади, зачинити двері.

5. Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях

5.1. В аварійній обстановці слід сповістити про небезпеку всіх, хто перебуває поруч, і діяти відповідно до плану ліквідації аварій.

5.2. У разі виникнення загоряння або пожежі необхідно негайно повідомити про це пожежну частину і вжити заходів для гасіння пожежі.

5.3. При травмуванні, отруєнні або раптовому захворюванні припинити роботу і звернутись за допомогою до медичного працівника, а за його відсутності

надати собі або іншим потерпілим домедичну допомогу і викликати швидку медичну допомогу.

5.4. У ситуаціях, що загрожують життю і здоров'ю, — залишити небезпечну ділянку

У практиці компанії та в урядовому законодавстві все частіше визнається, що управління охороною та гігієною праці має виконуватися систематично та постійно. Впровадження системи менеджменту та забезпечення безпеки праці (СМПБіВТ) є основною стратегією для досягнення цієї мети. Чотири основні характеристики всіх систем управління безпекою та гігієною праці Вони включають всі складові охорони праці, які стосуються членів організації та бізнес-процесу.

У принципі його функції:

- підвищення ефективності управління охороною праці;
- гарантування дотримання чинного законодавства;
- покращення продуктивності праці.

Завдання СМПБіОТ повинні визначатися організацією і можуть включати етичні, економічні, юридичні та організаційні цілі. Це цілісний підхід, що визначає та вимагає реалізації ряду елементів та (позитивних) взаємодій між ними. Чотири основні характеристики всіх систем управління безпекою та гігієною праці Вони включають всі складові охорони праці, які стосуються членів організації та бізнес-процесу.

У принципі його функції:

- підвищення ефективності управління охороною праці;
- гарантування дотримання чинного законодавства;
- покращення продуктивності праці.

Завдання СМПБіОТ повинні визначатися організацією і можуть включати етичні, економічні, юридичні та організаційні цілі. Це цілісний підхід, що визначає та вимагає реалізації ряду елементів та (позитивних) взаємодій між ними.

Система управління безпекою та гігієною праці впливає на показники безпеки та гігієни праці організації. Система управління функціонує належним чином лише при безперервному та системному контролі всіх видів діяльності та впливів, що належать до БГТ.

Сприятливий вплив на показники працездатності та безпеки можна очікувати у короткостроковій перспективі через поліпшення в процесі впровадження (коли система управління введена в дію) та у довгостроковій перспективі від потенціалу процесу безперервного вдосконалення з часом.

Тим не менш, є дебати про те, чи СМПБіОТ надає позитивний вплив на здоров'я та безпеку чи ні. З одного боку, прихильники майже вважають, що система управління безпекою та гігієною праці автоматично призведе до поліпшення показників безпеки та охорони праці, як це пропонується в стандарті OHSAS. З іншого боку, критики використали слова, такі як «шахрайство», «бюрократія» та «паперові тигри», щоб описати системи управління та вказали, що робітники втрачають вплив. Насправді вплив СМПБіОП залежить від кількох контекстуальних факторів і тому судити можна неоднозначно.

Добре відомо, що система управління безпекою та гігієною праці може бути цінним методом покращення здоров'я та безпеки. У той час як СМПБіВТ може використовуватися як інструмент управління, а як цей інструмент використовується, в першу чергу, залежить від амбіцій менеджменту. Ці амбіції можуть змінюватись від «наявності сертифікату» до «світового класу в галузі охорони здоров'я та безпеки». СМПБіОТ також можна розглядати як здатну методологію, яка може використовуватися для різних цілей і може бути пов'язана з різним змістом, залежно від компанії та її амбіцій, культури та історії.

СМПБіОТ має на увазі безперервний процес «PDCA», але планування та пов'язана з ним робота з паперами часто легше здійсненна в порівнянні з рештою циклу. Особливо, після реорганізацій паперова робота залишається недоторканою, але практика та обов'язки можуть змінитися, що призвело до того, що система управління безпекою та здоров'ям стала просто паперовою справою. Зміни у функціонуванні бізнесу, суспільні події, усунення пріоритетів та

сприйняття ризику внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами багато в чому впливають на функціонування СМППіОП. Система управління безпекою та гігієною праці також потребує безперервної інтерпретації, адаптації, прогнозування та моніторингу, наприклад, щодо нових ризиків, таких як психосоціальні ризики або наслідки, пов'язані з нанотехнологіями.

Виробнича травма – це ушкодження, яке дістав працівник на виробництві. Найчастіше вона викликана недбалим ставленням до дотримання вимог безпеки. За характером впливу бувають механічні травми (забиті місця, переломи), термічні (переохолодження, перегрів), променеві (променеві опіки) та електричні (наприклад, фібриляція серця).

Нещасні випадки з виробничою травмою можуть ділитися за кількома категоріями:

- За кількістю постраждалих: одиночні та групові (якщо постраждали щонайменше двоє працівників).
- За тяжкістю: легкі (наприклад, забиття), важкі (наприклад, переломи або струси), летальні (що спричинили смерть потерпілого).
- За обставин: безпосередньо пов'язані з виробничим процесом, пов'язані з роботою постраждалого, побутові.

Кожен нещасний випадок розслідує спеціальна комісія, сформована на підприємстві та затверджена наказом керівника. Акти, складені цією комісією, використовуються при аналізі виробничого травматизму та розрахунку коефіцієнтів, у тому числі коефіцієнта частоти травматизму.

Коефіцієнт частоти нещасних випадків – це показник, що виражає кількість травм на тисячу співробітників. У процесі аналізу травм на підприємстві проводиться облік їхньої кількості та ступінь ушкоджень, оцінюються умови праці на кожному робочому місці. Усі зони поділяються за рівнем небезпеки співробітникам. Отримана інформація відображається на карті. Цифри, одержані в результаті статистичного дослідження, дозволяють оцінити ситуацію з виробничим травматизмом на заводі, в окремому цеху або на окремій ділянці за певний проміжок часу. Існує також коефіцієнт тяжкості нещасних

випадків – показник, який відбиває кількість днів, коли працівник був непрацездатним внаслідок отриманої травми. Аналіз даних дозволяє роботодавцю зробити висновки, вжити своєчасних заходів щодо покращення умов праці співробітників та звести до мінімуму можливість травм.

Розрахуємо цей коефіцієнт:

$$K_{\text{ч}} = (H_{\text{с}}/H) * 1000\%$$

$$K_{\text{ч}} = 50$$

Отже, кількість травм на тисячу співробітників дорівнює 50.

Аналіз виробничого травматизму та профзахворюваності дозволяє виявити причини та визначити закономірності їх виникнення. На основі такої інформації розробляються заходи щодо профілактики виробничого травматизму та профзахворюваності. Для аналізу виробничого травматизму застосовують такі основні методи: статистичний, топографічний, монографічний, економічний, метод анкетування, метод експертних оцінок.

Статистичний метод ґрунтується на вивченні травматизму за документами: звітами, актами, журналами реєстрації. Це дозволяє групувати випадки травматизму за певними ознаками: за професіями потерпілих, за робочими місцями, цехами, стажем, віком, причинами травматизму, обладнанням, що спричинило травму.

Компанія Carlsberg Group активно працює над захистом здоров'я своїх співробітників та їхнього благополуччя, забезпечує безпечні робочі умови та високий рівень захисту активів і навколишнього середовища. Група прагне розвивати культуру безпеки та вживає всіх можливих заходів для оцінки та контролю ризиків у своїй діяльності, включаючи виробничі та виробничі ризики.

Ця політика встановлює основні вимоги щодо ефективного управління охороною праці в усіх підрозділах Carlsberg Group з метою усунення або пом'якшення ризиків, запобігання виробничим травмам та професійним захворюванням, а також уникнення аварій на виробництві.

Ця політика застосовується глобально до всього персоналу всіх підрозділів, які належать до Carlsberg Group, як в межах, так і поза ними, коли

вони виконують свої обов'язки. Вона також поширюється на підрядників, постачальників та членів громадськості, які працюють на території Carlsberg Group.

Якщо Carlsberg Group бере участь у спільних підприємствах як акціонер, що не контролює їх, інші акціонери повинні бути проінформовані про важливість цієї політики для Групи. Іншим акціонерам також рекомендується вживати аналогічні заходи у своїй діяльності. У випадку створення нових спільних підприємств з меншістю, Carlsberg Group буде докладати зусиль, щоб зобов'язати інших акціонерів прийняти цю політику або подібний стандарт для спільного підприємства.

1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

1.1. Carlsberg Group вимагає від своїх підрозділів наявності сертифікованої системи управління охороною праці та безпекою, що відповідає стандартам OHSAS 18001 (або ISO 45001).

1.2. Група сприяє впровадженню багатофункціональних інтегрованих систем, включаючи охорону праці, навколишнє середовище та якість, для покращення ефективності та послідовності процесів на всій території глобально.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ З ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ

2.1. Carlsberg Group створює системи управління з охорони праці та безпеки в окремих підрозділах для сприяння культурі "Нуль травматизму" та надання консультацій співробітникам.

3. ІНФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ІНЦИДЕНТІВ

3.1. Усі випадки інцидентів, пов'язаних з охороною праці та безпекою, мають бути зареєстровані, проаналізовані та відповідно до вимог місцевого законодавства та стандартів Carlsberg Group. Приховування інцидентів недопустиме та може мати дисциплінарні наслідки.

3.2. Керівництво зобов'язане належно вести облік зареєстрованих інцидентів та забезпечити їх аналіз і подальші дії. 3.3. Керівництво повинно вживати належні заходи для зменшення наслідків інцидентів та їх повторення.

4. ВІДПОВІДНІСТЬ ВИМОГАМ

4.1. Всі дочірні компанії Carlsberg Group мають дотримуватися вимог місцевого законодавства та стандартів групи щодо охорони праці та безпеки.

4.2. У разі суперечностей між цією політикою та місцевим законодавством застосовуються більш жорсткі вимоги.

5. ПРАВИЛА ПО ЗБЕРЕЖЕННЮ ЖИТТЯ

5.1. Весь персонал Carlsberg Group повинен дотримуватися правил по збереженню життя. Невиконання правил може призвести до дисциплінарних заходів, включаючи звільнення.

6. ГОТОВНІСТЬ ТА РЕАГУВАННЯ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ

6.1. Усі заводи Carlsberg Group повинні мати затверджені, підтримані та регулярно перевіряти процедури реагування на надзвичайні ситуації. Ці процедури мають визначати необхідні заходи для мінімізації наслідків для персоналу та місцевого населення у випадку надзвичайних обставин.

6.2. Весь відповідний персонал, включаючи підрядників та членів громадськості, які мають доступ на об'єкти Carlsberg Group, повинні бути навчені процедурам реагування на надзвичайні ситуації та мати відповідні інструкції щодо їх дій.

6.3. Заводи Carlsberg Group зобов'язані співпрацювати з місцевими громадами та відповідними службами реагування на надзвичайні ситуації, щоб забезпечити належне планування та реагування на непередбачені обставини.

6.4. Надзвичайні ситуації можуть ескалюватися до кризових. Політика антикризового управління Carlsberg Group та відповідні процедури описують структуру та вимоги управління кризовими ситуаціями.

7. ЛІДЕРСТВО ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ

Управління охороною праці та безпеки є невід'ємною складовою керівництва бізнесом на всіх рівнях, і керівники відповідають за виконання вимог у цій області з високим рівнем лідерства та авторитету. Вони повинні бути прикладом для співробітників та переконатись, що всі працівники активно беруть участь у програмах та ініціативах з охорони праці та безпеки. Зі свого

боку, працівники мають бути залучені до цих програм та ініціатив для сприяння створенню стійкої культури "Нуль травматизму".

7.1. Всі керівники, у яких є працівники підпорядкованість, повинні регулярно контролювати безпечність виконання роботи та надавати зворотний зв'язок співробітникам, наголошуючи на безпеці та усуненні ризиків на робочих місцях.

7.2. Привілеї працівників включають:

- можливість призупинити роботу, якщо вони вважають, що вона становить загрозу для їхнього здоров'я чи життя;
- повідомлення керівництва про небезпечні умови на робочому місці;
- вимагати зупинити небезпечні дії інших працівників.

7.3. Програми спостереження за поведінкою мають бути впроваджені на всіх заводах разом з програмами обговорення небезпечних умов та обробки скарг.

7.4. Всі заводи повинні мати ефективну систему надання інформації та навчання з охорони праці для всіх працівників, підрядних організацій та інших зацікавлених сторін.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Карлсберг Україна» представлене як підприємство з стабільною діловою активністю, де позитивні тенденції спостерігаються у багатьох аспектах, включаючи ефективність використання активів та оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості. У звітному періоді підприємство також проявило стабільний підхід до управління персоналом, намагаючись створити сприятливі умови для розвитку працівників. Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» виокремлюється своєю відданістю принципам відповідального бізнесу та створенням культури командної роботи.

Аналіз системи безпеки персоналу підприємства підкреслює значущість управління ризиками та дотримання стандартів якості та безпеки. Хоча деякі

показники вказують на визначені труднощі, які можуть впливати на конкурентоспроможність, зокрема, зменшення рентабельності продажу в 2019 році, загальний контекст свідчить про позитивну динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, підприємство виявляє тенденцію до постійного удосконалення та адаптації до змін, що є ключовим для забезпечення стійкості та успішності в динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Розробка політики безпеки персоналу товариства

Відповідно до статті 153 Кодексу законів про працю, на всіх підприємствах, в установах та організаціях повинні бути створені умови праці, які є безпечними та нешкідливими. Забезпечення таких умов покладається на роботодавця, за винятком випадків, коли укладено угоду про дистанційну роботу між працівником та власником або уповноваженим ним органом.

Умови праці, включаючи робоче місце, безпеку технологічних процесів, обладнання та інші засоби виробництва, а також засоби колективного та індивідуального захисту, повинні відповідати вимогам нормативних актів з охорони праці.

Роботодавець повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки для запобігання виробничому травматизму та забезпечувати санітарно-гігієнічні умови для запобігання професійних захворювань серед працівників [31].

Роботодавець не може вимагати від працівника виконання роботи, яка створює явну небезпеку для його життя, а також умов, що не відповідають законодавству про охорону праці. Професійний ризик, який загрожує життю або здоров'ю працівника, дає йому право відмовитися від виконання такої роботи. У випадках, коли неможливо повністю усунути небезпечні або шкідливі умови праці, роботодавець зобов'язаний повідомити про це центральний орган виконавчої влади з питань охорони праці, який може видати тимчасову згоду на працю в таких умовах.

Стаття 153 Кодексу законів про працю визначає, що роботодавець повинен забезпечити проведення інструктажу (навчання) працівників з охорони праці та протипожежної безпеки. Трудові колективи мають право обговорювати та

схвалювати плани поліпшення умов праці, охорони праці, санітарно-оздоровчих заходів і контролювати їх виконання.

У разі укладення трудового договору про дистанційну роботу, роботодавець повинен систематично надавати інструктаж (навчання) працівнику з питань охорони праці та протипожежної безпеки, орієнтований на використання наданих засобів і обладнання. Цей інструктаж може проводитися дистанційно, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, такі як відеозв'язок. Підтвердженням проведення інструктажу служить обмін відповідними електронними документами між роботодавцем та працівником.

Під час виконання дистанційної роботи роботодавець несе відповідальність за технічний стан обладнання та засобів виробництва, переданих працівникові. Водночас, роботодавець повинен прикладати зусилля для полегшення та покращення умов праці шляхом впровадження сучасних технологій, врахування ергономіки, зниження рівня шуму, вібрації та інших негативних впливів на працівників. Також роботодавець має брати на себе обов'язок забезпечення безпеки та захисту фізичного та психічного здоров'я працівників, а також здійснювати профілактику ризиків та напруг на робочому місці. Такі заходи включають інформаційні, навчальні та організаційні заходи для запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) згідно із статтею 158 КЗпП.

Умови трудового договору не можуть містити положень, що протирічать законам та іншим нормативно-правовим актам, які регулюють охорону праці. Трудовий договір є угодою між працівником і роботодавцем, у рамках якої працівник зобов'язується виконувати роботу, дотримуючись внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи відповідно до законодавства про працю, колективного договору і угоди сторін [15].

Під час укладання трудових договорів, за винятком тих, які стосуються дистанційної або надомної роботи, роботодавець повинен повідомити працівника під розписку про умови праці та наявність небезпечних і шкідливих виробничих факторів на його робочому місці. Якщо такі фактори ще не були

усунуті, працівник повинен бути інформований про можливі наслідки їх впливу на його здоров'я, а також про права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах, що визначені законодавством і колективним договором, з урахуванням спрощеного режиму регулювання трудових відносин відповідно до глави III-Б Кодексу законів про працю України.

Пропозиція роботи не може бути висунута працівнику, якщо, за медичним висновком, ця робота протипоказана йому за його станом здоров'я. Особи, які мають виконувати роботи підвищеної небезпеки або ті, що вимагають професійного добору, можуть бути прийняті на роботу за наявності висновку психофізіологічної експертизи.

Відповідно до статті 5 Закону України "Про охорону праці", всі працівники підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, що призвели до втрати працездатності.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, а також стан засобів колективного та індивідуального захисту, які використовуються працівником, разом з санітарно-побутовими умовами, повинні відповідати вимогам законодавства.

Працівник має право відмовитися від виконання дорученої роботи, якщо виробнича ситуація створює небезпеку для його життя чи здоров'я, для оточуючих його людей, або для виробничого середовища чи довкілля. Таку відмову він повинен негайно повідомити безпосередньому керівнику або роботодавцю. Наявність такої ситуації, за потреби, підтверджується спеціалістами з охорони праці підприємства разом з представником профспілки, членом якої він є, або уповноваженою особою з питань охорони праці (якщо професійна спілка на підприємстві відсутня), а також страховим експертом з охорони праці.

