

**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»

Директор інституту(декан факультету)

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 202_ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 202_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розроблення заходів покращення умов праці на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-11

Лелюк Роман Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Болотіна Ірина Миколаївна

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Лелюка Романа Сергійовича

1. Тема роботи «Розроблення заходів покращення умов праці на підприємстві»
керівник роботи Болотіна І.М., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Молочний Альянс».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування умов праці на підприємстві
Розділ 2. Аналіз організації умов праці в Акціонерному Товаристві «Молочний Альянс»
Розділ 3. Розробка заходів з покращення умов праці в Акціонерному Товаристві «Молочний Альянс»
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 35 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно гра-фіку захисту	

Здобувач

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лелюк Роман Сергійович. Розроблення заходів покращення умов праці на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Групи АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретико-методичне обґрунтування аспектів формування умов праці на підприємстві. Визначено сутність поняття умови праці та фактори їх формування, досліджено особливості психофізіології в організації праці, а також узагальнено економічне та соціальне значення поліпшення умов та охорони праці в ринкових умовах.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства, АТ «Молочний Альянс», а також проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу та визначено особливості організації умов праці в АТ «Молочний Альянс».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано основні шляхи вдосконалення умов праці в АТ «Молочний Альянс». Розроблено заходи соціально-економічного характеру для поліпшення умов праці та проведена оцінка ефективності розроблених заходів для АТ «Молочний Альянс» та визначено їх вплив на задоволеність умовами праці співробітників.

Робота містить 76 сторінок основного тексту, 35 таблиць, 10 рисунків, 47 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, умови праці, охорона праці, управління, мотивація, матеріальне заохочення, кадрове забезпечення, навчання.

ABSTRACT

Leliuk Roman Sergiyovich. Development of measures to improve working conditions at the enterprise. - Qualifying work with manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the JSC "Milk Alliance" Group for the years 2020-2022.

In the first section of the work, the theoretical and methodological substantiation of the aspects of the formation of working conditions at the enterprise was carried out. The essence of the concept of working conditions and the factors of their formation are determined, the peculiarities of psychophysiology in the organization of work are investigated, and the economic and social significance of improving conditions and labor protection in market conditions is summarized.

In the second section of the qualification work, the technical and economic characteristics of the investigated enterprise, JSC "Milk Alliance" are provided, as well as an analysis of personnel support and the efficiency of personnel use, and the specifics of the organization of working conditions in JSC "Milk Alliance" are determined.

In the third section of the qualification work, the main ways of improving working conditions in JSC "Milk Alliance" are substantiated. Socio-economic measures to improve working conditions were developed and the effectiveness of the developed measures was evaluated for Milk Alliance JSC and their impact on employee satisfaction with working conditions was determined.

The work contains 76 pages of the main text, 35 tables, 10 figures, 47 used sources.

Key words: personnel, working conditions, labor protection, management, motivation, financial incentives, personnel support, training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Умови праці та фактори їх формування	9
1.2. Психофізіологія в організації праці.....	14
1.3. Економічне та соціальне значення поліпшення умов та охорони праці в ринкових умовах.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УМОВ ПРАЦІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»	26
2.1. Техніко-економічний аналіз АТ «Молочний Альянс».....	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу.....	36
2.3. Особливості організації умов праці в АТ «Молочний Альянс».....	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС».....	58
3.1. Основні шляхи вдосконалення умов праці в АТ «Молочний Альянс»	58
3.2. Розробка заходів соціально-економічного характеру для поліпшення умов праці.....	63
3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів для АТ «Молочний Альянс» та їх вплив на задоволеність умовами праці співробітників	74
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На теперішньому рівні розквіту економіки України поглиблюються проблеми у сфері умов праці. Це пов'язано з тим, що значна кількість працівників працює у шкідливих або важких умовах. Широке впровадження гнучких виробничих систем, що працюють під керуванням електронно-обчислювальних машин, технологій обробки зображень і раніше не вивчених форм адаптації людини пов'язане з підвищенням інтенсивності і монотонності праці, захворюваннями м'язової, нервової і серцево-судинної систем, а також розладами пов'язані з психічними захворюваннями, лазерне опромінення. Тому проблема поліпшення умов праці на підприємствах є особливо актуальною.

Право працівників на гідні, безпечні, доступні та здорові умови праці визнається та закріплюється на міжнародному та конституційному рівнях. Це право зазвичай забезпечується різноманітними технічними, матеріальними та організаційними заходами на виробництві. Однак усунути всі негативні фактори неможливо.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності розроблення заходів покращення умов праці на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети, необхідно виконати такі *завдання*:

- обґрунтувати теоретико-методичні аспекти формування умов праці на підприємств;
- визначити економічне та соціальне значення поліпшення умов та охорони праці в ринкових умовах;
- здійснити техніко-економічний аналіз АТ «Молочний Альянс»;
- проаналізувати кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу;
- розкрити особливості організації умов праці в АТ «Молочний Альянс»;
- з'ясувати основні шляхи вдосконалення умов праці в АТ «Молочний Альянс»;

- розробити заходи соціально-економічного характеру для поліпшення умов праці;
- оцінити ефективність розроблених заходів для АТ «Молочний Альянс» та їх вплив на задоволеність умовами праці співробітників.

Об'єктом дослідження є процес організації умов праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення умов праці в АТ «Молочний Альянс».

Методи дослідження. Під час дослідження використовувалися такі наукові методи пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, висновки), статистико-економічний груповий (для аналітичного аналізу кадрового забезпечення підприємства), табличний, графічний (для наочного представлення результатів розрахунків).

Інформаційними джерелами для дослідження були чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань проблематики обраної теми

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на Міжнародній науковій конференції «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті», науковопрактичній конференції молодих вчених і студентів

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 76 сторінок. Робота містить 35 таблиць, 10 рисунків, додатків на 6 сторінках, список використаної літератури – 47 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Умови праці та фактори їх формування

Покращення умов праці є одним із напрямків організації роботи. Умови праці - це сукупність факторів навколишнього середовища, які впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі трудової діяльності. Умови праці на будь-якому робочому місці виникають під впливом таких груп факторів: виробничих, гігієнічних і гігієнічних, безпеки, технологічних, а також психологічних, естетичних і соціальних чинників.

Виробничі чинники визначаються особливостями техніки і технології, ступенем механізації і автоматизації праці, якістю обладнання робочих місць, способами праці та відпочинку.

Від них залежить фізична і нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність праці.

Гігієнічні та санітарні фактори включають температуру, вологість, забруднення повітря, шум, вібрацію та освітлення робочого місця.

Фактори безпеки захищають працівників від травм, ураження електричним струмом, хімікатів та радіації.

Технічні та психологічні чинники визначають рівень комфорту на робочому місці, досконалість обладнання та технологічних процесів, працездатність машин і механізмів. Естетичні чинники визначають привабливість виробничого середовища, приємність форм, кольорів і звуків на робочих місцях, приємне оформлення місць відпочинку тощо.

Соціальні чинники визначаються взаємовідносинами співробітників, стилем керівництва, місією і цілями компанії, ступенем їх ототожнення з інтересами

працівника. Під дією цих факторів формується морально-психологічний клімат у колективі.

Сприятливі умови забезпечують соціальний спокій людей, а також їх взаємовідносини та задоволення від роботи. Актуальність питання поліпшення умов праці полягає в тому, що підвищення освіченості працівників вимагає змістовної роботи в небезпечних для них умовах. Тому створення сприятливих умов праці повинно бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною соціально-економічної політики держави та важливою складовою управління людськими ресурсами.

У державних компаніях трудові колективи мають широкі повноваження щодо поліпшення умов праці. Ви маєте право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів щодо досягнення встановлених норм безпеки, промислової гігієни та виробничого середовища; контроль за використанням коштів на виконання планів; порушувати питання про притягнення до кримінальної відповідальності за порушення правил охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє необхідність використання новітніх технологій у конкурентній боротьбі на основі досягнень науково-технічного прогресу, намагання знизити собівартість продукції тощо для збільшення прибутку. на підприємствах будь-якої форми власності [23, с. 22-23].

Умови праці поділяються на соціально-економічні, що оцінюються в широкому контексті і характеризують ставлення до них суспільства, і виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочому місці.

ГОСТ 19605-74 «Організація праці. «Основні поняття, терміни та визначення» умови праці трактують як «сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці».

Обґрунтована класифікація праці [20, с. 2] визначає умови праці як сукупність факторів трудового та виробничого середовища, в якому здійснюється діяльність людини. На проектування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи (рис. 1.1).

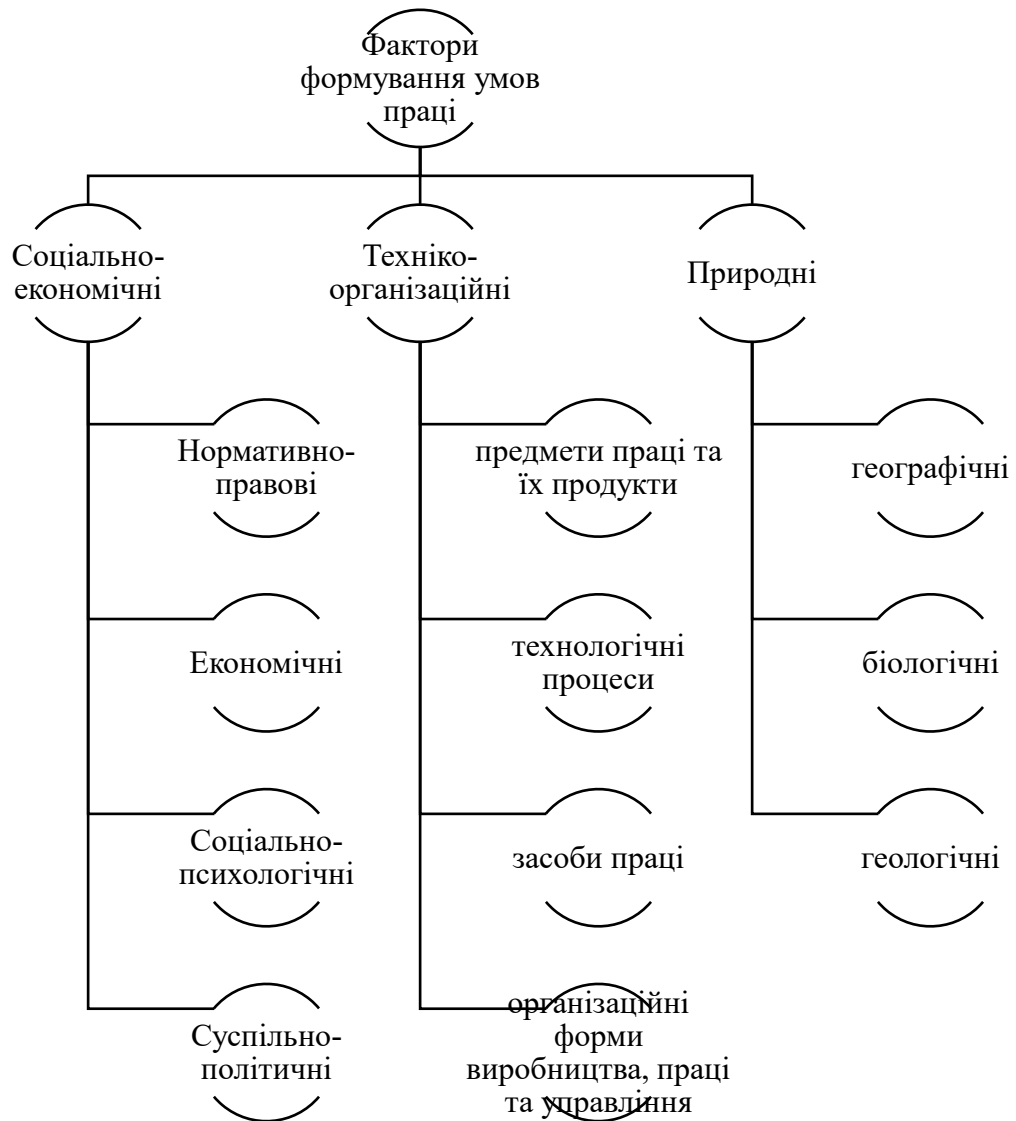


Рис. 1.1. Фактори формування умов праці персоналу [20]

Всі ці фактори одночасно і нерозривно впливають на проектування умов праці і разом з іншими параметрами визначають виробничу середу. На рівні галузі, об'єднання та індивідуального виробництва класифікація факторів допоможе:

- пропонувати та вдосконалювати умови праці, аналізувати їх стан;
- планувати заходи щодо поліпшення умов праці;
- розробляти проєкти обладнання, споруд і технологій для поліпшення умов праці;
- спрямовувати ресурси на поліпшення умов праці;
- передбачати зміни умов праці у зв'язку зі зміною техніки, обладнання та впровадженням нових матеріалів і технологій.

Умови праці, таким чином, є частиною зовнішнього середовища працівника. Інакше їх ще називають факторами навколишнього середовища. Їх поділяють на такі групи:

- фізичні;
- хімічні;
- біологічні;
- радіація.

Умови праці можуть бути: а) оптимальними – зберігають здоров'я людини та створюють умови для збереження високого рівня працездатності; б) допустимі – визначають рівень факторів навколишнього середовища, що не перевищує норми; в) шкідливі – поділяються на чотири ступені шкідливості [33, с. 38-39].

З погляду безпеки праці виділяють допустимий рівень цих факторів, який визначається спеціальними нормативними документами. Створення нормальної робочої атмосфери, що підтримує продуктивну працю, залежить, з одного боку, від природних умов (клімат, пора року тощо); у другу чергу від технологічного процесу; по-третє, самі робітники.

На умови праці впливає технологічний процес виробництва. Так, умови праці в гарячому цеху є складними і вимагають більш масштабних заходів стандартизації. Причинами нещасних випадків на виробництві можуть бути не тільки технічні особливості, а й порушення в організації праці та недотримання виробничих гігієнічних норм.

Факторна система опосередковано впливає на людину через низку системних елементів, які безпосередньо визначають умови праці на виробництві.

Розрізняють наступні елементи умов праці:

- Санітарно-гігієнічні елементи характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та інструменти праці, а також технологічні процеси. Усі вони кількісно визначені методами санітарно-гігієнічних досліджень і стандартизовані шляхом встановлення норм, гігієнічних нормативів і вимог.

- Психофізіологічні елементи зумовлені стресом і його організацією. Елементи цієї групи, за винятком фізичних навантажень і одноманітності, не мають загальноприйнятих норм.
- Естетичні елементи сприяють формуванню у працівника позитивних емоцій. Кількісні оцінки недоступні для елементів цієї групи. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою експертних методів оцінки.
- Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини в трудовому колективі і створюють відповідний психічний стан працівників (соціальний клімат). Відсутні одиниці виміру, норми та стандарти. Однак їх об'єктивна оцінка підтверджується соціологічними дослідженнями у формі усних опитувань і анкетування.
- Технічні елементи обумовлені ступенем механізації праці. Робота, а отже, умови та безпека праці є реальністю різних систем: з одного боку, «Людина - машина (технологічний процес)», «Людина - виробниче середовище», «Людина - машина (технологічний процес) - виробництво», а з іншого боку «Люди - Колектив - Суспільство», «Люди - Суспільство - Природа».

У перших трьох системах враховуються умови праці на робочому місці, на ділянці, у цеху, на виробництві, у двох останніх – усередині підприємства, філії, регіону [35, с.7-9].

Забезпечення необхідних умов праці здійснюється за трьома напрямками:

- створення сприятливих умов праці, збагачення їхнього змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів або зростаючими потребами підприємства, а якщо поліпшення умов праці неможливо, то збереження досягнутого рівня;
- захист працівників від існуючих і потенційних небезпек і виробничих ризиків [22, с. 14].

Найбільш ефективними є заходи, спрямовані на створення сприятливих умов на нових підприємствах або в рамках оновлення діючих. Для більшості компаній

характерним є систематичне поліпшення умов праці та захист працівників від небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

1.2. Психофізіологія в організації праці

Праця людини - це функціональний процес, який використовує фізіологічні та психологічні особливості працівника.

Питання організації праці вирішується комплексно з урахуванням технологічних, економічних і обов'язково фізіолого-психологічних знань у галузі праці. Психофізіологічний підхід до організації праці є складовою частиною системи заходів щодо здійснення організації праці на підприємстві. Завдання підвищення продуктивності висувають підвищені вимоги до мислення, сприйняття, уваги та емоційного стану працівника, тобто до всього того, що складає його працездатність.

Працездатність – це здатність людини формувати і підтримувати свій організм у функціональному стані для забезпечення високого рівня продуктивності праці.

Головне полягає в тому, що людина, яка працює на робочому місці, є людиною зі складними психофізіологічними функціями та різноманітними здібностями, які змінюються залежно від настрою, переживань і почуттів. Працездатність людини перебуває під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища, часто несприятливих, різної інтенсивності та тривалості. Під час роботи функціональний стан організму людини, в тому числі і його центральної нервової системи, змінюється закономірно. Робота може бути важкою для працівника, але вона також може призвести до виснаження його нервової системи через втому та атрофію деяких м'язів.

У робочому процесі задіяні всі органи і системи людського організму – мозок, м'язи, судини, серце, легені та ін. При цьому витрачається нервова і м'язова енергія. Таким чином, праця - це фізіологічний процес, який споживає енергію людини. Крім того, в процесі праці активізуються всі психічні функції людини: сприйняття, мислення, пам'ять, відчуття, уява, якості волі, увага, інтерес, задоволеність, зосередженість, напруженість, стомлюваність та ін.

У процесі трудової діяльності людина сприймає і переробляє інформацію, в тому числі інформацію про наявність шкідливих і небезпечних факторів на виробництві; ухвалює та ідеалізує рішення; розглядає різноманітні варіанти дії; застосовує здобуті знання, уміння та навички; аналізує відповідність станів, пристроїв і петель нормам і правилам; прогнозує можливі ситуації; оптимально мобілізує свої резервні потужності; контролює волю до досягнення поставленої мети та підвищення рівня безпеки праці. У кожному процесі реалізується комунікативна функція психіки, яка виявляється у спілкуванні співробітників і є основою міжособистісних стосунків, способом створення спільної діяльності та методом пізнання людини. Враховуються індивідуальні особливості особистості, які виражаються в різній поведінці людей у певних небезпечних ситуаціях.

З цього можна зробити висновок, що праця — це сукупність фізіологічних і психічних процесів, які спонукають, програмують і регулюють діяльність людини.

На роботі людина відчуває функціональне напруження, викликане двома видами стресу: м'язовим і нервовим.

М'язове (статичне) навантаження зазвичай визначається робочою позою, типом робочих рухів і навантаженням на фізіологічні функції тих органів, які беруть участь у виконанні роботи в положенні стоячи або сидячи. Навантаження на опорно-руховий апарат викликане навантаженням при переміщенні тіла або його частин у просторі.

Нервовий стрес обумовлений напруженням уваги, пам'яті, сенсорного апарату, активацією процесів мислення та емоційної сфери.

За співвідношенням м'язових і нервових навантажень працюю поділяють на фізичну з акцентом на м'язове навантаження і розумову з акцентом на навантаження на кору головного мозку, пов'язану з вищими психічними функціями.

Ця класифікація є умовною, оскільки кожна робота містить певні компоненти і являє собою нервово-м'язовий процес. Зв'язок між витратою м'язової і нервової енергії, виконавчими і творчими функціями, механічними процесами і процесами мислення в процесі праці формує зміст праці.

Фізична праця характеризується великими витратами енергії, швидкою стомлюваністю і відносно низькою продуктивністю. Коли м'язи працюють,

посилюється кровотік, прискорюється доставка поживних речовин і кисню і виведення шлаків. В організмі відбуваються фізіологічні зміни, які забезпечують м'язову діяльність. Коли фізична робота ускладнюється, споживання кисню збільшується. У кожного свій максимум споживання кисню (МСК). Чим вище МСК, тим вище ефективність і стійкість до впливу екстремальних факторів. Як правило, МСК не перевищує 3-4 л/хв. Під час дуже важкої роботи запас кисню в організмі досягає межі, але потреба ще більша і не може бути задоволена під час роботи. У цей момент організм переходить у стан кисневого голодування – гіпоксії. Помірна гіпоксія тренує організм, але якщо важка фізична праця триває тривалий час, або якщо людина не звикла до великих навантажень і його дихальна і серцево-судинна системи недостатньо працюють з м'язами, то гіпоксія стає шкідливим фактором.

Робота м'язів супроводжується змінами обміну речовин, які згодом впливають на склад крові. Важливим чинником, що впливає на склад крові, є порушення водного та водно-сольового балансу. При цьому підвищується концентрація солей у рідкій частині крові (плазмі). Крім того, енергетичні витрати в процесі роботи призводять до того, що в кров потрапляють різні продукти розпаду речовин, що призводить до зміни складу крові.

У сфері матеріального виробництва робітники виконують свою працю в основному ручною працею. У сфері менеджменту, надання послуг, виробництва ідей, науково-технічної продукції працівники здійснюють трудову діяльність з переважною інтелектуальною працею. Важливою ознакою розумової праці є те, що результатами діяльності працівника є не матеріальні речі, а плани, програми, ідеї, проекти, управлінські рішення, інформація, послуги тощо.

На відміну від фізичної праці, розумова потребує менших витрат енергетичних запасів, але це не свідчить про її легкість. Основним робочим органом для цього виду праці є головний мозок. При напруженій розумовій діяльності потреба мозку в енергії зростає і становить 15-20% від загальної кількості енергії, що виділяється в організмі. При цьому споживання кисню корою головного мозку на 100 г при максимальному фізичному навантаженні в 5 разів перевищує споживання скелетних м'язів такої ж маси. Читання вголос збільшує енергоспоживання на 48%; під час публічного виступу

- на 94%; в роботі операторів ЕОМ - на 60-100 %. У розумовій праці істотно активізуються аналітична і синтетична функції центральної нервової системи, сприйняття і переробка інформації, формуються функціональні зв'язки, утворюються нові комплекси умовних рефлексів, підвищується роль функцій уваги, пам'яті, напруги, зміцнюються зоровий і слуховий аналізатори.

Розумова праця характеризується: високою напругою, малою рухливістю, вимушеною статичністю пози - все це призводить до застою м'язів ніг, органів черевної порожнини і малого тазу, погіршення постачання мозку киснем і т. д. Підвищується потреба в глюкозі. Під час розумової праці погіршується робота органів зору: стійкість ясного бачення, гострота зору, пристосованість ока.

Інтелектуальна праця характеризується найвищою концентрацією уваги - в середньому в 5-10 разів перевищує фізичну. Закінчення робочого дня абсолютно не перериває процес розумової діяльності. Розвивається особливий стан організму - втома, яка з часом може перерости в надмірну втому. Все це призводить до порушення нормальної фізіологічної життєдіяльності організму. Під час розумової праці відбуваються зміни вегетативних функцій людини: підвищення артеріального тиску, зміна електрокардіограми, вентиляції легень і споживання кисню, підвищення температури тіла. Втома після розумової роботи триває довше, ніж після фізичної, але навіть при надмірній втомі працівники все ще здатні виконувати свої завдання без значних втрат у продуктивності та продуктивності.

Виконуючи інтелектуальну роботу, як правило, важко вимкнути механізм обробки інформації навіть у стані спокою; ви працюєте не просто по 8-12 годин на добу, а майже безперервно короткими змінами.

Це підтвердження так званої інформаційної теорії, згідно з якою людина під час сну обробляє інформацію, яку отримує під час неспання.

Кожен вид праці характеризується певним рівнем загальної рухової активності працівника і потребує вибіркової, специфічної розумової діяльності, пов'язаної з пізнанням, сприйманням, спілкуванням тощо.

Основою життєдіяльності людини є обмін речовин, необхідний для підтримки сталості внутрішнього середовища організму. Життєво важливою діяльністю людини

є постійне споживання і витрата енергії. При роботі використовується м'язова енергія працівника. Людина витрачає енергію свого організму, яку необхідно постійно поповнювати. Кожен рух, який він робить, змушує його витрачати зайві калорії та відповідно їх поглинати. Трудомісткість безпосередньо впливає на споживання енергії.

Прийнято вважати, що верхня межа споживання енергії на добу становить 4800 ккал. Однак таке споживання енергії можливе лише на короткий час. Тривале споживання енергії в цій сфері становить ризик для здоров'я людини: можуть розвинути професійні захворювання [30, с. 117-118].

Рациональна організація праці передбачає використання нормальної інтенсивності, яка не призводить до незворотних негативних змін у життєдіяльності працівника. Тому в психофізіології праці вживають термін нормальний фізіологічний стан. Дотримуючись їх, ви зможете підтримувати високу продуктивність протягом тривалого часу. Середня нормальна інтенсивність роботи - це витрати на одну людину, яка рухається по рівній поверхні зі швидкістю 3 милі на годину. Перевищення права на певну роботу над встановленою нормою вимагає підвищення заробітної плати.

Протягом робочої зміни працездатність нестійка. Вона характеризується такими трьома фазами:

- початковий рівень – зазвичай займає до 1,5 години;
- тривала висока ефективність - триває 3-5 годин;
- зниження працездатності внаслідок втоми – зазвичай настає через 8-10 год. працювати

Це свідчить про те, що працездатність організму людини протягом робочого дня досягає максимуму приблизно в середині робочої зміни і є низькою на момент початку роботи і до кінця робочого дня. Так, якщо робочий день починається о 8:00 ранку, то максимальна потужність досягається о 10-11 год. Тому загальна тривалість роботи не повинна перевищувати 10-12 год. І навпаки, працівник, який працює в нічну зміну, вже до світанку має найнижчу продуктивність. Саме тут трапляється більшість нещасних випадків, пов'язаних з роботою, і потенційних помилок у роботі.

Психофізіологічний аспект організації праці вирішує два завдання:

1) Визначення вимог до розумових і фізичних функцій працівника для виконання конкретної роботи. У кожного виду робіт є свої особливості. Оптимальне виконання професійних завдань пред'являє певні вимоги до фізіології і психології працівника. Багато хто не звертають на це увагу при виборі професії;

2) Визначення причин помилок під час виконання працівником операцій. Помилки в роботі, як правило, зумовлені критичними особливостями трудового процесу, некваліфікованою працею, монотонністю праці та іншими причинами. Пояснити це можна наступним чином.

У робочому процесі певна частина компанії часто викликає найбільші труднощі у співробітників. У зв'язку з ймовірністю невдачі для їх реалізації потрібні підвищені розумові зусилля.

Виконання некваліфікованих робіт нерідко негативно позначається на продуктивності праці і темпі роботи. При некваліфікованій роботі, як правило, інтерес працівника до роботи згасає, увага притупляється. Тому необхідно або механізувати допоміжні роботи, скоротити їх тривалість, або вдосконалити зміст цих робіт [34, с. 9-10].

Продуктивність людини в монотонній роботі знижується, якщо їй доводиться повторювати монотонні робочі завдання та рухи. Монотонну роботу виконує невелика кількість нервових елементів, а тонус більшої частини мозку знижений через монотонні подразники.

Психіка людей по-різному реагує на одноманітну працю. У одних працівників виконання повторюваних завдань викликає нудьгу та втому, у той час як у інших ці симптоми менш виражені. За даними досліджень встановлено, що мінімально можлива кількість елементів операції має становити близько п'яти. Організація наукової роботи передбачає такі типові заходи, що дозволяють уникнути монотонності:

- раціональний розподіл робочих завдань між працівниками;
- ротація працівників у монотонних процесах;
- використання змінного ритму і темпу роботи;

- впровадження відповідних методів праці та відпочинку;
- використання функціональної музики;
- застосування існуючих систем мотивації праці.

Заходи щодо уникнення помилок на робочому місці можуть полягати, наприклад, у тому, щоб за допомогою ергономічних параметрів визначити причини відхилення енерговитрат працівника від норми роботи. Вважається, що відхилення витрат праці робітників від установлених нормативів (виробітку, часу, продуктивності праці) зумовлено, з одного боку, труднощами визначення складових підприємства; по-друге, велика кількість об'єктів сприйняття в одиницю часу, що відволікає працівників; по-третє, недосконалість графіка роботи та вільне переміщення працівників.

Обов'язковою частиною організації праці є використання можливостей ергономіки – галузі знань, що вивчає можливість і необхідність пристосування засобів праці (приладів і пультів управління, машин, механізмів, робочих засобів, меблів і оргтехніки) до робітників. Метою ергономіки є розробка рекомендацій щодо поліпшення психофізіологічних умов праці, які забезпечують комфортну та приємну роботу та зберігають здоров'я.

Ергономічні дослідження базуються на антропометрії, біомеханіці та технічних науках і мають на меті покращити робоче місце відповідно до потреб і здібностей працівника. Розвиток цієї науки в значній мірі пов'язаний з технічним прогресом. При збільшенні обсягу роботи, створенні нових приладів і систем керування необхідно враховувати психофізіологічні можливості людини. У людино-машинній системі в першу чергу слід враховувати характеристики працівника. У зв'язку з обмеженими можливостями людини і машини виникає проблема координації дій робітників і машин. На першому місці — інженерна психологія, яка досліджує психофізіологічні процеси людини в рамках автоматизованої системи управління трудовим процесом.

Організація праці передбачає як фізичну, так і розумову працю. У той час як ручна робота в основному зосереджена на лідерстві, інтелектуальна робота в основному пов'язана з бізнесом, менеджментом і творчістю. Існують значні психофізіологічні відмінності між фізичною та розумовою працею. Отже, розумова

праця потребує розумової діяльності, тобто великого навантаження на діяльність органів центральної нервової системи, особливо кори головного мозку. Під час розумової праці істотно знижується фізичне навантаження, що змінює обмінні функції організму [39, с. 13-14].

Раціональна організація праці передбачає дотримання ряду умов:

- роботу слід починати поступово. Починати необхідно з простих елементів і дотримуватися оптимального збільшення обсягу роботи та інтенсивності діяльності;
- у роботі важлива послідовність і системність.
- необхідно підтримувати оптимальний темп і ритм роботи, тому що не тільки занадто високий, але й занадто низький темп роботи негативно впливає на людину.
- важливо враховувати індивідуальні особливості людини: те, що для одного працівника є нормою, для іншого може бути відхиленням;
- оптимальним має бути не тільки спосіб роботи, але й фаза відпочинку.

Багато видів розумової та фізичної праці можна виконувати легше та продуктивніше, якщо працівнику надати індивідуальний графік роботи. Частково такий план виконує менеджер. Проте працівник може спробувати сам.

План реалізації документообігу – це основа для великої роботи, але можливі і незаплановані дії. Індивідуальне планування роботи включає: планування окремих операцій в мінливих умовах і послідовності дій. Чим вище професійна компетентність працівника та його індивідуальний рівень розвитку, тим точніше він виконуватиме намічений план роботи.

Державне управління охороною праці та державне регулювання умовами праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Держнагляд охорони праці, міністерства та інші центральні органи державного керівництва, місцеві державні адміністрації, народні депутати.

Громадський контроль за дотриманням законодавства про охорону праці здійснюється профспілками і трудовими колективами через уповноважених осіб.

Згідно зі статутними положеннями про охорону праці представники трудових колективів несуть відповідальність за питання охорони праці:

- умови праці на робочих місцях, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, стан засобів колективного та індивідуального захисту;
- спосіб роботи і відпочинку;
- працевлаштування жінок, неповнолітніх, інвалідів;
- забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту;
- пільги та компенсації працівникам за роботу у важких і шкідливих умовах праці;
- відшкодування шкоди, заподіяної власником працівникам у разі погіршення їх здоров'я або морального ушкодження [43, с. 37-38].

Законом України «Про охорону праці» визначено соціально-економічні, організаційно-технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально-економічні заходи з охорони праці включають: обов'язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; безкоштовне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та іншими пільгами і компенсаціями працівників, зайнятих на роботах з важкими і шкідливими умовами праці; безкоштовна видача цим працівникам спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту; Відшкодування власнику каліцтва та іншого ушкодження здоров'я (у разі смерті потерпілого та членів його сім'ї), пов'язаного з виконанням трудових обов'язків, а також моральної шкоди [41, с. 8].

1.3. Економічне та соціальне значення поліпшення умов та охорони праці в ринкових умовах

Розглядаючи питання безпеки та гігієни праці в умовах ринкової економіки, особливу увагу необхідно приділяти економічним аспектам охорони праці. Реалізація

заходів щодо поліпшення умов і охорони праці стимулююче впливає на економічні та соціальні результати виробництва.

До позитивних економічних наслідків впливу умов праці на людину, ймовірно, можна віднести зростання продуктивності праці та раціональне використання основних виробничих потужностей. Сприятливі умови забезпечують підвищення продуктивності праці як за рахунок інтенсивних змін, так і за рахунок великих змін у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю та нещасним випадком на виробництві.