За період простою з причин, передбачених частиною другою цієї статті і які не залежать від працівника, йому зберігається середній заробіток.

Працівник може припинити трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавство про охорону праці та не дотримується умов колективного договору в цьому плані. У такому випадку працівник отримує вихідну допомогу в розмірі, визначеному колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Якщо працівник за медичним висновком потребує легшої роботи, роботодавець повинен перевести його на відповідну роботу за згодою працівника та, в разі потреби, зменшити його робочий час, організувавши навчання для здобуття нової кваліфікації відповідно до законодавства.

Під час припинення експлуатації підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва або обладнання з огляду на охорону праці чи через службу охорони праці, працівнику зберігається місце роботи і середній заробіток відповідно до статті 6 Закону України "Про охорону праці".

Працівники, які виконують роботи важкими та шкідливими умовами праці, мають право на безоплатне лікувально-профілактичне харчування, надання молока або еквівалентних продуктів, газовану солону воду, а також можуть скористатися оплачуваними перервами для санітарно-оздоровчих потреб, скороченням тривалості робочого часу, додатковою оплачуваною відпусткою, пільговою пенсією, підвищеним розміром оплати праці та іншими вигодами та компенсаціями, які надаються відповідно до чинного законодавства [32].

У випадку виконання роз'їзної роботи працівник отримує грошову компенсацію для придбання лікувально-профілактичного харчування, молока чи інших аналогічних продуктів, як це передбачено у колективному договорі.

Роботодавець може особисто встановлювати за свій рахунок додаткові пільги та компенсації для працівника відповідно до умов колективного договору (угоди, трудового договору), які не визначені законодавством.

Протягом дії трудового договору роботодавець зобов'язаний письмово повідомити працівника про будь-які зміни у виробничих умовах та розмірах пільг та компенсацій, враховуючи додаткові вигоди, які надаються йому згідно із статтею 7 Закону України "Про охорону праці".

Роботодавець повинен забезпечити належні умови праці в кожному структурному підрозділі, відповідно до чинного законодавства з охорони праці. З цією метою він впроваджує систему управління охороною праці, включаючи такі заходи [22]:

1. Створення служб та призначення посадових осіб для вирішення питань охорони праці, затвердження їхніх обов'язків та контроль за їхнім виконанням.
2. Розробка та реалізація комплексних заходів для досягнення нормативів та підвищення рівня охорони праці.
3. Здійснення профілактичних заходів у відповідності до змінюваних обставин.
4. Впровадження прогресивних технологій, наукових досягнень, механізації та автоматизації виробництва для забезпечення безпеки праці.
5. Технічний огляд та обслуговування будівель, обладнання та устаткування для збереження їхнього належного стану.
6. Усунення причин, що можуть призвести до нещасних випадків чи професійних захворювань.
7. Проведення аудиту охорони праці, досліджень умов праці та атестації робочих місць відповідно до вимог законодавства.
8. Розробка та затвердження положень, інструкцій інших актів з охорони праці, а також встановлення правил поведінки працівників.
9. Здійснення контролю за дотриманням працівниками технологічних процесів та правил безпеки.
10. Організація пропаганди безпечних методів праці та співпраці з працівниками у сфері охорони праці.
11. Надання допомоги потерпілим та залучення професійних аварійно-рятувальних формувань у разі аварій та нещасних випадків.

Роботодавець несе пряму відповідальність за порушення цих вимог. При укладанні трудового договору про дистанційну роботу чи надомну роботу, він також відповідає за інструктаж з питань охорони праці та протипожежної

безпеки. У разі дистанційної роботи, роботодавець несе відповідальність за технічний стан обладнання, яке використовується працівником для виконання роботи.

Обов'язки працівника щодо виконання вимог нормативно-правових актів у сфері охорони праці включають наступне [39]:

1.	Забезпечення особистої безпеки і здоров'я, а також безпеки оточуючих осіб під час виконання робіт або перебування на території підприємства.
2.	Ознайомлення та відповідальне виконання вимог, встановлених нормативно-правовими актами з охорони праці, а також правил поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням і засобами виробництва.
3.	Проведення попередніх та періодичних медичних оглядів у встановленому законодавством порядку.

Рис.3.1. Склад обов'язків працівника щодо виконання вимог нормативно-правових актів у сфері безпеки персоналу

Працівник несе особисту відповідальність за дотримання цих вимог. У разі виконання роботи за трудовим договором про дистанційну чи надомну роботу, працівник відповідає за створення безпечних умов праці на своєму робочому місці. Роботодавець, у свою чергу, зобов'язаний забезпечити безпечність та належний технічний стан обладнання, що передається працівникові для виконання роботи на відстані або в домашніх умовах. При виконанні роботи за трудовим договором про надомну роботу, працівник визначає своє робоче місце, яке повинно відповідати вимогам безпеки та включати необхідні технічні засоби.

3.2. Створення відділу з безпеки персоналу товариства

У практиці компанії та в урядовому законодавстві все частіше визнається, що управління охороною та гігієною праці має виконуватися систематично та постійно. Впровадження системи менеджменту та забезпечення безпеки праці.

(СМПБіВТ) є основною стратегією для досягнення цієї мети. Чотири основні характеристики всіх систем управління безпекою та гігієною праці Вони включають всі складові охорони праці, які стосуються членів організації та бізнес-процесу.

У принципі його функції [22]:

- підвищення ефективності управління охороною праці;
- гарантування дотримання чинного законодавства;
- покращення продуктивності праці.

Завдання СМПБіОТ повинні визначатися організацією і можуть включати етичні, економічні, юридичні та організаційні цілі. Це цілісний підхід, що визначає та вимагає реалізації ряду елементів та (позитивних) взаємодій між ними. Чотири основні характеристики всіх систем управління безпекою та гігієною праці Вони включають всі складові охорони праці, які стосуються членів організації та бізнес-процесу.

У принципі його функції [32]:

- підвищення ефективності управління охороною праці;
- гарантування дотримання чинного законодавства;
- покращення продуктивності праці.

Завдання СМПБіОТ повинні визначатися організацією і можуть включати етичні, економічні, юридичні та організаційні цілі. Це цілісний підхід, що визначає та вимагає реалізації ряду елементів та (позитивних) взаємодій між ними.

Система управління безпекою та гігієною праці впливає на показники безпеки та гігієни праці організації. Система управління функціонує належним чином лише при безперервному та системному контролі всіх видів діяльності та впливів, що належать до БГТ.

Сприятливий вплив на показники працездатності та безпеки можна очікувати у короткостроковій перспективі через поліпшення в процесі впровадження (коли система управління введена в дію) та у довгостроковій перспективі від потенціалу процесу безперервного вдосконалення з часом.

Тим не менш, є дебати про те, чи СМПБіОТ надає позитивний вплив на здоров'я та безпеку чи ні. З одного боку, прихильники майже вважають, що система управління безпекою та гігієною праці автоматично призведе до поліпшення показників безпеки та охорони праці, як це пропонується в стандарті OHSAS. З іншого боку, критики використали слова, такі як «шахрайство», «бюрократія» та «паперові тигри», щоб описати системи управління та вказали, що робітники втрачають вплив. Насправді вплив СМПБіОП залежить від кількох контекстуальних факторів і тому судити можна неоднозначно.

Добре відомо, що система управління безпекою та гігієною праці може бути цінним методом покращення здоров'я та безпеки. У той час як СМПБіВТ може використовуватися як інструмент управління, а як цей інструмент використовується, в першу чергу, залежить від амбіцій менеджменту. Ці амбіції можуть змінюватись від «наявності сертифікату» до «світового класу в галузі охорони здоров'я та безпеки». СМПБіОТ також можна розглядати як здатну методологію, яка може використовуватися для різних цілей і може бути пов'язана з різним змістом, залежно від компанії та її амбіцій, культури та історії.

СМПБіОТ має на увазі безперервний процес «PDCA», але планування та пов'язана з ним робота з паперами часто легше здійснення в порівнянні з рештою циклу. Особливо, після реорганізацій паперова робота залишається недоторканою, але практика та обов'язки можуть змінитися, що призвело до того, що система управління безпекою та здоров'ям стала просто паперовою вправою. Зміни у функціонуванні бізнесу, суспільні події, усунення пріоритетів та сприйняття ризику внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами багато в чому впливають на функціонування СМПБіОП. Система управління безпекою та гігієною праці також потребує безперервної інтерпретації, адаптації, прогнозування та моніторингу, наприклад, щодо нових ризиків, таких як психосоціальні ризики або наслідки, пов'язані з нанотехнологіями.