Крім того, підвищення продуктивності праці супроводжується досягненням високої якості виробленої продукції чи послуги, а зниження ціни праці сприяє зниженню собівартості продукції. За даними досліджень комплекс заходів щодо поліпшення умов праці дозволяє підвищити продуктивність праці на 15-20%. Наприклад, стандартизація освітлення на робочому місці підвищує продуктивність праці співробітників на 6-13% і зменшує вузькі місця на 25%. Раціональне рішення робочого місця підвищує продуктивність праці на 21%, раціональне оформлення робочого місця на 25% [40].

Підвищення продуктивності праці досягається збільшенням тривалості робочого часу, скороченням перерв у змінах шляхом їх ліквідації або скорочення, попередженням передчасної втоми шляхом раціоналізації та поліпшення умов праці, а також запровадженням оптимальної тривалості робочого часу.

Збереження трудових ресурсів і підвищення професійної активності працівників досягається за рахунок поліпшення стану здоров'я і збільшення середньої тривалості життя - за рахунок поліпшення умов праці, пов'язаної з високою трудовою активністю, і за рахунок підвищення стажу роботи. Експертиза збільшується разом із підвищенням кваліфікації та навичок.

Зростання валового національного продукту відбувається за рахунок покращення вищезазначених показників та їх складових.

Економічна цінність СУОП визначається ефективністю заходів щодо поліпшення умов і підвищення рівня безпеки праці та є економічним вираженням соціальної значущості СУОП [40]. Це означає, що економічне значення охорони праці оцінюється за результатами, отриманими шляхом зміни соціальних показників

шляхом реалізації заходів щодо поліпшення умов праці: підвищення продуктивності праці; скорочення непродуктивних витрат часу та праці; підвищення фонду робочого часу; зменшення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів через умови праці тощо.

Збільшення обсягу робіт і ефективності використання техніки досягається за рахунок скорочення простоїв під час зміни через погіршення стану здоров'я та мікротравм. Внаслідок комплексного впливу на людину багатьох шкідливих виробничих факторів простої внаслідок виробничого травматизму та виробничих захворювань можуть досягати 20-40% за зміну. Збільшення непродуктивного часу, тобто роботи, також пов'язане з поганою організацією робочих місць: без урахування вимог ергономіки доводиться робити зайві рухи та інші фізичні зусилля через незручне положення та неправильне розташування робочого місця. Поліпшення умов праці нормалізує психологічний клімат у колективі, підвищує стабільність роботи та підвищує продуктивність праці.

Збільшення фонду робочого часу досягається за рахунок скорочення 24-годинних неявок у зв'язку з нещасними випадками на виробництві та прогулами. Шкідливі умови праці не тільки мають значний вплив на виникнення професійних захворювань, а й на виникнення та тривалість загальних захворювань.

Економія матеріальних втрат може бути досягнута шляхом скасування пільг і компенсацій за несприятливі умови праці через недотримання відповідних санітарно-гігієнічних вимог і правил охорони праці [40]. Якщо ви відповідаєте цим вимогам, ви можете повністю або частково скасувати наступні пільги: скорочену тривалість робочого часу та додаткову відпустку; збільшення тарифної ставки та пільгової пенсії; лікувально-профілактичне харчування та безоплатна роздача молока. Усі ці пільги поєднуються із значним скороченням робочого часу та доплатою за фактично невідпрацьований час.

На підприємствах спостерігається велика плинність кадрів, праця яких пов'язана з важкою фізичною працею, незадовільними санітарно-гігієнічними умовами, а також монотонністю виробничого процесу. Із загального числа працівників, які звільняються за власним бажанням, 10-25% незадоволені несприятливими умовами праці.

Зменшуючи тимчасову непрацездатність працівників у зв'язку з хворобою та нещасним випадком на виробництві, можна досягти збільшення ефективної тривалості робочого часу. Втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність різняться між компаніями і становлять близько 2,5% річного робочого часу на підприємствах зі сприятливими умовами праці та 5-10% на підприємствах з шкідливими та небезпечними умовами праці.

Ми зменшуємо плинність кадрів, покращуючи умови праці та впроваджуючи заходи безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Через «складніші та несприятливіші рамкові умови» відбувається до 20% усіх звільнень у промисловості та навіть понад 25% у будівництві [40].

Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов'язані з особистими факторами (продуктивністю, працездатністю) та соціальними наслідками. Підвищення продуктивності праці супроводжується скороченням денних витрат робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, збільшенням використання робочого часу і збільшенням активного часу праці.

Несприятливі умови призводять до протилежних наслідків: різної форми і ступеня втоми працівника, функціонального навантаження на організм. До негативних економічних наслідків можна віднести відсутність додаткової продукції, затримки введення нових фондів, непродуктивні витрати праці та зниження продуктивності праці.

Крім того, слід враховувати соціальні наслідки впливу умов праці на працівників. До позитивних соціальних результатів відносяться: ступінь позитивного впливу трудового процесу на здоров'я і розвиток особистості, стан здоров'я, ставлення до праці і громадську активність людини; максимальне задоволення однієї з найважливіших потреб людини – потреби у сприятливих умовах праці і безпосередньо пов'язаної з нею потреби у змістовній, творчій і високопродуктивній праці; зміцнити здоров'я.

До негативних соціальних наслідків можна віднести зниження творчої активності, інтересу до праці, погіршення трудової дисципліни, збільшення плинності кадрів у зв'язку з несприятливими умовами праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УМОВ ПРАЦІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

2.1. Техніко-економічний аналіз АТ «Молочний Альянс»

АТ «Молочний альянс» - група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України.

Історія компанії почалася в 2000 році з поглинання кількох виробничих компаній, які були офіційно об'єднані в одну групу компаній в 2006 році. У 2007 році власники вирішили зосередити власність на акції всіх консолідованих компаній в одній контрольній компанії Milk Alliance. Організаційно-правова структура групи перебувала в процесі реструктуризації, яка завершилася наприкінці 2010 року.

Основним видом діяльності АТ «Молочний Альянс» є переробка молока та виробництво твердих сирів, сухого молока, цільномолочної продукції, масла та інших супутніх товарів. Сьогодні АТ «Молочний Альянс» - це компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та збутом.

Успішний розвиток компанії протягом багатьох років зумовлений чітким дотриманням пріоритетів, визначених на початку діяльності компанії, з поглядом у майбутнє:

- турбота про здоров'я своїх споживачів та за здоров'я цілої нації;
- натуральні продукти та їх висока якість;
- постійне оновлення технологічних процесів та обладнання [16].

До складу групи входять підприємства, які виробляють сир, незбиране молоко та кисломолочні продукти, підприємства зі збору та переробки молока та молочних продуктів, підприємства, що реалізують продукцію в Україні та за кордоном.

Виробничі потужності групи компаній «Молочний Альянс» дозволяють задовольняти потреби внутрішнього ринку та експортувати продукцію за кордон. АТ «Молочний Альянс» експортує свою продукцію більш ніж в 30 країн світу, включаючи Казахстан, Молдову, Азербайджан, Узбекистан, Нігерію, Єгипет, Японію, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексику, Саудівську Аравію та ін. [13].

Продукція випускається під торговими марками «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний Альянс» [16]. Продуктовий портфель компанії збалансований, щоб задовольнити потреби широкого кола споживачів у різних товарних категоріях на молочному та сирному ринку.

Під торговою маркою «Молочний Альянс» випускається продукція для харчової промисловості: молоко сухе незбиране та знежирене з мінералізованою сироваткою, масло вершкове монолітне. Цей продукт добре відомий як в Україні, так і за кордоном.

Структура групи АТ «Молочний альянс» та основні види діяльності компаній, що входять до її складу, були представлені наступним чином (табл. 2.1). Організаційна структура групи АТ «Молочний альянс» наведена в додатку А.

Молочний Альянс продовжує свою діяльність, незважаючи на повне вторгнення. Після 24 лютого 2022 року внаслідок широкомасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію України стався спад економіки України, що суттєво негативно вплинуло на населення та економіку України. і, таким чином, на бізнес і результати діяльності Групи.

В умовах вторгнення АТ «Молочний альянс» продовжує працювати, виплачує працівникам заробітну плату та вчасно виконує свої податкові та інші зобов'язання.

Охорона навколишнього середовища та раціоналізація використання природних ресурсів в умовах інтенсивного зростання промислового виробництва є найважливішими завданнями сьогодення. Окрім підприємств хімічної, металургійної та інших галузей, які найбільше негативно впливають на стан екосистем, активними споживачами сировини та виробниками відходів є молокопереробні підприємства.

Структура АТ «Молочний Альянс»

Найменування компанії	Основна діяльність	Ефективна частка володіння у 2022 р., %	Ефективна частка володіння у 2021 р., %
АТ «Молочний альянс» та його дочірні підприємства	Материнська компанія	н/п	н/п
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Переробка молока та виробництво вершкового масла, сухого незбираного і знежиреного молока, твердих сирів та інших супутніх товарів, надання послуг іншим учасникам Групи	99,9251	99,9251
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»		99,4747	99,4747
ТДВ «Яготинський маслозавод»		99,9925	99,9925
ТДВ «Баштанський сирзавод»		99,998	99,998
ТОВ «Еталонмолпродукт»	Торгівля іншими товарами і надання послуг іншим учасникам Групи	100	81,4
ТОВ «Торговий дім «Еталон»»	Торговий дім; торгівля готовою продукцією, виробленою компаніями Групи, на внутрішньому ринку. Надання послуг іншим учасникам Групи.	90,0	90,0
ТДВ «Новоархангельський сирзавод»	Надання послуг іншим учасникам Групи	0 (відчужено третім особам)	99,999
ТДВ «Золотоніське спеціалізоване автотранспортне підприємство»		99,7671	99,7671

Джерело: розроблено автором на основі [21]

У Групі компаній «Молочний Альянс» на першому плані стоять питання екології та охорони навколишнього середовища. Громадянське зобов'язання компанії полягає в дбайливому використанні природних ресурсів. За останні роки було інвестовано кілька мільйонів доларів у будівництво власних нових переробних цехів на Баштанському сирзаводі та на Золотонському маслозаводі, у реконструкцію існуючих потужностей Пирятинського сирзаводу та впровадження нанофільтрації. Агрегати, що запобігають потраплянню сироватки в каналізацію.

Компанія активно просуває соціальні, оздоровчі, гуманітарні та творчі проекти, підтримує дитячі будинки та спортивні клуби, щорічно виділяє близько 1 000 000 грн. У 2015–2016 рр. «Молочний Альянс» щомісяця забезпечував своїх вихованців продукцією ТМ «Яготинське для дітей» у п'яти дитячих будинках та реабілітаційних центрах Київської та Житомирської областей [16].

У 2017 році ТМ «Яготинське для дітей» спільно з торговою мережею «Фора» започаткували довгостроковий благодійний проєкт «Серце б'ється завдяки...». Кошти, зібрані в рамках цього проєкту, йдуть на операції дітям із вродженими вадами серця.

А в 2018 році торгова марка «Яготинське» розпочала співпрацю з БФ «Таблеточки». Щороку за кошти, зібрані в рамках благодійного проєкту, закуповуються ліки для онкохворих дітей, які лікуються в державних обласних онкологічних диспансерах.

Кожного кварталу кожна холдингова компанія «Молочний альянс» також надає перекази та продукти різним благодійним та спонсорським проєктам, які допомагають воїнам АТО та їхнім родинам [16].

Що стосується економічних результатів АТ «Молочний альянс», то виробничі показники за 2020-2022 роки були такими (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробничі показники АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр., тон

№ з/п	Назва продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2022/2020, +/-	Відн. відхилення 2020/2020, %
1	Заготівля сировини	354612	307500	268796	-85816	-24
2	Сир твердий	4067	4300	4583	516	13
3	Сирний продукт	10828	11303	6558	-4270	-39
4	Всього сир твердий та СП	14895	15603	11141	-3754	-25
5	Сир чеддерний	1239	137	738	-501	-40
6	Сир плавлений	2149	2342	3159	1010	47
7	Сирно-творожна продукція	4215	3431	2992	-1223	-29
8	Молоко	59509	49637	47798	-11711	-20
9	КМП	27622	23930	26005	-1617	-6
10	Сметана	12801	11691	10156	-2645	-21
11	Сухе знежирене молоко	2339	401	1212	-1127	-48
12	Суша молочна сироАТка	8327	8606	6321	-2006	-24
13	Масло вершкове	5718	4289	3357	-2361	-41
14	Дитяче харчування	11692	13213	10857	-835	-7
15	Вершки УНТ	4385	3769	3343	-1042	-24

Джерело: розраховано автором на основі [21]

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що обсяги виробництва майже всіх видів продукції значно зменшилися. Лише обсяги виробництва плавлених сирів зросли на 47% порівняно з 2022 та 2020 роками, твердих сирів на 13%. Значний вплив на показники мала пандемія Covid та масштабне вторгнення. Наведемо діаграму динаміки зміни обсягу виробництва АТ «Молочний альянс» (рис. 2.1).

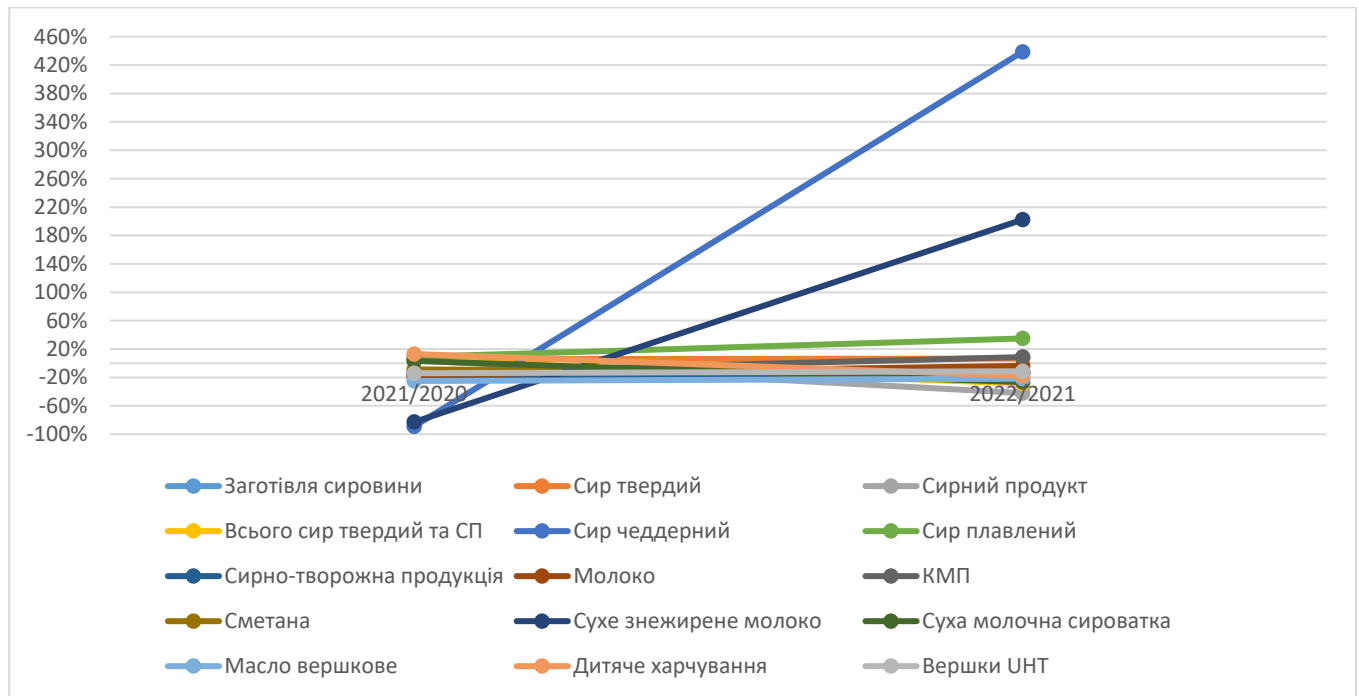


Рис. 2.1. Динаміка росту показників виробництва продукції за 2020-2022 рр., % [21]

Як бачимо, обсяг виробництва за останні 4 роки суттєво коливався, як у бік зростання, так і в бік значного падіння. Порівняно з 2022 та 2021 роками виробництво сиру чеддер зросло на 439%, а сухого знежиреного молока – на 202%. Найбільше за цей період знизився обсяг виробництва сирної продукції – 42%. Для розуміння впливу коливань обсягів виробництва необхідно розглянути основні фінансові показники групи АТ «Молочний Альянс» (табл. 2.3).

Основні фінансові показники діяльності АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2022/2020, +/-	Відн. відхилення 2022/2020, %
1	Консолідований чистий дохід	5277872	5439872	6143771	865899	16,41
2	Собівартість реалізації	4370375	4929695	4982716	612341	14,01
3	Адміністративні витрати	165987	165006	204171	38184	23,00
4	Витрати на реалізацію та збут	300246	393175	418728	118482	39,46
5	Фінансові доходи	2342	2625	1616	-726	-31,00
6	Фінансові витрати	172817	174976	210223	37406	21,64
7	Інші (витрати)/доходи	52201	4226	21090	-31111	-59,60
8	Прибуток до оподаткування	322990	218106	307098	-15892	-4,92

Джерело: розраховано автором на основі [11; 21]

Результатом аналізу є зростання собівартості на 14,01% за три роки та консолідований чистий прибуток (продажі) на 16,41%. Також зросли видатки: адміністративні витрати - 23%; на реалізацію продукції – 39,46%; Фінансові витрати – 21,64%. Ключові показники «фінансовий дохід» впали на 32%, «інші доходи» на 59,6% і прибуток до оподаткування на -4,92%. Наведемо графік зростання основних фінансових показників АТ «Молочний альянс» (рис. 2.2).

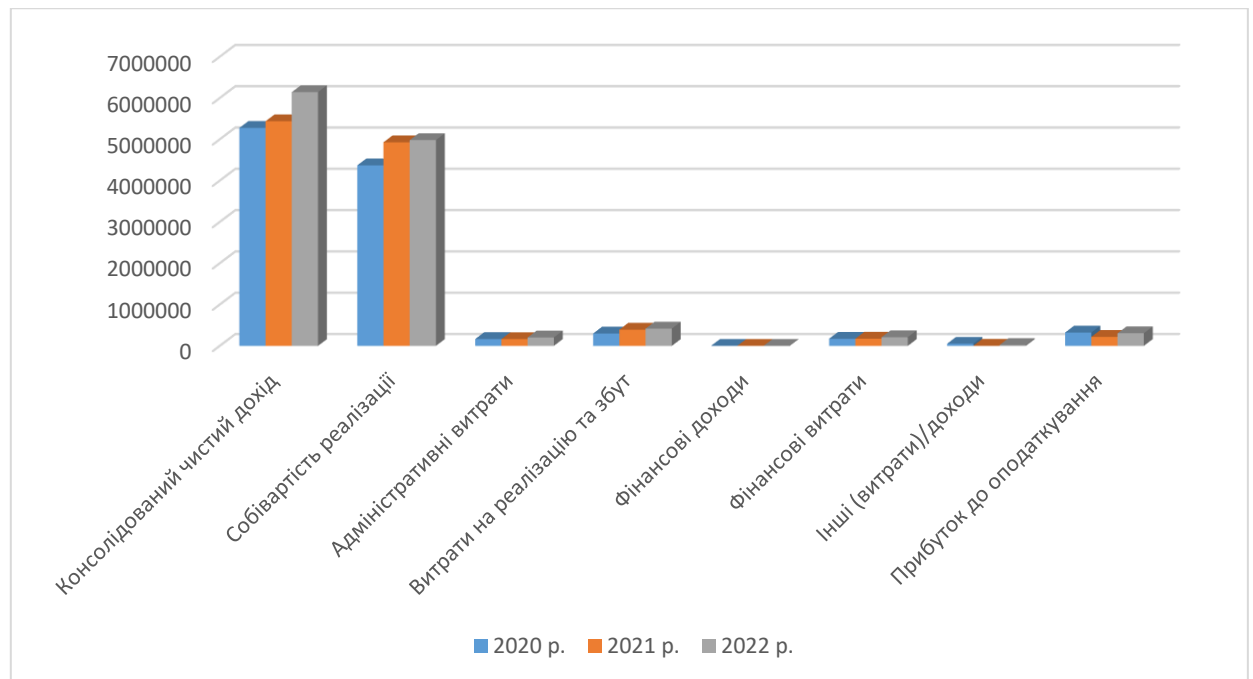


Рис. 2.2. Ріст основних фінансових показників АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр., тис. грн. [11; 21]

Проведемо горизонтальний аналіз активів, який дозволить дослідити динаміку в цілому та окремих видів активів у часі та визначити загальні тенденції (табл. 2.4 та рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Аналіз активів АТ «Молочний Альянс» у 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2022/2020, +/-	Відн. відхилення 2022/2020, %
1	Основні засоби	837998	793687	684466	-153532	-18
2	Нематеріальні активи	9172	7508	4678	-4494	-49
3	Довгострокові фін. інвестиції	97089	41976	41929	-55160	-57
4	Необоротні активи	1027774	887340	811727	-216047	-21
5	Запаси	646354	653264	635867	-10487	-2
6	Грошові кошти та їх еквіваленти	290005	124937	348513	58508	20
7	Оборотні активи	1813024	1602247	1983883	170859	9
8	Активи	2840798	2489587	2795610	-45188	-2

Джерело: розраховано автором на основі [11; 21]

За результатами таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки, що на АТ «Молочний Альянс» спостерігається значне зменшення нематеріальних активів та

основних засобів – на 49% кожен. на 21%. Той факт, що багатство зменшується зі зниженням доходу від продажу товарів і послуг, говорить про необхідність пошуку резервів для оптимізації поточної структури багатства.

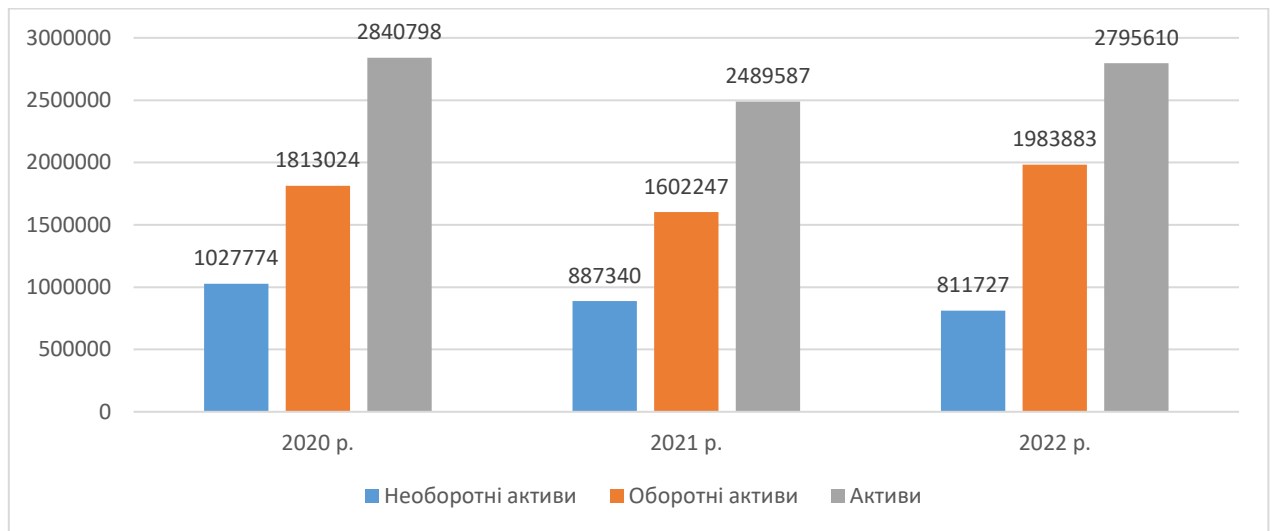


Рис. 2.3. Динаміка росту активів АТ «Молочний Альянс» у 2020-2022 рр., тис. грн. [11; 21]

Спостерігається невелике уповільнення економічного потенціалу, що відображено у падінні активів на 2%. Це означає, що кількість наявних у компанії активів зменшилася. Також проаналізуємо джерела фінансування АТ «Молочний альянс» (табл. 2.5 та рис. 2.4).

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасивів АТ «Молочний Альянс» у 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2022/2020, +/-	Відн. відхилення 2022/2020, %
1	Статутний капітал	30866	30866	30866	0	0
2	Нерозподілений прибуток	1313745	804343	1111341	-202404	-15
3	Власний капітал	1357056	848775	1156280	-200776	-15
4	Довгострокові зобов'язання	528311	558965	564266	35955	7
5	Короткострокові зобов'язання	955431	1081847	1075064	119633	13
6	Пасиви	2840798	2489587	2795610	-45188	-2

Джерело: розраховано автором на основі [11; 21]

Зростання суми довгострокових і короткострокових зобов'язань свідчить про зниження добробуту власників. Збільшення загальної суми зобов'язань дозволяє повніше розкрити поточний потенціал підприємства, але призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

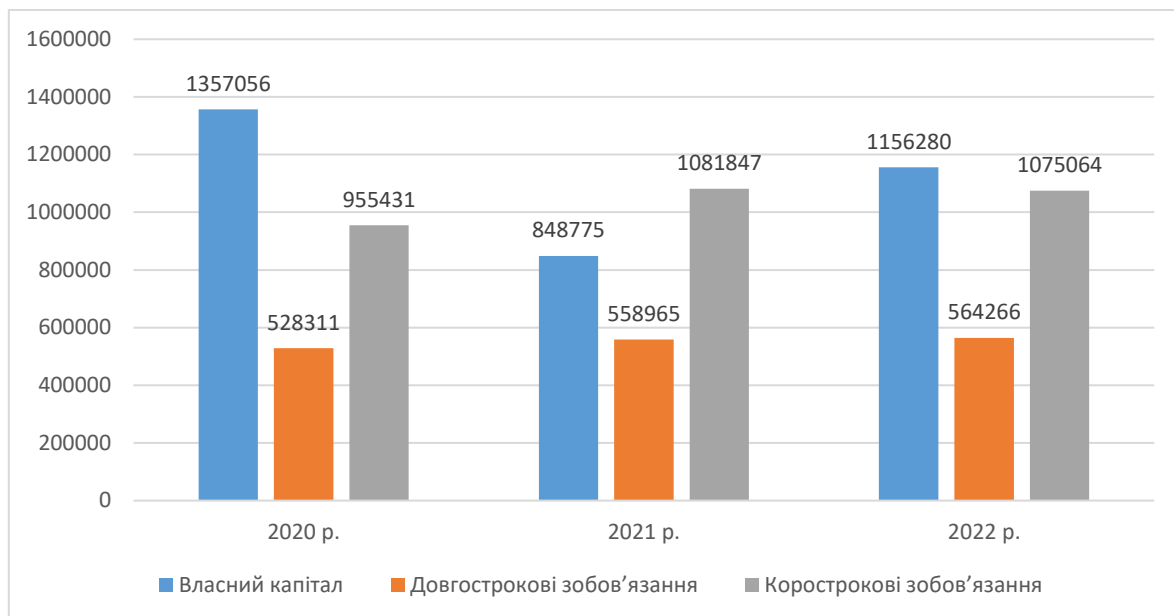


Рис. 2.4. Гістограма росту джерел фінансування АТ «Молочний Альянс» у 2020-2022 рр., тис. грн. [11; 21]

Кількість джерел фінансування, доступних для купівлі нерухомості, зменшується через зменшення власного капіталу (-15%) і збільшення довгострокової та короткострокової заборгованості (+7% і +13%).

Управління ліквідністю Групи здійснюється шляхом планування та прогнозування грошових потоків, визначення ресурсів для покриття дефіциту та виділення надлишкових ресурсів.

Основними джерелами ліквідності є залишки коштів на рахунках і дебіторська заборгованість контрагентів. Потреби в ліквідності також покриваються за рахунок короткострокового кредиту. Плани руху готівки та платіжні календарі складаються таким чином, щоб дефіцит готівки покривався відповідним надходженням внутрішніх або зовнішніх ресурсів.

Основними зобов'язаннями Групи є торгова кредиторська заборгованість, торгова кредиторська заборгованість, поточні резерви та інші поточні зобов'язання.

Протягом 2020-2022 років абсолютні ліквідні активи – грошові кошти та їх еквіваленти – спочатку зменшилися з 290,0 млн грн до 124,9 млн грн, а потім зросли до 348,5 млн. грн. [11; 21]. Поточна дебіторська заборгованість зросла з 692,2 млн. грн. (2021 рік) до 836,3 млн. грн. у 2022 році. Поточні зобов'язання зменшилися з 1 081,8 млн. грн. у 2022 році до 1 075,1 млн. грн. [11; 21].

Все це говорить про те, що для максимізації кінцевого фінансового результату необхідно продовжувати пошук шляхів збільшення обсягів реалізації товарів і послуг.

Враховуючи всі негативні обставини, пов'язані з військовими діями в Україні, неможливо точно спрогнозувати очікуваний обсяг майбутньої реалізації та неможливо врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути у зв'язку з військовими діями. в Україні.

АТ «Молочний Альянс» проводить низку науково-технічних, технологічних та організаційних змін. Важливо, щоб реалізований об'єкт змін приносив прибуток. Щоб уникнути технологічних затримок, успішно просувати продукцію на ринки та підтримувати конкурентоспроможність, необхідні нові науково-технічні, технологічні та організаційні зміни.

Молочна промисловість є однією з провідних галузей промисловості України. Перспективи його розвитку та функціонування завжди надзвичайно важливі, оскільки молочні продукти є особливо цінним і незамінним продуктом харчування для кожної людини. АТ «Молочний альянс» працює на ринках (як сировини, так і продукції), що мають ознаки монополістично-конкурентних ринків. Продукція підприємств групи має ряд відмінностей від аналогічної продукції інших молокопереробних підприємств. Група отримує перш за все переваги від високої якості сировини, компонентів і готової продукції, поточної системи управління якістю ISO9001:2008, системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2005 (НАССР) і системи управління безпечністю харчових продуктів FSSC 22000 (безпека харчових продуктів). система).). Сертифікація 22000), включаючи системи харчової безпеки ISO 22000:2005, стандарти ISO/TS 22002-1, сучасне обладнання та висококваліфікованих експертів.

У зв'язку з тим, що Росія веде широкомасштабну війну в Україні, неможливо точно спрогнозувати подальші перспективи розвитку компанії, враховуючи всі негативні обставини, які можуть виникнути у зв'язку з військовими діями в Україні.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу

Час від часу для ефективного управління трудовим колективом компанії необхідно аналізувати чисельність і структуру робочої сили з метою виявлення факторів, що впливають на зміну кадрових потреб організації. Тому спочатку створюємо таблицю 2.6 з чисельністю та складом персоналу.

Таблиця 2.6

Загальна чисельність та склад персоналу АТ «Молочний Альянс» за 2020-2023 рр.

№ з/п	Показник	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Абс. відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
1	Загальна кількість працівників	2979	3000	2831	2446	-533	-17,9
2	в т.ч. жінок чоловіків	1344 1635	1364 1636	1364 1467	1144 1302	-200 -333	-14,9 -20,4
3	Прийнято, чол.	10	31	43	90	80	/
4	Звільнено, чол.	10	10	212	475	465	/
5	Кількість працівників, що мають вищу освіту	836	805	795	766	-70	-8,4

Джерело: розраховано автором на основі [21]

З таблиці 2.6 ми бачимо зменшення чисельності працівників у 2023 році на 533 людини порівняно з ситуацією у 2020 році. На АТ «Молочний Альянс» вже 4 роки працює більше чоловіків, ніж жінок, і їх кількість спочатку також коливалася. У 2023 році в групі працювало на 200 жінок і на 333 чоловіка менше, ніж у 2020 році. Лише 31,3% працевлаштованих у 2023 році мали вищу освіту.

Розглянемо витрати на персонал АТ «Молочний альянс» у період 2020-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати АТ «Молочний Альянс» на персонал у 2020-2023 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення, +/-
1	Нарахування під невикористані відпустки	40024	41737	52626	12602
2	Нарахована заробітна плата і компенсації	15718	16203	18527	2809
3	Витрати на персонал, що включені в собівартість	298908	330038	331585	32677
4	Витрати на персонал, що включені у витрати на реалізацію та збут	121345	127753	131660	10315
5	Витрати на персонал, що включені в адмін. витрати	118511	118318	143830	25319

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Щодо видатків, то спостерігається тенденція до зростання посадових окладів та доплат на 2 млн 809 тис. грн порівняно з 2023 та 2020 роками. Також зросли резерви під невикористані відпустки на 12 602 тис. грн. Заробітна плата працівників АТ «Молочний Альянс» складається з: основного окладу; додаткової заробітної плати; періодичної винагороди. Середня зарплата в АТ «Молочний альянс» за 2022 рік становить 20000-22000 грн для керівників вищої ланки та 17700-19500 грн для керівників середньої та нижчої ланки [11; 21].