Один із важливих нормативних документів, що визначає ефективні умови праці на підприємстві, - положення про створення служби охорони праці. Багато власників підприємств у сучасності уникають формування таких служб в межах

філій чи окремих структурних підрозділів. Незважаючи на це, в Україні існує кілька позитивних прикладів вирішення цього питання. Там, де існує розуміння та бажання керівництва, це завдання успішно вирішується.

Наприклад, ТОВ "Українські Радіотелекомунікації" є одним з прикладів ефективної організації служби охорони праці, де автор цього матеріалу виступає начальником відділу охорони праці.

Хоча наведений далі матеріал не є абсолютною істинною в останній інстанції, цей досвід може стати корисним для інших служб охорони праці. Структура ТОВ "Українські Радіотелекомунікації" включає центральний офіс у Києві та чотири філії з двома підрозділами в обласних центрах (Києві, Львові, Одесі, Житомирі, Харкові, Дніпрі).

Ця структура надто ускладнює організацію роботи з охорони праці, включаючи проведення інструктажів, навчання та перевірки знань у цьому напрямку, а також контроль за умовами праці та охороною праці на робочих місцях. Водночас, вона вимагає значних фінансових витрат для якісного вирішення завдань з охорони праці.

З метою належної організації цієї роботи, створена відповідна структура служби охорони праці, а саме, розроблено, затверджено та впроваджено Положення про службу охорони праці, враховуючи специфіку структури підприємства відповідно до Положення про систему управління охороною праці.

В центральному офісі відповідно до штатного розпису передбачено посаду начальника відділу охорони праці, а в усіх філіях і відокремлених структурних підрозділах введено посади інженерів з охорони праці на засадах суміщення професій із відповідною доплатою до основного посадового окладу, за умови добровільного вибору працівниками цієї можливості.

Нагляд за роботою інженерів з охорони праці в філіях здійснює начальник відділу охорони праці, а оперативне керівництво знаходиться в компетенції директорів філій. Усі посадові особи, які виконують обов'язки інженерів з охорони праці, підлягають навчанню та періодичній перевірці знань в спеціалізованих навчальних закладах. Вони також мають відповідні

посвідчення про проходження навчання та перевірки знань з загальних питань охорони праці, електробезпеки (з присвоєнням групи не нижче IV) та галузевих правил охорони праці.

В рамках взаємодії з інженерами з охорони праці філій, в центральному офісі підприємства регулярно проводяться семінари, зустрічі, бесіди та консультації. Також забезпечується постійний контакт через телефон та електронні засоби зв'язку.

3.3. Впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації у питаннях безпеки персоналу

Зробивши аналіз ефективності використання кадрів ПрАТ «Карлсберг Україна» можна дати основні рекомендації щодо покращення всієї системи роботи з кадрами підприємства.

Відповідно до виявлених проблем першочерговими напрямками по роботі з персоналом на 2023 рік є [36]:

- Збереження висококваліфікованих кадрів;
- прийом висококваліфікованих робітників, випускників навчальних закладів початкової, середньої та вищої професійної освіти;
- підготовка робочих кадрів необхідної професійної кваліфікації;
- зниження рівня плинності кадрів щонайменше ніж 10 %;
- Проведення профілактичних медичних оглядів працівників;
- проведення заходів щодо поліпшення робочих умов та охорони праці;
- скорочення втрат робочого дня;
- посилення трудової дисципліни;
- Вдосконалення системи мотивації персоналу;
- використання резерву кадрів підприємства у плані зміцнення «вузьких місць» висококваліфікованими фахівцями;
- виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації, атестації робітників та службовців на 2023 рік;

- адресна соціальна підтримка;
- Розвиток наставництва;
- організація стажування для випускників навчальних закладів початкової, середньої та вищої професійної освіти з метою закріплення на підприємстві молодих спеціалістів;
- організація виробничої практики учнів та студентів навчальних закладів за професіями та спеціальностями, необхідними для підприємства.

Підготовка та збереження висококваліфікованих кадрів є пріоритетним завданням для підприємств.

Завдання щодо збереження висококваліфікованих кадрів та залучення нових співробітників можна вирішити за допомогою реалізації принципу соціальної відповідальності, розвитку соціальної інфраструктури, програм навчання та розвитку кар'єри.

Співпраця з навчальними закладами, які здійснюють підготовку фахівців, які потрібні підприємству, дозволить залучити молодих співробітників. З цією метою рекомендується також проведення наступних заходів:

- організація щорічного «Дня відкритих дверей» для учнів навчальних закладів початкової, середньої та вищої професійної освіти;
- укладання договорів «Про цільовий прийом та підготовку фахівців» з навчальними закладами;
- Створення постійно діючого виборного організаційно-координуючого органу, що представляє інтереси молодих фахівців підприємства.

Метою діяльності такого органу буде створення сприятливих умов для роботи молодих спеціалістів на підприємстві, надання допомоги молодим спеціалістам у підвищенні їхнього професійного рівня та сприяння у вирішенні соціально-трудових проблем.

Не менш важливим завданням є закріплення на підприємстві молодих фахівців, оскільки недостатня увага керівництва підприємства до проблеми адаптації нових співробітників зводить нанівець результати пошуку, підбору та первинного навчання працівників. Більше того, не зумівши вчасно вийти на

необхідний рівень робочих показників, і не вписавшись у трудовий колектив, згодом новачок залишає організацію. У зв'язку з цим фактором перед керівництвом підприємства стоїть завдання реорганізації процесу навчання нових працівників. Незважаючи на те, що на підприємстві провідним спеціалістом із підготовки кадрів організовуються первинні тренінги, для повноцінної адаптації нових співробітників цього недостатньо. Тому існує необхідність у створенні ланки, що сприяє не тільки формуванню та закріпленню на практиці умінь та навичок нових працівників, а й їх адаптації. Такою ланкою має стати наставництво. У рамках запропонованої системи наставництва рекомендується частину функцій щодо навчання та адаптації нових працівників передати наставникам, які мають проводити наступні заходи:

- знайомити нових співробітників із компанією (її місією, цінностями, історією, структурою; корпоративною культурою; прийнятими на підприємстві нормами та правилами поведінки; перспективами кар'єрного зростання);

- знайомити новачків із підрозділом (показувати розташування виробничих, службових та побутових приміщень, робочих місць співробітників; розповідати про правила внутрішнього трудового розпорядку; проводити інструктаж з техніки безпеки; знайомити з колективом);

- вводити на посаду (знайомити з основними обов'язками, вимогами до професіонала; проводити необхідне навчання; контролювати та оцінювати самостійне виконання працівниками робочих операцій протягом усього адаптаційного періоду);

- забезпечувати дотримання стажистами правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки;

- формувати необхідні для ефективної підготовки кадрів умови, за необхідності клопотати перед адміністрацією про їхнє створення;

- Розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробувальний термін; давати конкретні завдання з певним терміном їх виконання та пропонованим кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу;

- вивчати професійні та особисті якості стажера, його здібності, допомагати йому у підтримці взаємовідносин з колективом та керівниками;
- підбивати підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати аркуш оцінки нового співробітника із висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи; передавати лист до відділу управління персоналом.

Висунення працівника на посаду наставника рекомендується проводити керівникам підрозділів. У процесі адаптації нового співробітника повинні брати участь як наставники, а й співробітник відділу управління персоналом – на етапі первинної співбесіди. Саме він має знайомити з інформацією про підприємство, розповідати про перспективи кар'єрного зростання.

Кандидати на роль наставників повинні мати три основні якості:

- експертне володіння професійними навичками, що передаються (технічними, мануальними і т.д.);
- відмінні комунікативні навички – вміння знаходити спільну мову з людьми, вибудовувати вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- хороші адміністративні навички – уміння формулювати та ставити завдання, організовувати та контролювати виконання робіт, аналізувати результати та проводити коригування.

Доцільно проводити навчання наставників з метою підтримки та підвищення професійного рівня наставників, формування та розвитку навичок планування та контролю, делегування повноважень та мотивації стажистів.

Оплату праці наставників рекомендується проводити у такому порядку:

- одноразова виплата наставнику під час проходження стажистом атестації за результатами стажування з наступним переведенням на відповідну посаду;
- виплата наставнику при закритті першого проекту стажистом до моменту проходження ним атестації у вигляді фіксованого відсотка від операційного доходу за проектом, встановленим за погодженням з керівником підрозділу.

Розмір одноразової виплати наставнику за результатами проходження атестації стажистом має бути розрахований за єдиною схемою для всіх

підрозділів підприємства, що забезпечить її «прозорість» та зрозумілість усім працівникам підприємства.

Дати об'єктивну оцінку ефективності роботи наставника досить складно. Формально критеріями оцінки можуть бути:

- кількість зустрічей наставника зі своїм підопічним;
- своєчасність заповнення оцінних форм тощо.

Водночас формальні критерії оцінки не дають повного уявлення про ефективність роботи наставника, тому для оцінки якості доцільно використовувати непрямі показники, такі як:

- Швидкість адаптації нового співробітника на підприємстві;
- ефективне виконання стажистом своїх професійних обов'язків;
- явне професійне зростання співробітника та ін.