АТ «Молочний альянс» використовує спеціальну систему заохочення понаднормової роботи, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності праці. Мотивацією служать такі заходи, як справедлива заробітна плата, премії, державні свята, різдвяні подарунки, штрафи, скорочення премій, догани та звільнення.

Для потреб трудового колективу на підприємстві створено оздоровчий центр та стоматологічну практику, у 2014 році збудовано спортивний зал, створено місця для паркування велосипедів та регулярно проводяться профілактичні заходи щодо стану здоров'я працівників.

АТ «Молочний альянс» створило рівні можливості для чоловіків і жінок в оплаті праці, просуванні по службі, відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами та розвитку кар'єри.

Зокрема, для молодих мам і тат доступні такі пропозиції:

- додаткова відпустка з дітьми до 15 років (+10 днів до основної відпустки);
- сімейні путівки на оздоровлення;
- новорічні подарунки дітям працівників;
- одноразова щорічна виплата на оздоровлення;
- виплати при шлюбі, народженні.

Компанія практикує рівну оплату праці незалежно від статі, але базується на досвіді, функціональності, рівні відповідальності та посаді.

Соціальний пакет для працівників АТ «Молочний Альянс» включає: проїзд працівників, сучасний медичний пункт, пільгове харчування, спортзал, продукти напередодні відпустки, виплати матеріалів, медичні путівки.

Розберемо систему винагороди, розроблену АТ «Молочний Альянс». Він включає наступні види нагород:

- виконувати особливо важливі виробничі завдання;
- за основними результатами господарської діяльності;
- за річні результати роботи;
- економія ресурсів.

За виконання особливо важливої роботи на певний період часу, тобто на час виконання цієї роботи, відшкодовуються витрати в розмірі до 50 відсотків посадового окладу. По закінченні роботи працівники винагороджуються.

Щоб викликати зацікавленість у досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні затрат праці та збільшенні прибутку, на підприємстві запроваджено преміювання за найважливіші результати господарської діяльності. Ця премія надається за виконання основного та додаткового бонусних показників. Якщо інші показники премії не виконуються, премія може бути зменшена до 50%. Виконання плану успіху є обов'язковою умовою для нарахування премії.

У разі виявлення порушень вимог охорони навколишнього середовища та санітарних правил працівники підприємства, відповідальні за цей показник, позбавляються премії повністю або частково. Приписи та неточності у звіті можуть призвести до позбавлення працівників зарплати на строк до року.

Доплати і надбавки, які застосовуються в АТ «Молочний Альянс», представлені у вигляді таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8

Доплати та надбавки для персоналу АТ «Молочний Альянс»

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
Доплати	
Для суміщення робіт	Додаткові виплати працівникам не обмежені та залежать від наявності заощаджень, що є результатом сумарних ставок і окладів працівників.
Розширення спектру послуг або збільшення обсягу робіт	Доплати працівникам не обмежені та визначатимуться наявністю економії на окладах або тарифах, які можна виплачувати при нормативній чисельності працівників
Виконувати обов'язки тимчасово відсутнього працівника	До 100% заробітної плати або тарифної ставки прогулу
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — до 12 %, за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — до 24 % посадового окладу.
За роботу вночі	40% посадового окладу або тарифу
В освоєнні нових норм вартості праці	Підвищити ставки за відрядну оплату праці до 20%, за тарифи до 10%
Надбавки	
За високу професійну компетентність	Диференційовані надбавки в тарифних ставках
За високу продуктивність роботи	До 50% посадового окладу
За надання особливо важливої роботи на час її надання	До 50% посадового окладу
оплата понаднормової роботи	У подвійному розмірі
Ви працюєте в кілька змін у вечірній час з 18:00 до 22:00	20% за кожну відпрацьовану в цей період годину за рахунок компанії
По дорозі на роботу, якщо час в дорозі на роботу і з роботи більше 2 годин	40% посадового окладу або тарифної ставки
На здобуття наукового ступеня за фахом	А) Доктор наук – 20% посадового окладу. Б) Кандидат наук – 15% посадового окладу
За знання та використання іноземної мови на робочому місці	10% посадового окладу
За роки використання	Залежно від професійного досвіду до 40%

Річна плата для сумісників і сумісників відсутня. За наявності основних техніко-економічних умов і наявності коштів для виплати річна винагорода може

виплачуватися частково до кінця календарного року в розмірі відпрацьованого часу. Оплата праці окремих працівників базується на заробітній платі на кінець року за години, фактично відпрацьовані протягом року.

У разі зміни категорії працівника протягом року винагорода нараховується пропорційно відпрацьованому часу у відповідних категоріях і відповідним посадовим окладам на кінець року. Працівники АТ «Молочний Альянс» щомісяця отримують премії за вислугу років.

Доплати за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок державних службовців залежно від стажу роботи встановлюються в таких розмірах:

- від 1 до 5 років – 10%,
- від 5 до 10 років – 20%,
- від 10 до 20 років – 30%,
- 20 років і більше – 40%.

Ці внески сплачуються з прибутку, наявного в АТ «Молочний Альянс» у наступному місяці. Визначати стаж буде відділ кадрів з 1 січня. та 1.07. щорічно з терміном дії 6 місяців.

На АТ «Молочний Альянс» підбір персоналу проходить у кілька етапів. У випадку, якщо компанії потрібні нові співробітники, відділ кадрів використовує зовнішні джерела пошуку персоналу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Схема підбору персоналу на АТ «Молочний Альянс» [21]

Для поповнення та оновлення персоналу АТ «Молочний Альянс» розміщує оголошення про вакантні посади на сайтах з пошуку роботи в Інтернеті (рис. 2.6).

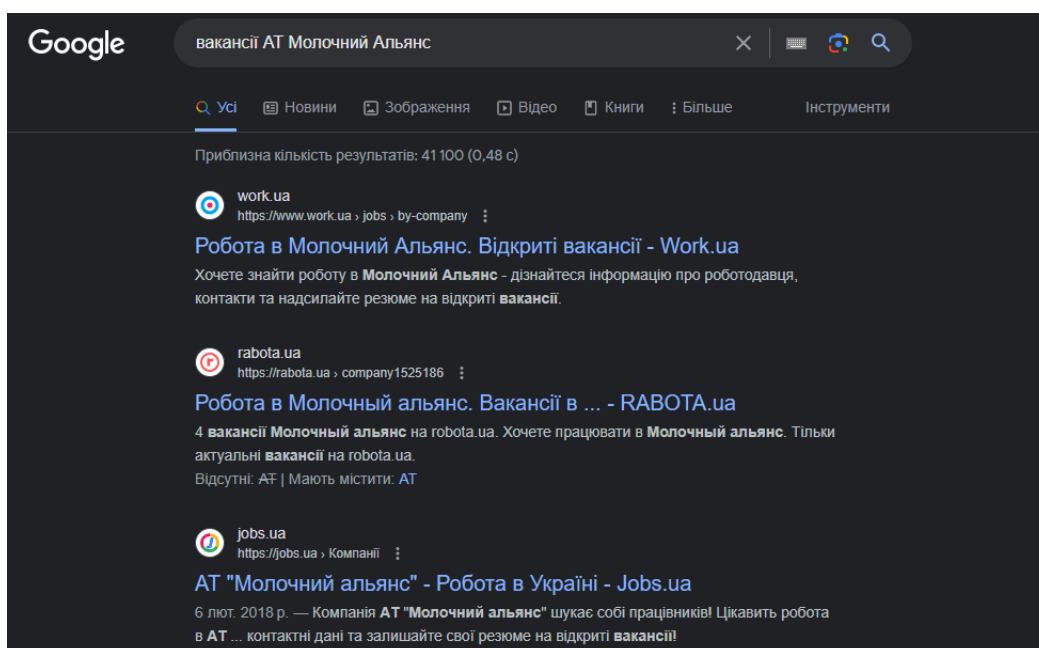


Рис. 2.6. Результати запиту «вакансії АТ Молочний Альянс» в Google

Станом на 23.05.2023 р. АТ «Молочний альянс» проводить конкурс на декілька відкритих вакансій на сайті robota.ua, тож відобразимо їх у табл. 2.9.

Кадрова політика АТ «Молочний Альянс» розвиває свою структуру за такими основними напрямками: кваліфікаційні вимоги до персоналу; набір, підбір і розстановка кадрів; Визначення обов'язків, повноважень і відповідальності працівників на підставі робочих інструкцій (положень); організація адаптації працівників; вдосконалення мотиваційних механізмів; Принципи розвитку персоналу на основі системи безперервної освіти, розвитку працівників, формування резерву на заміщення керівних посад, планування кар'єри; атестація та кадрова довідка тощо.

АТ «Молочний Альянс» має кадрову службу та відділ кадрів, який займається підбором персоналу, плануванням штату організації, веденням особових справ усіх працівників, аналізом плинності кадрів тощо.

Поповнення робочої сили здійснюється в основному за рахунок найму спеціалістів, зокрема, за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчили ВНЗ і технікуми без розставання з виробництвом. Попит на кваліфікованих працівників управління задовольняється шляхом переведення молодих спеціалістів із професійної діяльності на інженерні посади, а також найму кваліфікованих робітників з вищою освітою за рахунок підприємства та набору молодшого персоналу.

Таблиця 2.9

Відкриті вакансії в Групі АТ «Молочний Альянс», станом на 23.05.2023 р.

1	2	3	4	5
	Спеціальність/ вакансія	Вимоги до кандидатів	Функціональні обов'язки	Умови роботи
АТ «Молочний Альянс»	менеджер по роботі з ключовими клієнтами	Успішний досвід роботи з провідними національними мережами м. Києва від 3-х років. Знання специфіки роботи ключових операторів роздрібної торгівлі. Навички ведення переговорів та презентацій. Наявність власного автомобіля. Вміння працювати в команді. Комунікабельність, відповідальність, цілеспрямованість.	Управління продажами в підзвітних торговельних мережах. Проведення переговорів, контроль виконання договірних умов. Планування трейд-маркетингових заходів. Контроль дебіторської заборгованості. Контроль бюджету. Контроль промоакцій. Контроль роботи мерчендайзерів.	АТ «Молочний Альянс» пропонує участь в розвитку цікавого конкурентного бізнесу в команді професіоналів. Офіційне працевлаштування та соціальні гарантії згідно КЗпП України. Гідний рівень заробітної плати (без затримок). Комфортний офіс біля м. Печерська.

1	2	3	4	5
Торговий дім «Еталон	торгівельного представника для обслуговування території м. Біла Церква, Миронівка, Кагарлик	досвід роботи не менше 1 року; знання технік продаж; відповідальність, комунікабельність, цілеспрямованість; проживання у м. Біла Церква або прилеглих територіях; наявність та використання власного автомобіля.	виконання плану продаж; співпраця з клієнтами компанії та залучення нових; проведення переговорів з клієнтами; розширення клієнтської бази; контроль та робота з дебіторською заборгованістю; виконання стандартів присутності ТМ компанії	офіційне працевлаштування; надання топлива для автомобіля; мотивація: ставка+ бонус (всього: від 17 000 грн.).
АТ «Молочний альянс»	заступник головного бухгалтера	Робота в офісі. Вища освіта. Досвід роботи в 1с 8 УТП, УПП; Excel. Досвід на посаді головного бухгалтера чи заступника головного бухгалтера не менше 3 років. Знання податкового законодавства, міжнародних стандартів, стандартів бухгалтерського обліку. Вміння працювати в команді. Відповідальність, увага до деталей, готовність працювати з великим масивом інформації, гнучкість, стресостійкість.	складання та перевірка фінансової звітності по міжнародних стандартах; супроводження проведення аудиту консолідованої фінансової звітності по міжнародних стандартах; надання методичної допомоги працівникам підприємства з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності та аналізу господарської діяльності; участь в проведенні інвентаризацій, в проходженні аудиторських перевірок; виконання багатoproфільних завдань в рамках професійних обов'язків.	офіційне працевлаштування; стабільний рівень заробітної плати; працевлаштування згідно КЗпП України; графік роботи будні з 09:00 до 18.00, СБ/НД вихідні; цікаву, динамічну роботу в стабільній компанії; гідний рівень заробітної плати (без затримок).

Джерело: складено автором на основі [8-10]

Важливо відзначити, що кожен новий співробітник компанії проходить місячне стажування, під час якого відбувається навчання та адаптація.

АТ «Молочний Альянс» проводить оцінку персоналу у вигляді сертифікатів керівників, спеціалістів і службовців, на підставі яких проводиться аналіз відповідності працівників встановленим вимогам виробництва. Для аналізу кадрового руху розрахуємо показники динамічного ряду в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності працівників АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022**рр.**

Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
2020	2979	0	0	-	100	-	0
2021	3000	21	21	0,7	99,3	-99,3	0,7
2022	2831	-169	-148	94,4	95,03	-5,6	-4,97

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, розрахунок динамічних показників призводить до визнання зменшення кількості працівників на підприємстві у 2022 році на 4,97% порівняно з базовим 2020 роком. Звідси можна зробити висновок, що плинність працівників на підприємстві є неінтенсивною.

Індикатори руху персоналу також мають вирішальне значення для оцінки працездатності системи управління людськими ресурсами. Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними коефіцієнтами продажів і плинності. Абсолютними показниками є дохід від пострілу; оборот при звільненні; кількість працівників, які змінилися; кількість працівників, які працювали за весь період.

Ми розраховуємо та оцінюємо показники руху працівників компанії та визначаємо економічні втрати від плинності кадрів. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рух персоналу в АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				Абсолютне, (+/-)	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	2979	3000	2831	-148	-4,97
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	10	31	43	33	330
Вибуло працівників протягом р., осіб	10	10	212	202	2020
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	0,0034	0,0103	0,0152	0,0118	352,48%
- зі звільнення	0,0034	0,0033	0,0749	0,0715	2130,83%
Коефіцієнт загального обороту	0,0067	0,0137	0,0901	0,0834	1241,65%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як бачимо, плинність кадрів у 2022 році зросла порівняно з базовим 2020 роком. У 2022 році звільнень стало більше, коефіцієнт плинності за рахунок скорочення зріс на 2130,8%. Загальна плинність зросла майже на 90%, у звітному році.

Ми аналізуємо склад співробітників компанії за категоріями та оцінюємо якісний склад співробітників компанії за статтю та віком. Результати розрахунків зведені в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

**Структура персоналу АТ «Молочний Альянс» за категоріями у 2020-2022
рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення від минулого періоду:	
				абсолютне, (+/-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2979	3000	2831	-148	-4,97
в т. ч.:					
– управлінський персонал, осіб	194	204	181	-12	-6,43
питома вага управлінського персоналу, %	6,5	6,8	6,4	-0,1	
– промислово-виробничий персонал, осіб	2401	2427	2279	-122	-5,09
питома вага промислово-виробничого персоналу, %	80,6	80,9	80,5	-0,1	
– допоміжний персонал, осіб	384	369	371	-13	-3,49
питома вага допоміжного персоналу, %	12,9	12,3	13,1	0,2	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Можна зробити такі висновки, що у 2022 році кількість працівників зменшилася на 4,97% порівняно з 2020 роком. Чисельність керівного персоналу зменшилася на 6,43%, промислово-виробничого персоналу – на 5,09%, допоміжного персоналу – на 3,49%. Найбільшу питому вагу мають працівники промисловості та виробництва - понад 80% працівників працюють безпосередньо на виробництві. Частка помічників становить 13,1%, частка керівників – 6,4%. Аналізуємо ефективність використання робочого часу:

Таблиця 2.13

**Динаміка ефективності використання фонду робочого часу працівників
АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Фонд робочого часу загальний, людино/годин	7507080	7555500	7202064	48420	-305016	-353436

1	2			3		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2979	3000	2831	21	-148	-169
Середня тривалість робочого дня, год	12	11,5	12	-0,5	0	0,5
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	210	219	212	9	2	-7
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520	2518,5	2544	-1,5	24	25,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2022 році сукупність робочих годин на одного працівника є найбільшою порівняно з 2021 та 2020 роками. Кількість робочих днів, відпрацьованих працівниками, коливається, оскільки цей показник залежить від непередбачених обставин (кількість днів відпустки, днів лікарняних, прогулів тощо). Для аналізу рівня та динаміки продуктивності праці працівників АТ «Молочний Альянс» розробимо таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників виробітку на АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022

рр..

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5277872	5439872	6143771	3,1%	16,4%	12,9%
Фонд робочого часу загальний, людино/годин	7507080	7555500	7202064	0,6%	-4,1%	-4,7%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2979	3000	2831	0,7%	-5,0%	-5,6%
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	210	219	212	4,3%	1,0%	-3,2%
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520	2518,5	2544	-0,1%	1,0%	1,0%
Виріток, тис. грн.:						
річний	1771,7	1813,3	2170,2	2,3%	22,5%	19,7%
денний	4,85	4,97	5,95	2,3%	22,5%	19,7%
годинний	0,20	0,21	0,25	2,3%	22,5%	19,7%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На підставі розрахунків можна зробити висновок про позитивну динаміку чистих продажів. Порівняно з базовим 2020 роком чистий прибуток у 2022 році зріс майже на 16,4%. Відповідно річний обсяг виробництва з роками збільшився. Пік виробництва скоротиться у 2022 році. Порівняно з 2020 роком виробництво у 2022 році зросло на 22,5%. Порівняно з 2021 роком, динаміка сповільнюється – зростання 19,7%.

Виходячи з попередніх розрахунків, можна сказати, що позитивна динаміка показника ефективності роботи працівників зумовлена в основному збільшенням чистих продажів та зменшенням чисельності працівників у спостережуваному році порівняно з базовим. Аналізуючи виробничі роботи за видами, необхідно скласти наступну таблицю (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Зміна трудомісткості виробництва (реалізації) продукції в АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5277872	5439872	6143771	3,1	16,4	12,9
Фонд робочого часу загальний, людино/годин	7507080	7555500	7202064	0,6	-4,1	-4,7
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2979	3000	2831	0,7	-5,0	-5,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1771,7	1813,3	2170,2	2,3	22,5	19,7
Трудомісткість, людино/години	0,00040	0,00040	0,00039	0,06	-0,94	-1,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Тому робоча сила з роками скорочується. У 2022 році трудомісткість порівняно з 2020 роком знизилася на 0,94%. Порівняно з 2021 роком зміни несуттєві – лише 1%. Це добре, тому що чим менше часу потрібно на одиницю продукції, тим вище продуктивність праці. Зниження трудомісткості відбувається головним чином за рахунок скорочення часу, необхідного для виробництва одиниці продукції.

Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці в АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр..

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5277872	5439872	6143771	3,1	16,4	12,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	371914	398621	402841	7,2	8,3	1,1
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2979	3000	2831	0,7	-5,0	-5,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	10650	11050	13550	3,8	27,2	22,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1771,7	1813,3	2170,2	2,3	22,5	19,7
Продуктивність праці середньомісячна, тис. грн.	147,6	151,1	180,9	2,3	22,5	19,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Середньомісячна заробітна плата працівника в аналізованому періоді зростає. У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла на 22,6% порівняно з 2021 роком та на 27,2% порівняно з 2020 роком. Відповідно, спостерігається зростання продуктивності праці працівників: продуктивність праці у звітному році зросла на 22% порівняно з 2020 роком, 5 %. І попри значне зростання заробітних плат, продуктивність праці зросла лише на 19,7% порівняно з 2021 роком.

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що продуктивність праці на досліджуваному підприємстві неухильно зростає, а трудомісткість, навпаки, знижується. Обидва явища є задовільними для діяльності підприємства. Проте розрахунки в таблиці 2.16 показали, що поточні темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівників АТ «Молочний альянс» не мають суттєвого впливу на зростання продуктивності праці. Можливо, доцільно було б піти шляхом підвищення соціальної захищеності: удосконалити систему мотивації праці чи впровадити нові технології, використовувати нові пристрої.

**Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці
АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр..**

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5277872	5439872	6143771	3,1	16,4	12,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4370577	4929441	4982716	12,8	14,0	1,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	371914	398621	402841	7,2	8,3	1,1
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2979	3000	2831	0,7	-5,0	-5,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	127,8	132,6	162,6	3,8	27,2	22,6
Рівень фонду оплати праці у доході, %	7,05	7,33	6,56	4,0	-7,0	-10,5
Частка фонду оплати праці у собівартості, %	8,51	8,09	8,08	-4,97	-4,99	-0,02

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Фонд оплати праці становив у звітному році 6,56% доходів і 8,08% витрат. Собівартість реалізованої продукції у звітному році порівняно з попереднім роком зросла на 1,1%. Порівняно з базовими витратами витрати зросли на 14%. Зростає частка фонду оплати праці в доходах. Проте в досліджувані роки спостерігалася негативна тенденція. Розглянемо цю динаміку на рис. 2.7.

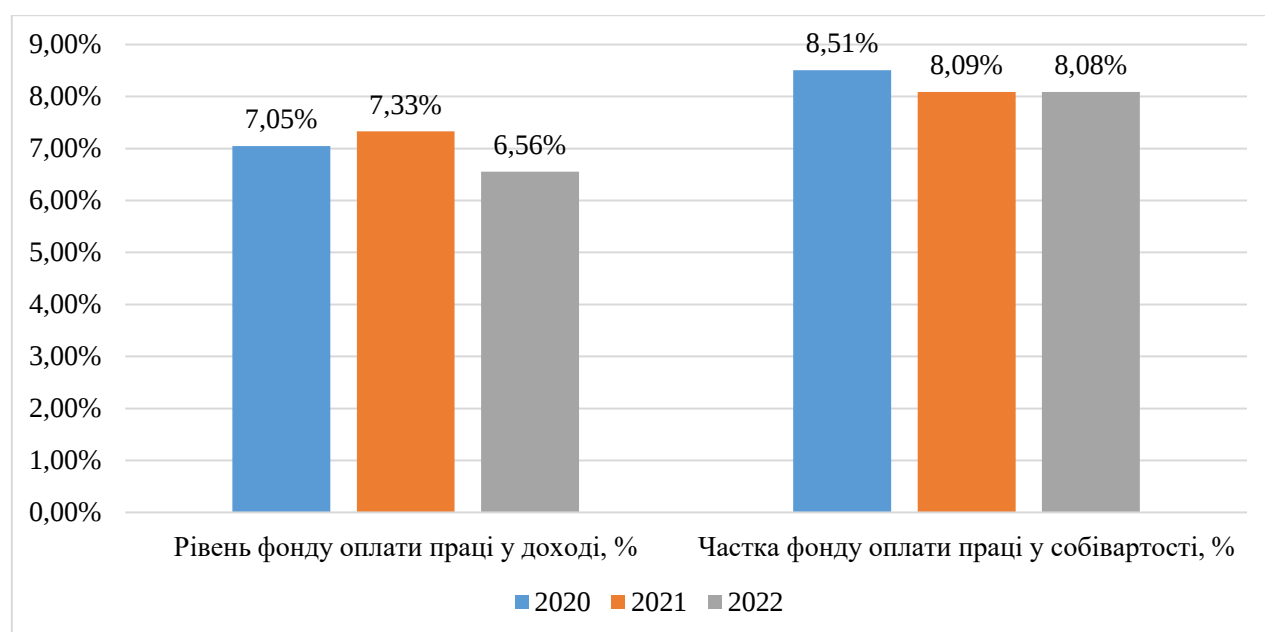


Рис. 2.7. Рівень фонду оплати праці у доході та у собівартості протягом 2020-2022 рр.

Важливо також розрахувати показники зарплато-віддачі та зарплато-ємності у табл. 2.18. та рис. 2.8.

Таблиці 2.18

Зміна зарплатовіддачі та зарплатоємність на АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5277872	5439872	6143771	3,1	16,4	12,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	371914	398621	402841	7,2	8,3	1,1
Зарплатовіддача, тис. грн.	14,19	13,65	15,25	-0,04	0,07	0,12
Зарплатоємність, тис. грн.	0,070	0,073	0,066	0,04	-0,07	-0,11

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

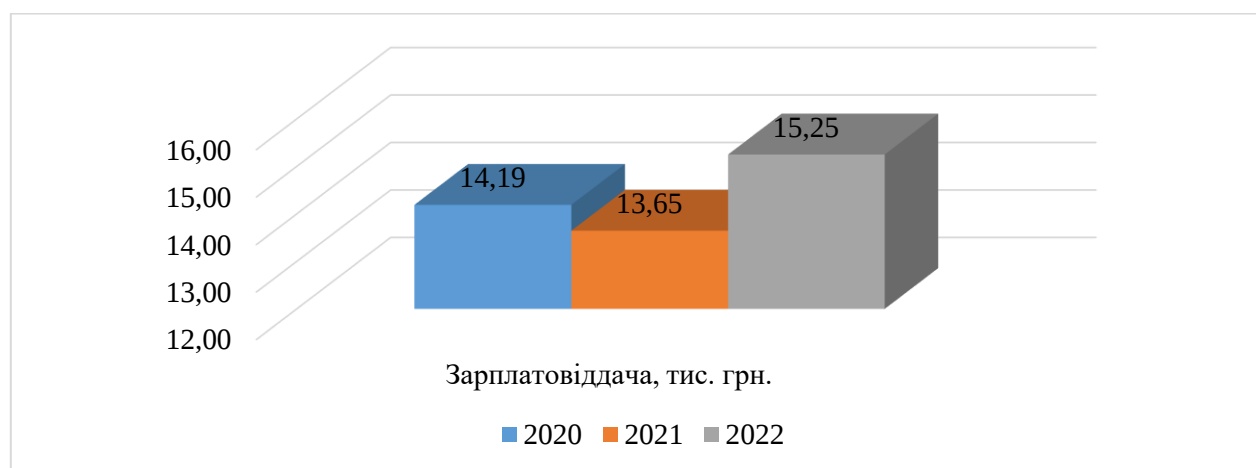


Рис. 2.8. Динаміка показника зарплато-віддачі в АТ «Молочний Альянс» у 2020-2022 рр.

Як бачимо, з роками норма прибутку зростає. У 2022 році з 1 грн. Заробітна плата 15,25 грн. кількість виробництва. У 2021 році цей показник був на 0,07% вищим.

За результатами зроблено наступні висновки: на досліджуваному підприємстві продуктивність праці постійно зростає, а трудомісткість, навпаки, знижується, що є задовільними явищами для функціонування підприємства. Кількість співробітників на підприємстві зросла, але варто відзначити, що зросла і плинність кадрів. Зросла як середньомісячна заробітна плата, так і вартість робочої сили.

2.3. Особливості організації умов праці в АТ «Молочний Альянс»

Трудові відносини між Керівництвом та працівниками АТ «Молочний Альянс» регулюються нормативними документами, що відповідають чинному законодавству про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». До керівного складу відносяться:

- Головний технолог компанії – Степаненко Ольга;
- Директор з виробництва та якості – Сиренко Олександр Олександрович;
- Голова ради директорів Групи Компаній – Каліберов Сергій Олександрович;
- Співвласник холдингу – Шпиг Федор Іванович;
- Співвласник холдингу – Деркач Олександр Віталійович;
- Голова наглядової ради – Вовченко Сергій Миколайович [14].

До головних керівних осіб належать виконавчий орган (генеральний директор), керівники філій та інші.

Вживаються заходи щодо створення безпечних і здорових умов праці. Особливу увагу компанія приділяє працевлаштуванню людей з інвалідністю та соціально незахищених верств населення.

Основними завданнями кадрової політики в групі АТ «Молочний Альянс» є:

- забезпечення умов для реалізації прав та обов'язків громадян, встановлених законодавством про працю;
- раціональне використання трудового потенціалу.

Успішний досвід компаній, що входять до групи компаній, показує, що істотною конкурентною перевагою є, серед іншого, унікальний кадровий потенціал у регіонах. Відносно висока корпоративна культура робить Групу АТ «Молочний Альянс» привабливою для співробітників, прив'язує їх до компаній групи, а результати їхньої роботи в свою чергу створюють відповідну репутацію для групи в

цілому. Основним завданням є підтримка розвитку професійної компетентності співробітників компанії.

Щодо наявності обладнання, то можна сказати, що АТ «Молочний Альянс» встановило новітнє обладнання. Виробничі процеси автоматизовані, і завдання людини полягає в тому, щоб керувати та контролювати правильність виробничих процесів.

Усі робочі місця достатньо освітлені, в кожній кімнаті є місце для проведення гігієнічних заходів (миття рук) та обслуговуюча кімната для працівників. Умови праці прийнятні, тому на АТ «Молочний Альянс» все зроблено на високому рівні для забезпечення гідних робочих місць та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Постійно створювати сприятливі умови праці для працівників як виробництва, так і допоміжних підрозділів і служб. Співробітники компанії мають можливість розвиватися далі та дізнаватися про перспективи свого професійного розвитку. Працівникам із шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлюються доплати до тарифних ставок.

Жінки та чоловіки мають рівні права та можливості щодо працевлаштування, кар'єрного зростання, професійного розвитку та перепідготовки. особливо:

- створені умови праці, які дають змогу жінкам і чоловікам працювати на одному рівні;
- жінки і чоловіки отримують можливість поєднувати роботу та сімейне життя;
- праця жінок і чоловіків, що мають однакову кваліфікацію та однакові умови праці, оплачується однаково;
- вживаються заходи для створення безпечних для життя і здоров'я умов праці.
- особлива увага приділяється працевлаштуванню осіб з інвалідністю та соціально незахищених категорій [21].

У АТ «Молочний Альянс» діє система менеджменту охорони праці. Керівники структурних підрозділів, відповідальних за охорону праці, у своїй роботі керуються відповідними внутрішніми нормативними документами.

Кожен виробничий підрозділ повністю забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, аптечками першої допомоги, вогнегасниками, спецодягом та спецвзуттям. Усі працівники проходять первинний, первинний та повторний інструктаж з питань охорони праці, протипожежного захисту та промислової гігієни з розписом у протоколах інструктажу.

Працівники, які займаються ризикованою діяльністю, щорічно проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці. Спеціальний медичний огляд проходять працівники за рахунок компаній групи: один раз на рік – адміністративні працівники, два рази на рік – працівники виробництва.

Кожне робоче місце атестується кожні 5 років. За результатами підтвердження роботи працівники забезпечуються спецхарчуванням (молочком), здійснюються доплати та надаються додаткові відпустки.

За висновками Атестаційної комісії в цехах і відділеннях проводяться роботи по ліквідації шкідливих умов праці, а саме: всі цехи обладнані вентиляцією та кондиціонуванням. Пристрої, які видають багато шуму, замінюються тихими. Підлога в цехах покрита неслизькою плиткою. У кожному виробничому підрозділі є технічні приміщення, в яких є роздягальні для робочого одягу, душові та обладнані відповідним чином їдальні.

Інтегрована система управління включає управління якістю продукції, управління навколишнім середовищем, управління охороною праці. Особи, допущені до виробництва молочної продукції, повинні мати відповідну професійну підготовку та пройти інструктаж з охорони праці, ознайомитися з інструкціями з техніки безпеки на виконуваних роботах та пройти інструктаж з гігієнічного мінімуму.

Ненавчений персонал не повинен працювати. Також працівники проходять обов'язкові медичні огляди та мають медичну документацію. Кожен працівник має індивідуальний технічний одяг. Після переодягання персонал проходить до вбиральні, де миє руки під теплою водою з милом. Після миття руки сполосніть водою і висушіть. Потім оператор миє руки 70-відсотковим спиртом. Після дезактивації рук

працівники переодягаються в технічний одяг, який включає чистий халат, тапочки, шапочку та гумові рукавички.

В АТ «Молочний Альянс», а саме в менеджменті персоналу використовуються сучасні інформаційні технології, такі як 1С, 8 УТП, УПП та Excel.

Людська робота компанії зосереджена на створенні ефективної та стабільної робочої сили. Для цього в АТ «Молочний Альянс» є свої підходи в кадровій роботі. Забезпечує ефективний і змістовний відбір, навчання та мотивацію персоналу відповідно до мінливих вимог виробництва.

Найважливішим фактором ефективної роботи АТ «Молочний Альянс» є своєчасна та якісна підготовка персоналу, яка сприяє широкому спектру теоретичних знань, практичних умінь і навичок.

Для забезпечення безперервності АТ «Молочний Альянс» організовує такі види навчання працівників:

1) Підготовка нових кадрів - це професійна підготовка осіб, які раніше не займалися цією професією. Завданням підготовки нових робітників є набуття студентами необхідних виробничих навичок і технічних знань за визнаними освітніми програмами;

2) Перепідготовка працівників має місце при звільненні працівників певних професій у зв'язку зі зміною профілю виробництва або впровадженням нових видів діяльності.

3) Навчання робітників іншим професіям;

4) Підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів. Метою підвищення кваліфікації працівників є регулярне підвищення кваліфікації працівників. При цьому вже набуті знання доповнюються та знайомляться з останніми досягненнями в галузях, які становлять професійний інтерес для співробітників.