Крім перерахованих позитивних моментів, на підприємстві знизиться плинність кадрів, що дозволить сформувати команду кваліфікованих лояльних фахівців.

В ідеалі наставництво має бути безперервним, забезпечуючи постійний розвиток та адаптацію нових співробітників. Проте розуміти наставництво як синонім адаптації неправильно, оскільки наставництво має на увазі рішення суто вузького професійного кола завдань, тоді як адаптація передбачає включення нового співробітника до корпоративної системи відносин. Тривалість періоду адаптації та наставництва також мають непряме відношення один до одного. Процес адаптації, зазвичай, за часом займає від 2 – 3 місяців до року, іноді більше [23]. Багато в чому це залежить від самого працівника: його характеру, знань, професійного та життєвого досвіду, набутих ним умінь та навичок. Але значною мірою успішність і тривалість процесу адаптації залежить від цього, як цю роботу організовано і поставлено для підприємства. Наявність злагодженої команди, здорова атмосфера в колективі, прагнення працівників досягти спільних цілей є запорукою успішної діяльності організації. У перші години на новому робочому місці співробітник отримує відповіді на всі свої питання, що виникли під час співбесіди. Він ухвалює рішення. На думку психолога Т.Ю.

Базарова 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, ухвалили це рішення вже в перший день свого перебування на підприємстві. [24]

З метою недопущення догляду співробітників для підприємства слід створити систему адаптації. Процес адаптації персоналу носить комплексний характер і включає в себе кілька етапів [17]:

- випробувальний термін;
- Наставництво;
- консультування;
- Розвиток людських ресурсів.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно реалізує процес впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу з метою постійного удосконалення професійних навичок та забезпечення високого рівня ефективності праці.

Цей підхід базується на визнанні важливості навчання як ключового чинника успішної діяльності компанії. З метою надання персоналу можливості отримати актуальні знання та навички, впроваджено різноманітні навчальні програми та заходи.

Однією з ініціатив є створення корпоративного учбового центру, де працівники можуть отримувати не лише базову, але й спеціалізовану підготовку. Курси та семінари охоплюють різні аспекти діяльності, включаючи нові технології, виробничі процеси, та найкращі практики у галузі.

Важливою частиною системи навчання є індивідуалізовані плани розвитку для кожного працівника, де враховуються його потреби та амбіції. Працівники можуть приймати участь в онлайн-курсах, тренінгах та майстер-класах для отримання нових навичок та удосконалення існуючих.

Впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації свідчить про зобов'язання компанії перед стабільним розвитком персоналу та досягненням високих стандартів професійної компетентності всієї команди.

Установлення та координація процесу впровадження системи безпеки персоналу на підприємстві включає кілька етапів. Починаючи з визначення

особи, що відповідає за управління цією системою та координацію дій на підприємстві, і завершуючи встановленням внутрішнього контролю для забезпечення її нормального функціонування. Особливу увагу приділяється визначенню функцій та завдань управління, а також розробці нормативів, специфічних для даного підприємства. Важливим етапом є розробка Положення, що визначає вимоги з охорони праці та специфічні аспекти на даному підприємстві. Забезпечення внутрішньої перевірки та нагляду за впровадженням системи є ключовим для її успішності та подальшого розвитку.

Розрахуємо ефективність впровадження процедур контролю за безпекою праці.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Роки			Зміна	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий прибуток тис.грн	1635402	1341539	1528878	187339	13,96
2. Основні засоби	2001121	2001121	1695992	-305129	-15,25
3. Оборотні кошти	2835711	3216587	4793684	1577097	49,03
4. Загальна вартість активів	5294453	5643378	7237353	1593975	28,25
Рівень рентабельності	0,24	0,39	0,35	-0,04	-10,26

За три роки спостережень у ПрАТ «Карлсберг Україна» відбулися значні зміни в фінансових показниках. Чистий прибуток підприємства в 2023 році зрос на 13,96% порівняно з попереднім роком, хоча відбулося зменшення вартості основних засобів на 15,25%. Оборотні кошти відзначилися найбільш значущим зростанням на 49,03%, а загальна вартість активів збільшилася на 28,25%. Однак рівень рентабельності показав зниження на 10,26%, що може вимагати уважнішого аналізу та прийняття відповідних заходів для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

Таксономічний аналіз життєзабезпечення підприємства (з урахуванням фактору виробництва "капітал", Кжкапітал) передбачає стійке зростання суми власних коштів підприємства, а також валового доходу та валового прибутку,

високий рівень рентабельності та ліквідності, а також забезпечення припустимого рівня залежності від кредиторів.

Розрахунок таксономічного коефіцієнту життєзабезпечення для ПрАТ «Карлсберг Україна» з урахуванням впливу фактору виробництва «Капітал» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники, що впливають на життєзабезпечення для ПрАТ «Карлсберг Україна»

	Показники	2020	2021	2022
K1	Собівартість продукції, тис. грн	4228507	4617137	4936453
K2	Власний капітал	1022433	1022433	1022433
K3	Чистий прибуток	1635402	1341539	1528878
K4	Рентабельність активів	0,24	0,39	0,35
K5	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,36	0,73	0,72
K6	Коефіцієнт мобільності активів	0,20	0,25	0,19
K7	Коефіцієнт постійності активів	0,12	0,15	0,11
K8	Коефіцієнт стійкості	0,69	0,73	0,65
K9	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	1,29	1,83	2,02

Після визначення вихідних даних побудуємо матрицю спостережень:

	12012	1416	12167,4	17,1	0,19	1,11	0,53	0	2,77	12012
X	14179	3436	1950,6	8,9	0,4	0,94	0,49	0,66	2,88	14179
	13753	2667	769,8	23,7	0,32	0,7	0,41	0,49	2,4	13753

Далі стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення за кожним показником:

$J_1 = 13314,67$; $J_2 = 2506,33$; $J_3 = 4962,60$; $J_4 = 16,57$; $J_5 = 0,30$; $J_6 = 0,92$;
 $J_7 = 0,48$; $J_8 = 0,38$; $J_9 = 2,68$

Стандартизувати показники, стандартизована матриця матиме вигляд:

	0,90	0,56	2,45	1,03	0,63	1,21	1,11	0,00	1,03	0,90
Z =	1,06	1,37	0,39	0,54	1,32	1,03	1,03	1,72	1,07	1,06
	1,03	1,06	0,16	1,43	1,05	0,76	0,86	1,28	0,89	1,03

Вектор-еталон матиме такі координати(скористаємось функцією Excel МАКС):

	0,90	0,56	2,45	1,03	0,63	1,21	1,11	0,00	1,03
Z =	1,06	1,37	0,39	0,54	1,32	1,03	1,03	1,72	1,07
	1,03	1,06	0,16	1,43	1,05	0,76	0,86	1,28	0,89
макс	1,06	1,37	2,45	1,43	1,32	1,21	1,11	1,72	1,07

$Po = (1,06; 1,37; 2,45; 1,43; 1,32; 1,21; 1,11; 1,72; 1,07).$

Далі у визначенні показника таксономічного рівня розвитку наступним кроком є встановлення відстаней між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою-одиноцею та точкою Po обчислюється за певною формулою.

$$C_o = 1/3 * (3,985 + 5,148 + 5,862) = 4,998$$

$$S_o = 0,598$$

$$C_o = 2,24 + 2 * 0,176 = 6,195$$

$$d_{2020} = 3,983 / 6,195 = 0,643$$

$$d_{2021} = 5,148 / 6,195 = 0,830$$

$$d_{2022} = 8,862 / 6,195 = 0,946$$

$$K_{\text{жкапітал}} 2020 = 1 - 0,538 = 0,362$$

$$K_{\text{жкапітал}} 2021 = 1 - 0,825 = 0,175$$

$$K_{\text{жкапітал}} 2022 = 1 - 0,875 = 0,125$$

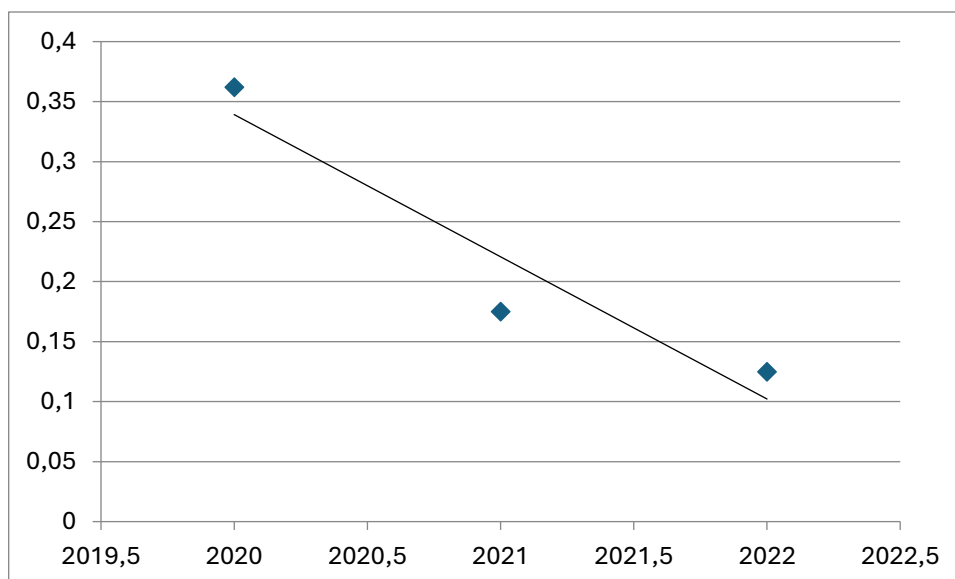


Рис.3.1. Динаміка рівня управління безпекою персоналу за 2020-2022 рр.

Використаємо дані для проведення аналізу ефективності впровадження процедур контролю за безпекою персоналу на підприємстві у 2024 році:

Попередні дані для аналізу:

У 2023 році було 15 нещасних випадків на підприємстві.

У 2022 році було 20 нещасних випадків на підприємстві.

Тепер давайте порівняємо ці дані з кількістю нещасних випадків у 2024 році. Нехай у 2024 році кількість нещасних випадків становить 10.

Можемо провести наступні розрахунки:

1. Зменшення кількості нещасних випадків = $(15 - 10) / 15 * 100\% = 33.33\%$

2. Порівняння кількості нещасних випадків у 2024 році з попередніми роками:

У порівнянні з 2022 роком: зменшення на 5 випадків або 33.33%.

У порівнянні з 2021 роком: зменшення на 10 випадків або 50%.

Ці розрахунки дають уявлення про те, як ефективно було впроваджено процедури контролю за безпекою персоналу на підприємстві у 2023 році.

На впровадження системи безпеки персоналу:

1. Аудит безпеки персоналу -12 500 грн.
2. Розробка процедур та інструкцій з безпеки персоналу - 18 750 грн
3. Тренінги з безпеки персоналу - 8200 грн
4. Придбання та встановлення обладнання безпеки персоналу - 26800 грн
5. Консультації та підтримка - 13300 грн

Витрати на впровадження системи безпеки персоналу на підприємстві складають 80000 гривень.

Тепер давайте припустимо, що завдяки впровадженню цієї системи кількість нещасних випадків на робочому місці зменшилася, а це призвело до заощадження 60000 гривень на компенсаціях та інших витратах.

$$ROI = 80000 / (60000 - 80000) \times 100\% = -25\%$$

Отриманий результат -25% показує, що витрати перевищують заощадження, тобто впровадження системи безпеки призвело до невеликої втрати коштів для підприємства.

Проте зазначимо, що це тільки в перший рік впровадження, але на наступні роки витрати на впровадження системи безпеки будуть складати 34000 грн, з них:

1. Аудит безпеки -12 500 грн
2. Тренінги з безпеки - 8200 грн
3. Консультації та підтримка - 13300 грн

$$ROI=34000/(60000-34000)\times 100\%= 76,46\%$$

На другий рік підприємство отримає вигоду в 74,46%.

Також визначимо розрахунок економічної ефективності від впровадження заходу – «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» у зв'язку із удосконаленням діяльності служби управління персоналом.

Таблиця 3.3

Витрати на проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» ПрАТ «Карлсберг Україна»

№ з/п	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Навчання спеціалістів даного тренінгу	25000
2	Проїзд	10000
3	Проживання	15000
4	Харчування	8000
5	Всього	58000

Як видно із табл. 3.3, витрати на проведення зазначеного заходу складають 58000 грн.

Для «ПрАТ «Карлсберг Україна» ця сума є прийнятною. Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції «ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей за формулою 3.1:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6}$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.; П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів чистого доходу на АТ «Київський маргариновий завод» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо зростання чистого доходу внаслідок проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо розроблення системи безпеки персоналу» «ПрАТ «Карлсберг Україна».

Експерти	Приріст чистого доходу, тис.грн.
1	120
2	90
3	80
4	110
5	70
6	100
7	85
8	95
9	75
10	108
11	115
12	125
13	130
14	135
15	140

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо приросту чистого доходу внаслідок проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо розроблення системи безпеки персоналу» «ПрАТ «Карлсберг Україна»

Експерти	Приріст чистого доходу	Хсер	Відхилення	(Xi-x) ²
----------	------------------------	------	------------	---------------------

1	120	116,23	3,77	14,21
2	118		1,77	3,13
3	114		-2,23	4,97
4	112		-4,23	17,89
5	116		-0,23	0,46
6	115		-1,23	1,51
7	114		-2,23	4,97
8	111		-5,23	27,35
9	115		-1,23	1,51
10	120		3,77	14,21
11	115		-1,23	1,51
12	119		2,77	7,67
13	118		1,77	3,13
14	125		8,77	76,91
15	110		6,23	38,81
Разом	1742			218,24

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою 3.2

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{218,24}{15}} = 14,55 \text{ тис.грн}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за формулою 3.3:

$$CV = \frac{\sigma}{x_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{14,55}{116,23} * 100 = 12,52 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $CV < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Песимістичне значення (П) = 110 Оптимістичне значення (О) = 125
Середнє значення (В) = $(П + О) / 2 = (110 + 125) / 2 = 117,5$

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (125 + 4 \times 117,5 + 110) / 6 = 117,5$$

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції у %.

$$\text{Приріст чистого доходу} = 117,5 / 9033066 \times 100 = 0,0013\%$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 7251996 тис. грн.; змінні витрати складають 58 % - 4206157 тис. грн.

$$\text{Приріст змінних витрат} = 4206157 \times 0,0013 / 100 + 58 = 112,7 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст прибутку} = 117,5 - 112,7 = 4,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст чистого прибутку} = 4,8 \times (1 - 18/100) = 3,94 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від проведення тре тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» ПрАТ «Карлсберг Україна» в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» ПрАТ «Карлсберг Україна»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	117,5
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	112,7
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	4,8
4.	Приріст чистого прибутку	3,94

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу 54,7 тис. грн.

Сума початкових інвестицій, як і в попередньому заході, буде становити 6% від 85% приросту змінних витрат внаслідок його реалізації, а саме:

$$ПІ = 0,06 \cdot 0,85 \cdot 54,7 = 2,79 \text{ тис. грн.}$$

Планова тривалість життєвого циклу проєкту – 1 рік, за кожен з яких підприємство буде мати приріст чистого грошового потоку у розмірі:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 2,79 \text{ тис. грн.}$$

термін окупності простий буде складати:

$$Т_{пр} = K_n / \Delta П_{рч} = 2,79 / 3,94 = 0,71 \text{ року}$$

Показники економічної ефективності від проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив від проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу» на техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Карлсберг Україна»

№ з/п	Показник	Базовий період	Прогнозований рік,	Абсолютне, ±	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9033066	9033183,5	117,5	0,0013
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	7251996	7252108,7	112,7	0,0016
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	1781070	1781084,8	4,8	0,00027
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	1460477	1460484,94	3,94	0,00027

Як свідчать представлені в таблиці 3.7 дані, проведення тренінгу «Підвищення кваліфікації керівників підрозділів щодо удосконалення системи безпеки персоналу є заходом, який принесе невеликий прибуток. Водночас цей захід має соціальну спрямованість – покращиться система безпеки персоналу, яка забезпечує здоров'я і нормальні режими роботи і умови праці.

Висновки до розділу 3

У процесі розробки політики безпеки персоналу було визначено стратегічні напрями та основні принципи, що спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Зазначені у документі заходи мають на меті створення безпечного та здорового робочого середовища, а також визначення відповідальності всіх сторін за виконання норм та вимог щодо охорони праці.

Сформована структура відділу з безпеки персоналу включає чітко визначені ролі та обов'язки співробітників. Координація та співпраця відбуваються ефективно, забезпечуючи найвищий ступінь контролю над реалізацією заходів щодо безпеки праці та вчасне реагування на можливі ризики.

Впроваджена система навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє постійному удосконаленню знань та навичок у галузі безпеки праці. Ініціативні навчальні програми регулярно оновлюються, а співпраця зі спеціалізованими навчальними закладами підвищує професійний рівень працівників.

Впроваджені процедури контролю за безпекою праці дозволяють ефективно визначати, аналізувати та усувати можливі загрози та ризики. Система моніторингу та регулярні аудити гарантують відповідність вимогам безпеки праці та надають засоби для оперативного втручання в разі виявлення невідповідностей.

Усі зазначені вище ініціативи спрямовані на формування безпечного та здорового робочого середовища, акцентуючи увагу на безперервному процесі вдосконалення системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна».