З педагогічної точки зору можна виділити п'ять основних ситуацій (табл. 2.19).

Форми навчання на АТ «Молочний Альянс»

Метод організації навчання		Місце організації навчання		
		В середині підприємства	Зовнішній постачальник	Поза підприємством
Групове навчання	За відривом від роботи	Закриті семінари, курси	Закриті семінари, курси	Відкриті семінари, курси, конференції
	Без відриву від роботи	Технічне навчання	Курси	Курси
Індивідуальне навчання	За відривом від роботи			Освітні програми, стажування
	Без відриву від роботи	Технічне навчання, ротація, стажування, наставництво, самонавчання, в тому числі за допомогою комп'ютера, дистанційне	Самонавчання за допомогою комп'ютера, дистанційне навчання, консультування	Освітні програми

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

АТ «Молочний Альянс» використовує внутрішнє та зовнішнє навчання. У середині компанії навчання характеризується прямою взаємодією зі звичайною роботою в звичайній робочій ситуації. Таке навчання може мати різні форми. Відмінною особливістю є те, що навчання організовується і проводиться спеціально для цієї компанії і тільки для її співробітників. Таке навчання може передбачати використання зовнішнього тренера для задоволення конкретних потреб у навчанні персоналу організації, або воно може проводитися самостійно.

Закономірність професійного розвитку визначається спеціалізацією та посадою конкретного фахівця. АТ «Молочний Альянс» запроваджує таку періодичність підвищення кваліфікації за основними категоріями персоналу:

- вищої та середньої ланки – один раз на три роки;
- нижчого начальницького складу – один раз на п'ять років;
- провідні спеціалісти профільних відділів – кожні два роки;
- виконавець – один раз на шість років.

В АТ «Молочний Альянс» відбувається процес збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Як видно з даних табл. 2.20 збільшується кількість працівників та спеціалістів, які беруть участь у програмі розвитку персоналу АТ «Молочний Альянс».

Таблиця 2.20

Розвиток кадрів АТ «Молочний Альянс» за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021
1. Пройшли перепідготовку, всього:	2100	2400
В т.ч. підвищення кваліфікації персоналу шляхом освоєння їм знань і практичних навичок роботи в суміжних з його базової спеціалізацією	500	600
Підвищення кваліфікації персоналу в рамках його колишньої професійної спеціалізації	600	700
2. Отримали освіту, всього:	200	300
В т.ч. середню спеціальну	100	120
вище	100	180

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Це свідчить про те, що керівництво АТ «Молочний Альянс» надає великого значення навчанню працівників у сучасних умовах. Це позитивно вплине на ділову активність, оскільки існує кореляція між підвищенням продуктивності працівників у результаті підвищення кваліфікації. Норма витрат основного, підвищення та перепідготовки кадрів, що включаються до собівартості продукції, не повинна перевищувати 4% фонду оплати праці.

Проте у 2020 році зберігається тенденція до збільшення коштів на навчання та перепідготовку працівників, що чітко видно в таблиці. 2.21. Це свідчить про те, що керівництво приділяє увагу підготовці кадрів у сучасних умовах.

Таблиця 2.21

Кількість коштів на підготовку (навчання) і перепідготовку кадрів в АТ «Молочний Альянс», тис. грн.

Категорія	2020	2021	Відхилення 2020/2021
Керівники середньої ланки	50800	91200	+40400
Спеціалісти	34200	27540	-6660
Службовці	36900	27690	-9210
Робітники	26200	14110	-12090
Всього	148100	160540	+12440

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З даних таблиці видно, що у 2021 році загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства зросли порівняно з попереднім роком.

Не можна однозначно визначити оптимальний рівень витрат на підготовку та перепідготовку персоналу, а також потреби АТ «Молочний Альянс» у навчанні персоналу та забезпечити їх повне задоволення.

Таблиця 2.22

Стратегія винагороди працівників, 2020 р., %

Показник	ЗМК	Молочний альянс	Галузь, 2020
Вчасність виплати зарплати	100	92	78
Щорічний перегляд зарплат	75	40	15
Відповідність ринку	90	65	40
Виокремлення «ключового персоналу»	15	-	-
Наявність системи оцінки ефективності персоналу	40	35	15
Наявність змінної частини винагороди	60	50	50
Рівень навантаження	1,8	1,6	1,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Тим часом у харчовій промисловості спостерігається зниження задоволеності роботою, збільшення плинності кадрів, збільшення навантаження та інші негативні зміни в кадровій політиці. Співробітники пов'язують це з необхідністю заощаджувати під час кризи, а скорочення соціальних виплат в компаніях є заходом скорочення витрат, який назвали 67% співробітників в опитаних компаніях.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

3.1. Основні шляхи вдосконалення умов праці в АТ «Молочний Альянс»

В сучасних умовах господарювання питання поліпшення умов праці набуває актуальності не через компенсаційні виплати, а через впровадження нової техніки і технологій, поліпшення виробничого середовища з урахуванням вимог естетики праці.

Найважливішими факторами успіху у вирішенні проблем покращення роботи в компаніях є:

1. Вироблення ефективної кадрової політики.
2. Постійне удосконалення роботи з персоналом в компанії.
3. Зусилля керівництва щодо підвищення кваліфікаційного рівня своїх працівників.
4. Поєднання ефективного навчання персоналу, професійного розвитку та мотивації до розвитку навичок персоналу.
5. Чітка система управління коштами на освіту та навчання, оформлення робочих місць та виплати заробітної плати.
6. Усвідомлення важливості людського фактору як елемента конкурентоспроможності компанії.
7. Створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить повний розвиток потенціалу працівників.
8. Створення умов на підприємстві для зменшення кількості звільнень.
9. Продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграють матеріальне заохочення працівників, програми поліпшення умов праці, відпочинку та пільгового харчування.

10. Реалізація комплексу заходів щодо створення високопродуктивних виробничих колективів.

11. Координація та контроль за виконанням запланованих кадрових заходів. Варто зазначити, що в практиці вітчизняних компаній варто використовувати такі різноманітні заходи для підвищення ефективності управління персоналом та подолання проблем, пов'язаних із побудовою системи управління персоналом на підприємстві. Подальша наукова розробка та апробація цих пропозицій дасть змогу визначити пріоритетність реалізації окремих підходів [27, с. 112-114].

Найважливішими заходами для зниження фізичного та нервово-психічного навантаження є:

- підвищення рівня механізації та автоматизації трудомістких виробничих процесів, застосування сучасного високопродуктивного обладнання;
- поліпшення організації робочого місця;
- організація техніки і методів роботи;
- оптимізація темпів роботи;
- оптимізація режиму праці та відпочинку;
- покращення транспортного сполучення для роботи на важких об'єктах;
- науково обґрунтоване визначення норм технічного обслуговування обладнання та часу його обслуговування;
- чергування робіт, що потребують участі різних аналізаторів (слуху, зору, дотику тощо);
- чергування роботи, що вимагає переважно розумової праці, з фізичною;
- чергування робіт різної складності та інтенсивності;
- оптимізація часу роботи і відпочинку;
- запобігання та зменшення монотонності праці шляхом підвищення змістовності праці;
- ритм роботи (робота за планом зі зниженим на 10-15% навантаженням у першу та останню годину робочої зміни);
- автоматизація обчислювально-аналітичної роботи.

Як ми з'ясували на основі попереднього аналізу організації умов праці на АТ «Молочний альянс», основною проблемою підприємства в цій сфері є нестача ІТР середнього віку. Тому актуальним є завдання прискорити навчання молодих працівників, щоб вони до досягнення пенсійного віку стали гідною професійною заміною працівників пенсійного віку та кваліфікованими технічними працівниками.

З цієї причини ми встановили наступні рекомендації щодо управління людськими ресурсами в компанії.

1. Організація підвищення кваліфікації стала одним із головних завдань управління персоналом, тобто:

- навчання молодих робітників;
- програма розвитку лідерства (в рамках групи «Молочний Альянс»);
- організація спеціального курсу підтримки для сектору експорту продуктів (за допомогою Ради з експорту продовольства (UFEB) та ФАО/ЄБРР).

У рамках проєкту Ради з експорту продовольства (UFEB) та ФАО/ЄБРР «Україна: Розвиток потенціалу асоціацій агробізнесу для розширення експортних ринків» розроблено практичний посібник для експортерів молочної продукції.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) підтримує національну освітню програму для експортерів Export Evolution Ukraine, яка підвищить конкурентоспроможність експорто-орієнтованих малих і середніх підприємств для досягнення успіху на міжнародних ринках [45].

Перші експортні товари до Болгарії включають тверді сири Пирятин і Славія, молоко питне ультрапастеризоване «Яготинське», молоко питне ультрапастеризоване «Яготинське дитяче» та масло солодковершкове Златокрай.

Капітальні інвестиції в людські ресурси допомагають створити позитивну атмосферу в колективі, мотивувати співробітників на подальший розвиток і підвищити їх відданість організації.

Навчання співробітників дозволяє вирішувати основні завдання, як на благо організації - підвищення ефективності та якості роботи, так і на благо особистості - підвищується рівень життя і з'являється шанс реалізувати свої навички. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох

показників, які складають індекс людського розвитку, що включає показники тривалості життя та доходу на душу населення.

Інвестиції в навчання працівників слід розглядати як корпоративні інвестиції в розвиток економічного зростання та зміцнення позицій на ринку. Такий підхід пов'язаний з тим, що це інвестиції в підвищення кваліфікації та здібностей робочої сили, це інвестиції в освіту, здоров'я, мобільність робочої сили від низькопродуктивних до ризикованих робіт і вищої продуктивності.

Впровадження системи навчання дозволяє компанії забезпечити максимальну відповідність структури співробітників структурі робочого місця, враховуючи весь спектр потреб працівників.

Завдання управління безперервною освітою на підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити:

- відповідний професійний рівень працівників відповідно до вимог роботи та посади;
- умови для мобільності робочої сили як передумови її раціонального залучення та використання;
- можливості професійного та службового розвитку працівників.

Система освіти та навчання працівників на підприємстві в ринкових умовах повинна, з одного боку, швидко реагувати на зміни у виробничих потребах робочої сили, а з іншого боку, давати працівникам можливість удосконалювати свої вимоги. на професійному рівні та навчайтеся відповідно до ваших інтересів. З точки зору роботодавця, метою безперервного навчання є формування стабільних, кваліфікованих і мотивованих працівників. З точки зору працівника це означає підвищення відповідної професійної кваліфікації та набуття нових знань і навичок як у сфері діяльності, так і за її межами.

Професійне навчання зосереджено на розвитку конкретних навичок і навичок, необхідних для конкретної організації.

Основними напрямками професійного розвитку співробітників є:

- початкове навчання з урахуванням місії компанії та специфіки її роботи;

- навчання, спрямоване на подолання розриву між вимогами до роботи, посадою та діловими якостями співробітників;
- підготовка для підвищення загальної кваліфікації;
- підготовка до роботи в нових напрямках організаційного розвитку;
- навчання оволодінню новими способами проведення операцій.

2. Варто звернути увагу ще на один актуальний напрямок в управлінні персоналом АТ «Молочний Альянс» - це трудовий договір працівника. Ця орієнтація є актуальною для компанії, оскільки значна частина ІТ-спеціалістів є працівниками початкового рівня.

Існує два напрямки регулювання:

- початкова, тобто інтеграція молодих працівників без досвіду роботи (середніх і вищих навчальних закладів);
- вторинна, тобто адаптація працівників при переїзді на нові місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинного регулювання. Виробничу адаптацію як комплексне явище слід розглядати з різних сторін, акцентуючи увагу на її психофізіологічних, професійних, соціально-психологічних та організаційних аспектах. Кожен із них має свою тему, цільові завдання та показники ефективності [7]. Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного положення робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння специфіки організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Для вирішення кадрових питань в компанії важливі всі види кастомізації виробництва. Тому, будуючи колектив, слід мати на увазі, що плинність кадрів, а точніше його згуртування, в більшості випадків залежить від результатів налагодження.

У 2012 році було прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників», до якого у 2020 році внесено зміни за № 113-IX [1].

Цей закон встановлює правові, організаційні та фінансові основи функціонування системи підвищення кваліфікації працівників. У законі зазначено, що безпосереднє керівництво у сфері підвищення кваліфікації працівників

здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників та їх атестації.

Роботодавець несе відповідальність за організацію професійного навчання працівників з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо роботодавцем і на договірних засадах у професійно-технічних і вищих закладах, на підприємствах, в установах чи організаціях.

Роботодавець може створити окремий відділ для професійного навчання працівників або доручити організацію цього навчання відповідним спеціалістам.

Атестація працівників є обов'язковою вимогою навчального процесу. У разі прийняття рішення про відповідність працівника виконуваній функції або діяльності комісія може рекомендувати роботодавцю включити його до кадрового резерву, перевести в іншу категорію, встановити або збільшити доплату до заробітної плати, організувати стажування, на вищу посаду або завершити її, відправити їх на подальше навчання, щоб просунутися в кар'єрі.

Роботодавець фінансує підвищення кваліфікації працівників за рахунок власних коштів та інших джерел, не заборонених законодавством [1].

Деякі українські та закордонні компанії мають власні навчальні центри. Оскільки навчальна програма зростає та розширюється з кожним роком, ми вважаємо, що створення спеціалізованого навчального центру в компанії/або групі компаній «Молочний альянс» за рахунок відрахувань від компаній-учасниць групи не заборонено, але прийнятий закон підтримується Україна.

3.2. Розробка заходів соціально-економічного характеру для поліпшення умов праці

Крім створення навчального центру в складі компанії «Молочний Альянс», ми пропонуємо створити в кожній з компаній відділ методичного забезпечення

навчального процесу, діяльність якого буде узгоджена з процесами Центру розвитку знань.

Профілі навчальної організації складаються з наступних напрямків:

1. Підготовка спеціалістів програмного менеджменту;
2. Навчання робітників;
3. Інженерно-технічна освіта;
4. Програми навчання бухгалтерам;
5. Підготовка кадрів для служби головного механіка;
6. Підготовка фахівців з логістики;
7. Підготовка фахівців з експортно-імпортних операцій;
8. Тренінг для бізнес-лідерів;
9. Навчальні аудиторії;
10. лабораторії;
11. Бібліотека;
12. Архів.

Як видно зі списку, це відносно масштабна діяльність. Реалізація в компанії можлива лише за окремими напрямками. І в рамках спільного центру та спільної участі компаній виконання цих завдань можливе.

У Європі навіть малі компанії створюють міжфірмові навчальні центри, а це просто необхідно в умовах високоефективної компанії. Організація процесу професійного навчання на підприємстві є безперервним процесом.



Рис. 3.1. Організація професійного навчання організації [18-19]

Загальна сума створення спільного центру підготовки персоналу для компанії «Молочний альянс», за попередніми розрахунками, становитиме 1 млн 500 тис. грн. Загальна чисельність працівників Центру корпоративної освіти становить 18 осіб.

Для фінансового забезпечення діяльності необхідно передбачити в бюджеті фонд оплати праці, надбавку 22% до окладу, а також витрати на створення робочих місць та їх обладнання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на створення спільного міжзаводського Центру корпоративної освіти

№ з/п	Підрозділ	Загальна кількість працівників, чол.	Склад персоналу	Оклад (грн.)	Премія
1	Сектор стратегічного розвитку персоналу	6	Керівник відділу	25000	5500
			Заступник керівника	20000	4400*2=8800
			Головний спеціаліст	16000*2=32000	3520*2=7040
			Спеціаліст	12800*2=25600	2816*2=5632
2	Сектор адаптації та наставництва	3	Заступник керівника	20000	4400
			Головний спеціаліст	16000	3520
			Спеціаліст	12800	2816
3	Сектор навчання АСУ та інноваційних технологій	3	Заступник керівника	20000	4400
			Головний спеціаліст	16000	3520
			Спеціаліст	12800	2816
4	Сектор кваліфікаційних бізнес-тренінгів	3	Заступник керівника	20000	4400
			Головний спеціаліст	16000	3520
			Спеціаліст	12800	2816
5	Сектор навчання ІТР	3	Заступник керівника	20000	4400
			Головний спеціаліст	16000	3520
			Спеціаліст	12800	2816
6	ВСЬОГО	18	363316		

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.2

Витрати на організацію робочих місць та загальні офісні витрати Центру

№ з/п	Меблі		
1	Кабінет керівника	1	100000
2	Кабінет заступника	5	20000*5=100000
3	Комплексне робоче місце спеціаліста	12	8000*12=96000
4	Всього	18	296000
	Технічні засоби		
5	Ноутбук керівника	1	40000
6	Стационарний комп'ютер	17	296000
7	Допоміжна техніка (БФП, принтер, копір та інш)	5	60000
		12	60000
		6	60000
		6	60000
8	Лампа настільна	18	4000
9	Всього		580000
	Канцелярські засоби та дрібні малоцінні приладдя		
10	Співробітники Центру	18	50000
11	Спеціалізовані класи/лабораторії/	3	200000*4=600000
12	Бібліотека	1	200000
	Всього		850000
	ВСЬОГО		2089316

Джерело: розраховано автором

З урахуванням кількості учасників від 12 компаній загальна частка становить 174,1 тис. грн. Тепер ми можемо розглянути можливість навчання, організувавши та замовивши окреме навчання. Як уже зазначалося, АТ «Молочний Альянс» вимагає підготовки інженерно-технічного персоналу, а також працівників експортно-імпортного відділу.