ВИСНОВКИ

Безпека персоналу – це комплекс заходів та правил, спрямованих на запобігання та зменшення ризиків та небезпек у робочому середовищі. Ці заходи сприяють збереженню фізичного та психологічного здоров'я працівників, уникненню травм та аварій, а також забезпеченню відповідності законодавчим вимогам щодо умов праці. Безпека праці охоплює вивчення та управління ризиками, надання необхідного оснащення та навчання персоналу правилам та процедурам безпеки.

Правові аспекти забезпечення безпеки праці визначаються нормативними актами та законодавством, що регулює умови праці. Ці аспекти включають в себе встановлення стандартів та вимог до безпечних умов праці, визначення прав та обов'язків роботодавців і працівників у сфері безпеки, а також встановлення відповідальності за порушення законодавчих норм в галузі охорони праці. Ці правові норми спрямовані на забезпечення безпеки праці на підприємствах та підвищення відповідальності за дотримання нормативів у цій сфері.

Сучасні підходи до управління безпекою праці орієнтовані на системну та комплексну стратегію. Вони передбачають інтеграцію заходів з безпеки праці в усі аспекти підприємницької діяльності. Ключовими елементами цих підходів є впровадження систем управління безпекою праці, регулярний моніторинг умов праці, аналіз та оцінка ризиків, а також активна участь працівників у впровадженні та вдосконаленні системи безпеки праці. Сучасні методи враховують психофізіологічні та соціально-психологічні аспекти роботи, спрямовані на підвищення уваги до безпеки серед працівників та створення безпечної корпоративної культури.

Психофізіологічні аспекти безпеки праці зосереджені на вивченні взаємодії фізіологічних та психічних процесів працівника в умовах праці. Це включає аналіз впливу робочого середовища на психічний стан та фізіологічні параметри працівників. Застосування психофізіологічних підходів включає в себе розробку раціональних режимів праці, адаптованих до біологічних ритмів

людини. Також важливо враховувати вплив стресу, психологічного комфорту та морального стану працівників на їхню продуктивність та безпеку. Психофізіологічний підхід спрямований на оптимізацію робочих умов з урахуванням індивідуальних особливостей працівників для забезпечення їхньої ефективності та безпеки в процесі праці.

ПрАТ «Карлсберг Україна» представлене як підприємство з стабільною діловою активністю, де позитивні тенденції спостерігаються у багатьох аспектах, включаючи ефективність використання активів та оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості. У звітному періоді підприємство також проявило стабільний підхід до управління персоналом, намагаючись створити сприятливі умови для розвитку працівників. Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» виокремлюється своєю відданістю принципам відповідального бізнесу та створенням культури командної роботи.

Аналіз системи безпеки підприємства підкреслює значущість управління ризиками та дотримання стандартів якості та безпеки. Хоча деякі показники вказують на визначені труднощі, які можуть впливати на конкурентоспроможність, зокрема, зменшення рентабельності продажу в 2019 році, загальний контекст свідчить про позитивну динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. У цілому, підприємство виявляє тенденцію до постійного удосконалення та адаптації до змін, що є ключовим для забезпечення стійкості та успішності в динамічному бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що формування системи безпеки персоналу на ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджено лише на ключових засадах і завданнях для керівників структурних підрозділів: це пов'язано з розміром, організаційною структурою, принципами розподілу повноважень і відповідальності щодо охорони та безпеки праці між основними посадовими особами, специфікою діяльності. Також на умови розвитку системи безпеки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» впливає наявна інформаційна, енергетична інфраструктура

комунікацій бізнесу, місцеві органи влади, узгодження інших зацікавлених сторін у практичній реалізації ведення безпечної діяльності підприємства.

У процесі розробки політики безпеки персоналу було визначено стратегічні напрями та основні принципи, що спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Зазначені у документі заходи мають на меті створення безпечного та здорового робочого середовища, а також визначення відповідальності всіх сторін за виконання норм та вимог щодо охорони праці.

Створення відділу з безпеки персоналу включає чітко визначені ролі та обов'язки співробітників. Координація та співпраця відбуваються ефективно, забезпечуючи найвищий ступінь контролю над реалізацією заходів щодо безпеки праці та вчасне реагування на можливі ризики.

Впроваджена система навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє постійному удосконаленню знань та навичок у галузі безпеки персоналу. Ініціативні навчальні програми регулярно оновлюються, а співпраця зі спеціалізованими навчальними закладами підвищує професійний рівень працівників.

Впроваджені процедури контролю за безпекою праці дозволяють ефективно визначати, аналізувати та усувати можливі загрози та ризики. Система моніторингу та регулярні аудити гарантують відповідність вимогам безпеки праці та надають засоби для оперативного втручання в разі виявлення невідповідностей.

Усі зазначені вище ініціативи спрямовані на формування безпечного та здорового робочого середовища, акцентуючи увагу на неперервному процесі вдосконалення системи безпеки персоналу.

Економічна ефективність запропонованих заходів з обґрунтуванням впливу на основні показники діяльності, свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Карлсберг Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом.: навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
3. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] К.: Інкос, 2014. 472 с.
4. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
5. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Інжек, 2014. 276 с.
7. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
8. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 130-134.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 351 с.
10. Воронько-Невіднича Т.В. Сучасні тенденції управління персоналом організацій. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 268 с. С. 134–136.

11. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27.
12. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341-348.
13. Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. С. 46
14. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Бєляєва, А. М. Виноградська та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
15. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації/ URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)
16. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>
17. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.
18. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
19. Адаптація персоналу в організації: методи. [електронний ресурс]. URL: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijapersonalu-v-organizacii-metodi.html>

20. Курапов А.С. Безпека персоналу на підприємстві. *Формування ринкової економіки*. 2019. Вип. 25. К.: КНЕУ. С.97-102.
21. Галаз Р. І. Еволюція поняття кадрова безпека підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. № 10. С. 340–343.
22. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
23. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2016. Вип. 15. К.: КНЕУ. С.146 – 154
24. Кравченко В.О. Інноваційний розвиток як основа економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2013. № 26 (205). С.122-131.
25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
26. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21. Ч. 2. С. 53–60.
27. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873
28. Воронка О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
29. Співак В. А. Організаційна поведінка та управління персоналом : навч. посіб. Дніпро, 2020. 312 с.
30. Грішнова О. О. Людський капітал: формування у системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
31. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351с.

32. Безпека персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

33. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37–42.

34. Пригунов П.Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108.

35. Хентце І. Теорія управління кадрами у ринковій економіці. Одеса: Міжнар. відносини, 2017. С. 243-250.

36. Бортнік С. М. Стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Механізми забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств: кол. моногр./Л. М. Черчик, Н. В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. С. 96–118.

37. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602/>

38. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 34–37.

39. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №1. С. 103-107.

40. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

41. Інформація про підприємство URL:[https://clarity-project.info/smida/00377511?year=2018#:~:text=%2C%20Червонозавод...- ,Організаційна%20структура%20Товариства%20включає%20мережу%20з%20%20представництв%20та%20,Представництво%20Приватного%20акціонерног о%20товариства%20"КАРЛСБЕРГ](https://clarity-project.info/smida/00377511?year=2018#:~:text=%2C%20Червонозавод...- ,Організаційна%20структура%20Товариства%20включає%20мережу%20з%20%20представництв%20та%20,Представництво%20Приватного%20акціонерног о%20товариства%20)

42. Швайка Л. А., Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. Поліграфія і видавнича справа. 2012. № 4 (56). С. 158–163
43. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/>
44. Ринок пива в Україні. URL: <http://beertechdrinks.com/manufacturing/rynok-pyva-v-ukrayini/>
45. Інформація для емітентів. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна»: вебсайт. URL: <https://carlsbergukraine.com>
46. Огляд досьє контрагента ПрАТ «Карлсберг Україна». YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/com>
47. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 89–92. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
48. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ.* 2019. № 7. С. 337–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>
49. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2018. 239 с.
50. Новак І. М., Котова Н. І. Формування сучасної системи професійної безпеки та охорони праці в Україні. *Демографія та соціальна економіка.* 2010. № 1. С. 110–117. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/15/11.pdf>
51. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. и др. Киев : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
52. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка.* 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14
53. Мирний М., Шевчик О. Втрати серед цивільних громадян та об'єктів від вторгнення Росії. URL: <https://zmina.info/articles/vtraty-sered-czyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/>

54. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду. *Forbes*. 15.03.2022. URL: <https://forbes.ua/leadersship/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673>

55. Носіков О. Вимоги працівників до служби безпеки підприємства. *Кадровик України*. 2017. № 9. С. 69–73.

56. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

57. Організація безпеки та здоров'я працівників замість охорони праці: законопроекти від Мінекономіки. URL: <https://oppb.com.ua/news/organizaciyabezpeky-ta-zdorovya-pracivnykiv-zamist-ohoronypraci-zakonoprojekty-vid>

58. Постанова КМУ «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 01.08.1992 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п#Text>

59. Жуковська В. М., Коваленко В. В. Ризики персоналу компаній: сучасні реалії. // Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса : ОДАБА, 2022. С. 160–163.

60. Гогіташвілі Г. Г. та інші Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: Навч. посіб. К.: Знання, 2007. 367 с.

61. Директива Ради Європейських Співтовариств 89/391/ЕЕС «Про впровадження заходів, що сприяють поліпшенню безпеки й гігієни праці працівників». Технічні науки. 2020. 132 с.

62. Міжнародний стандарт SA8000: 2001 «Соціальна відповідальність». SAI SA8000: 2001 Social Accountability International.

63. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – «Настанова по соціальній відповідальності». ISO 26000: 2010 (Draft) Guidance on Social Responsibility.

64. Міжнародний стандарт OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems – Requirements. Системи менеджменту охорони праці – Вимоги.

65. НПАОП 0.00-2.23-04 «Перелік заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання яких включаються до валових витрат». Постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2003 р. № 994.

66. Рекомендації щодо побудови, впровадження та удосконалення системи управління охороною праці. Затверджені Головою Держгірпромнагляду 7.02. 2008 р. 8. Управління охороною праці: Навч. посібник. / Ткачук К.Н., Мольчак Я.О., Каштанов С.Ф., Полукаров О.І., Ткачук К.К., Полукаров Ю.О., Стасюк В.М. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 288 с.

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна»

Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	49 655.00	89 939.00
первісна вартість	1001	157 870.00	214 784.00
накопичена амортизація	1002	108 215.00	124 845.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 219.00	111 574.00
Основні засоби	1010	2 152 563.00	2 001 121.00
первісна вартість	1011	5 801 261.00	6 093 812.00
знос	1012	3 648 698.00	4 092 691.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 462.00	19 744.00
Відстрочені податкові активи	1045	174 909.00	182 479.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 458 742.00	2 426 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	511 191.00	573 144.00
Виробничі запаси	1101	229 648.00	281 079.00
Незавершене виробництво	1102	51 669.00	47 825.00
Готова продукція	1103	220 567.00	236 962.00
Товари	1104	9 307.00	7 278.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 601.00	955 603.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	75 986.00	57 730.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16.00	25.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118.00	131.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 563 300.00	1 627 770.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	6 274.00	1 955.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	225.00	229.00
Усього за розділом II	1195	2 835 711.00	3 216 587.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 294 453.00	5643378.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948 715.00	1 961 091.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 179 134.00	3 191 510.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 280.00	59 966.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	76 280.00	59 966.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25.00	42.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 595.00	42 382.00
товари, роботи, послуги	1615	1 427 546.00	1 705 694.00
розрахунками з бюджетом	1620	221 605.00	231 667.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 564.00	40 103.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	107 378.00	68 076.00
за одержаними авансами	1635	1 629.00	1 253.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	177 933.00	263 073.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	51 328.00	79 715.00
Усього за розділом III	1695	2 039 039.00	2 391 902.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 294 453.00	5 643 378.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати на 31 грудня 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 340 977.00	8 017 392.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 617 137.00	4 228 507.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	3 723 840.00	3 788 885.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	87 903.00	210 696.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	300 897.00	303 957.00
Витрати на збут	2150	1 764 575.00	1 671 109.00
Інші операційні витрати	2180	63 961.00	754.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 682 310.00	2 023 761.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	27 946.00	35 921.00
Інші доходи	2240	13 389.00	22 299.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	20 578.00	4 181.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	53 179.00	69 194.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 649 888.00	2 008 606.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-308 349.00	-373 204.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 341 539.00	1 635 402.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 341 539.00	1 635 402.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 136 338.00	3 716 427.00
Витрати на оплату праці	2505	583 581.00	617 035.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 229.00	121 684.00
Амортизація	2515	610 287.00	570 290.00
Інші операційні витрати	2520	1 234 112.00	1 131 627.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом	2550	6 681 547.00	6 157 063.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.31	1.60
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.31	1.60
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	12 668 821.00	12 171 602.00
Повернення податків і зборів	3005	6.00	
у тому числі податку на додану вартість	3006	6.00	
Цільового фінансування	3010	106.00	114.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 253.00	1 629.00
Надходження від повернення авансів	3020	0.00	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	27 937.00	29 468.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	
Надходження від операційної оренди	3040	820.00	947.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	
Надходження від страхових премій	3050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	
Інші надходження	3095	37.00	
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	6 901 529.00	5 951 600.00
Праці	3105	521 109.00	539 342.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	122 454.00	123 272.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 815 168.00	2 948 859.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	306 380.00	411 779.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	855 512.00	856 680.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 653 276.00	1 680 400.00
Витрачання на оплату авансів	3135	57 730.00	75 986.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	
Інші витрачання	3190	141 511.00	183 640.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 139 436.00	2 381 104.00

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна»

Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	89 939.00	82 893.00
первісна вартість	1001	214 784.00	237 368.00
накопичена амортизація	1002	124 845.00	154 475.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574.00	291 993.00
Основні засоби	1010	2 001 121.00	1 695 992.00
первісна вартість	1011	6 093 812.00	6 350 127.00
знос	1012	4 092 691.00	4 654 135.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744.00	12 663.00
Відстрочені податкові активи	1045	182 479.00	338 194.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 426 791.00	2 443 669.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	573 144.00	847 564.00
Виробничі запаси	1101	281 079.00	384 435.00
Незавершене виробництво	1102	47 825.00	95 384.00
Готова продукція	1103	236 962.00	361 011.00
Товари	1104	7 278.00	6 734.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955 603.00	453 229.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57 730.00	512 219.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з нарахованих доходів	1140	25.00	9 246.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 627 770.00	2 970 234.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955.00	1 080.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	229.00	112.00
Усього за розділом II	1195	3 216 587.00	4 793 684.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 643 378.00	7237353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 961 091.00	3 489 969.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 191 510.00	4 720 388.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966.00	69 407.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	59 966.00	69 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	42.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382.00	47 027.00
товари, роботи, послуги	1615	1 705 694.00	1 347 052.00
розрахунками з бюджетом	1620	231 667.00	365 342.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103.00	103 305.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	68 076.00	97 200.00
за одержаними авансами	1635	1 253.00	3 499.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	263 073.00	487 421.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715.00	100 017.00
Усього за розділом III	1695	2 391 902.00	2 447 558.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 643 378.00	7 237 353.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати на 31 грудня 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 033 066.00	8 340 977.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 936 453.00	4 617 137.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	4 096 613.00	3 723 840.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	271 713.00	87 903.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	346 875.00	300 897.00
Витрати на збут	2150	1 926 996.00	1 764 575.00
Інші операційні витрати	2180	41 672.00	63 961.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 052 783.00	1 682 310.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	92 584.00	27 946.00
Інші доходи	2240	9 559.00	13 389.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	13 360.00	20 578.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	274 573.00	53 179.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 866 993.00	1 649 888.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-338 115.00	-308 349.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 528 878.00	1 341 539.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 528 878.00	1 341 539.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 569 419.00	4 136 338.00
Витрати на оплату праці	2505	745 726.00	583 581.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	131 394.00	117 229.00
Амортизація	2515	656 087.00	610 287.00
Інші операційні витрати	2520	1 264 293.00	1 234 112.00
Разом	2550	7 366 919.00	6 681 547.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 022 432 914	1 022 432 914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 022 432 914	1 022 432 914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.50	1.31
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.50	1.31
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13 319 082.00	12 668 821.00
Повернення податків і зборів	3005	0.00	
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	
Цільового фінансування	3010	57.00	106.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	3 499.00	1 253.00
Надходження від повернення авансів	3020	0.00	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	52 536.00	27 937.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	
Надходження від операційної оренди	3040	567.00	820.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	
Надходження від страхових премій	3050	0.00	
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	
Інші надходження	3095	3 053.00	0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	7 480 996.00	6 901 529.00
Праці	3105	601 934.00	521 109.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	145 113.00	122 454.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 878 850.00	2 815 168.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	430 628.00	306 380.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	958 634.00	855 512.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 489 588.00	1 653 276.00
Витрачання на оплату авансів	3135	512 219.00	57 730.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	
Інші витрачання	3190	70 159.00	141 511.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 689 523.00	2 139 436.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	
необоротних активів	3205	10 241.00	12 042.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	
дивідендів	3220	0.00	
Надходження від деривативів	3225	0.00	
Надходження від погашення позик	3230	0.00	
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	
Інші надходження	3250	0.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	
необоротних активів	3260	691 321.00	599 509.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	
Витрачання на надання позик	3275	0.00	
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	
Інші платежі	3290	0.00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-681 080.00	-587 467.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	
Отримання позик	3305	0.00	
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	
Інші надходження	3340	0.00	
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	
Погашення позик	3350	110.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	1 329 163.00	
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	
Інші платежі	3390	41 520.00	39 785.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-41 630.00	-1 368 948.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	966 813.00	183 021.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 627 770.00	1 563 300.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	375 651.00	-118 551.00
Залишок коштів на кінець року	3415	2 970 234.00	1 627 770.00