Таблиця 3.3

Таблиця витрат на навчання інженерно-технічних працівників

Навчання	Вартість	Кількість слухачів	Сума
До питань приладово-лабораторного контролю	3850	65	250250
З питань технічної експлуатації систем	3850	65	250250
Налагодження режимів та екологічно-технічні випробування котлів, покрівель та іншого котельного обладнання	4900	65	318500
Інструктаж з техніки безпеки та охорони праці	3000	65	195000
Навчання на європейській лінії запрошеними спеціалістами	68500	11	753500
Всього	1767500		

Джерело: розраховано автором на основі [32; 44]

На підприємстві встановлено лінію розливу від німецької компанії «Антон Ойлерт». Обладнання високотехнологічне, управління комп'ютеризоване. У договорі купівлі-продажу є пункт, який передбачає навчання в Європі за рахунок покупця (АТ «Молочний Альянс»). Термін навчання 2 тижні.

Таблиця 3.4

Кошторис навчання ІТР кадрів в Європі

Показник	Кількість слухачів	Вартість
Обслуговування укупорочного обладнання	5	5000*27=135000
Налагодження лінії	5	25000*27=675000
Підтримка експлуатації	5	6000*27=162000
Проїзд	15	4500*27=121500
Проживання	15	1200*27=32400
Харчування	15	900*27=24300
Всього	15	1150200

Джерело: розраховано автором

Отже, навчання налагоджувачу апаратного забезпечення таке:

- в Європі – 1 150 200 грн.;
- 1 767 500 грн на курси;

– в Міжпідприємницькому центрі – 174 080 грн.

З цього стає зрозумілим, що загальний центр є більш вигідним засобом забезпечення управління людськими ресурсами. Результатом ефективності роботи центру є розвиток персоналу компанії. Субсидії на заробітну плату працівникам відіграють важливу роль у забезпеченні особистого розвитку. В Україні поширені нагороди за високу професійну майстерність, високі показники праці, знання та використання іноземних мов на виробництві, наукові ступені та вчені ступені, суміщення професій і посад тощо. Нині спостерігається дефіцит висококваліфікованих нагород Кваліфіковані працівники, які орієнтовані на впровадження у виробництво новітніх науково-технічних досягнень, є однією з причин уповільнення зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому та світовому ринках.

Колот А.М. рекомендує категорію виконуваних робіт, стаж роботи на підприємстві за даною професією, ступінь володіння суміжними професіями на робочому місці (в бригаді), кількість сервіс, який вони надають - як критерії преміювання за високу професійну кваліфікацію працівників. У таблиці 3.5 показано можливості вибору критеріїв для виділення рівня винагороди працівників за професійну майстерність [28].

Таблиця 3.5

Розмір доплати працівникам за професійну кваліфікацію залежить від кваліфікації та розвитку суміжних професій чи компаній

Розряди	Освоєння суміжних професій (операцій)		
	Одна професія або до 50% операцій на дільниці	Дві професії або від 50 до 75% операцій на дільниці	Три і більше професій або понад 75% операцій на дільниці
III	-	6	12
IV	6	12	16
V	12	16	20
VI-VII	16	20	24

Джерело: розраховано автором на основі [28]

Критерії виділення співоплати некваліфікованих працівників мають свою специфіку. Критеріями для нагородження інспекторів праці висококваліфікованими винагородами, таким чином, можуть бути: відсутність випадків браку продукції, обмеження рекламаций, стаж роботи без браку, здійснення заходів щодо запобігання браку та технічним порушенням.

Міністерство праці та соціальної політики України затвердило Рекомендації щодо підтримки зацікавленості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників (від 30.12.2008 р. № 564) [38].

Згідно з результатами опитування компаній Науково-дослідним інститутом праці та зайнятості, причинами небажання роботодавців вкладати кошти в професійне навчання своїх працівників є:

- 1) 38,8% респондентів повідомили про брак коштів;
- 2) небажання інвестувати ресурси в навчання працівників і віддають перевагу залученню висококваліфікованих працівників з-за кордону – 38,8%;
- 3) побоювання втратити кошти на професійне навчання працівників через плинність кадрів, придбання висококваліфікованих працівників конкурентами – 32,6%;
- 4) потреба заощаджувати в умовах посилення конкуренції на ринку праці – 24,7%;
- 5) недостатня зацікавленість працівників у підвищенні свого професійного рівня – 20,2%.

Серед заходів, які необхідно вжити для підтримки розвитку професійної підготовки працівників, роботодавці визначили такі:

- 1) запровадження додаткових пільг для роботодавців, які пропонують працівникам професійне навчання – цей захід відзначили 72,3% опитаних;
- 2) вирішення питання залучення коштів з державного та місцевих бюджетів для фінансування професійного навчання робітничих кадрів на законодавчому рівні – 49,5% респондентів;
- 3) Залучення соціальних партнерів до фінансування професійного навчання робітничих кадрів – 15,9% респондентів.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що основною мотивацією працівників до підвищення кваліфікації є:

- збереження роботи;
- підвищення рівня заробітної плати.

Значна частина роботодавців не зацікавлена у підвищенні зарплати, навіть якщо пропонують роботу, яка відповідає отриманій кваліфікації. Наприклад, 80% підприємств харчової промисловості гарантують роботу відповідно до отриманої кваліфікації і лише 46% - надбавку до зарплати.

Політика підтримки працівників, які підвищують свою кваліфікацію в компанії, така:

- підвищення стимулюючої ролі оплати праці за рахунок:
- підвищення посадового окладу відповідно до отриманої кваліфікації;
- урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та надбавок;
- розробка та запровадження механізму підтримки молоді з гострою інвалідністю у їх професійній адаптації;
- запровадження заходів матеріального заохочення в перші два роки після закінчення навчання для працівників, які закінчили професійне навчання на заводі, що сприятиме зниженню плинності кадрів;
- забезпечення ефективного використання професійних знань, умінь і навичок, набутих у процесі професійної підготовки:
 - гарантія зайнятості працівників відповідно до досягнутого рівня кваліфікації;
 - створення умов для переведення працівників після проходження навчання на іншу потенційну роботу (працевлаштування);
 - активізація роботи щодо планування професійної кар'єри;
- підтримка професійної кваліфікації працівників, які підвищили свою кваліфікацію за рахунок:

- сприяння розвитку підприємницької кар'єри працівників, максимальному використанню набутих ними знань, умінь і навичок;
- поінформованість працівників про свій професійний розвиток та перспективи підвищення кваліфікації;
- моральна і матеріальна зацікавленість працівників у професійному та кваліфікаційному розвитку;
- створення сприятливих рамкових умов для сприяння працевлаштуванню та підвищенню кваліфікації окремих соціально-демографічних груп працівників.

Видами підвищення кваліфікації працівників підприємства, які підвищили свою кваліфікацію, є:

- внутрішньопрофесійний;
- міжпрофесійний;
- лінійно-функціональний;
- соціальний;
- підвищення відповідальності працівника за результати своєї професійної діяльності шляхом:
 - запровадження атестації відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників вимогам, встановленим законодавством;
 - запровадження порядку підтвердження кваліфікаційного рівня для працевлаштування осіб;
 - запровадження регулярного підтвердження кваліфікаційного рівня працівників;
- розширення переліку видів діяльності (зайнятості), виконання яких потребує обов'язкової атестації працівників, насамперед за рахунок робіт, пов'язаних з охороною праці, життєзабезпеченням громадян та охороною навколишнього середовища;

- розробка та впровадження стандартів компетенцій для кожного виду робіт та системи оплати праці в залежності від рівня компетенції та складності виконуваної роботи;
- перевірка доцільності створення індивідуальних навчальних облікових записів, у створенні яких також бере участь працівник;
- створення умов для підвищення кваліфікації працівників шляхом:
 - законодавче закріплення нормативів здійснення професійного навчання працівників у робочий час, встановлених нормативно-правовими актами про працю для працівників відповідного віку, професії та галузі;
 - забезпечення надання оплачуваних відпусток на час професійного навчання працівникам усіх підприємств незалежно від форм власності та підпорядкування;
 - розвиток наставництва;
 - посилення ролі профспілок у питаннях професійного розвитку працівників;
 - посилення ролі працівників у виборі місця, форми, методу та виду навчання.

Згідно з правилами, встановленими наказом, в АТ «Молочний альянс» мають бути змінені розміри оплати праці працівників, які успішно пройшли навчання.

За результатами навчання на підприємстві мають бути атестовані працівники, які пройшли додаткове навчання.

Ми пропонуємо використати діапазон змін в оплаті праці працівників, щоб краще відобразити результати сертифікації працівників. Ця оцінка базується на результатах оперативної оцінки працівника, яка була визначена в період між атестаціями. Вони визначаються на основі оцінки виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистої мети. Ця оцінка працівника в характеристиці включає такі рівні: високий результат, хороший результат, задовільний результат, низький результат роботи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Шкала зміни оплати праці працівника з урахуванням результатів атестації

№ групи	Рівень оцінки працівника за результатами атестації	Розмір одноразової премії за результатами атестації, % до окладу	Надбавка до окладу
1	Високий	100	20
2	Добрий	50	10
3	Задовільний	25	-
4	Низький		

Джерело: розраховано автором

Оскільки дослідження показують, що підвищення заробітної плати діє лише протягом 3-4 місяців, вважаємо доцільнішим розглянути можливість використання інструменту щоквартального бонусу для груп інженерів, які успішно пройшли атестацію після навчання.

Таблиця 3.7

Визначення розміру преміювання ІТР за підвищення кваліфікації

№п/п	Кваліфікаційна група	Оклад	Рівень надбавки, %	Сума премії	Обсяг премії, рік
1	Група 1	10000	20	2000	2000*4=8000
2	Група 2	8600	15	1300	1300*4=5200
3	Група 3	7200	10	720	720*4=2880
Всього по експортно-імпортному сектору					16080

Джерело: розраховано автором

Загалом ми оцінюємо, що 50% співробітників ІТР пройдуть сертифікацію з відзнакою, решта – з відзнакою. Тому припускаємо, що склад 1 кваліфікаційної групи становить 32 особи; 2 група складатиметься з 23 осіб; та групою від 3 до 10 осіб.

Таблиця 3.8

Фонд зарплати та преміювання для ІТР, що пройшли підвищення кваліфікації

№ з/п	Група	Кількість	Оклад	Премія	Річний ОП
1	Група 1	32	10000*32=320000	32*8000=256000	576000
2	Група 2	23	8600*23=197800	23*5200=119600	317400
3	Група 3	10	7200*10=72000	10*2880=28800	100800
Всього		65	589800	404400	994200

Джерело: розраховано автором

Тепер, коли запроваджено фінансову винагороду за професійний розвиток, ми можемо визначити економіку пропозиції.

3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів для АТ «Молочний Альянс» та їх вплив на задоволеність умовами праці співробітників

Прогнозуємо зростання продуктивності праці фірми за допомогою стандартного методу розподілу ймовірностей (3.1):

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, %.

В – найбільш вірогідний прогноз, %.

П – песимістичний прогноз, %.

З метою визначення очікуваних значень продуктивності праці на підприємстві проведено опитування та отримано результати провідних спеціалістів відділу налаштування та економічного відділу. Дані представлені в таблиці. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів щодо приросту продуктивності праці після впровадження заходу «преміювання за ІТР-навчання»

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ІП, %	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8

Джерело: розраховано автором

Значення цього прогнозу необхідно перевірити на достовірність і типовість. Визначаємо середній квадрат відхилення, що характеризує розкид думок окремих експертів порівняно із середнім (3.2).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

За формулою 3.2 середнє квадратичне відхилення дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1,372}{20}} = 0,0686 \quad (3.3)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність звітів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сер}}} * 100 = \frac{0,0686}{0,52} = 13,19\%$$

Проміжні розрахунки розрахунків середньоквадратичної похибки наведені в таблиці. 3.10.

Таблиця 3.10

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо впровадження «преміювання за ІТР-навчання»

Експерт и	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Разом
ПП, %	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8	10,4
ПП сер	0,52																				
Відхилен ня	- 0,02	-0,42	0,28	0,18	0,38	-0,02	-0,22	-0,42	-0,42	0,08	-0,12	0,18	-0,02	0,08	-0,02	-0,02	0,28	-0,42	0,38	0,28	0
$\Delta \text{ПП}^2$	0,0004	0,1764	0,0784	0,0324	0,1444	0,0004	0,0484	0,1764	0,1764	0,0064	0,0144	0,0324	0,0004	0,0064	0,0004	0,0004	0,0784	0,1764	0,1444	0,0784	1,372

Джерело: розраховано автором

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації становить $< 33\%$, сукупність експертних висновків можна вважати однорідною, що свідчить про можливість використання бази експертних висновків для подальших розрахунків.

Найімовірніша продуктивність праці (В) визначається методом медіани, тобто середньорядного значення. У цьому випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Приріст продуктивності праці за рахунок впровадження «преміювання за ІТР-навчання» за методом медіан

Значення	0,1	0,5	0,9
Прогноз	Песимістичний прогноз	Вірогідний прогноз	Оптимістичний прогноз

Джерело: розраховано автором

Прийmemo 0,5 як найбільш ймовірну (В) продуктивність праці. За оптимістичним прогнозом (О) продуктивність праці становитиме 0,9%, за песимістичним прогнозом (П) – 0,1%. Розраховуємо очікуване значення прогнозу продуктивності праці:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{0,1 + 0,5 * 4 + 0,9}{6} = 0,5\%$$

Впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації значно скоротило щорічні втрати кадрів у відділі матеріально-технічного забезпечення компанії з 7,6% до 2,3%, що призведе до зростання продуктивності праці по всій компанії. Економія умовної праці за рахунок скорочення прогулів:

$$ЕК_{чис.} = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} * чис = \frac{7,6 - 2,3}{100 - 2,3} * 7 = 1 \text{ роб} \quad (3.3)$$

У грошовому вираженні це 18 000 грн. (разом з бонусом). Крім того, обсяг обробки пристрою повинен значно збільшитися. Розмір можливої економії становить 0,5% від обсягу ФОП працівників відділу.

$$18000 * 15 * 0,5 + 18000 = 153000 \text{ грн.}$$

Тепер ми можемо розрахувати загальний економічний ефект для компанії від реалізації заходів. Аналогічно, застосовуючи експертний метод визначення очікуваного приросту чистого прибутку, отримуємо такі значення.

Зміна обсягу реалізації продукції за методом медіан

ОчП ЧД, грн	420000	437000	437000	437000	440000	445000	450000	470000	480000
	П				В				О
ОчП ЧД, грн	420000				440000				480000

Джерело: розраховано автором

Відповідно до таблиці 3.12 очікуваний прогноз зміни обсягу чистого доходу від реалізованої продукції становить 446666,6 тис. грн.

Змінні витрати збільшуються на 7,27% ($446666,6 / 6143771 * 100\%$), де 6143771 - чистий прибуток у базовому році.

Отже, приріст змінних витрат в абсолютному вираженні становить 55945,05 тис. грн ($769533 * 0,0727$), а самі змінні витрати в проєктному році становлять 825478,05 тис. грн ($769533 + 55945,05$).

Розрахуємо додатковий прибуток з урахуванням витрат на реалізацію проєкту, прогнозу зміни змінних витрат у сумі 55945,05 тис. грн та прогнозу зміни суми чистого доходу від реалізованої продукції – 446666,6 тис. грн.

Досягається збільшення додаткового прибутку

$$446666,6 - 55945,05 - 15,2 = 390706,35 \text{ (тис. грн)}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$390706,35 * (1 - 0,18) = 320379,21 \text{ (тис. грн)}$$

Обрахуємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту.

$$\text{ЧГП} = 320379,21 \text{ (тис. грн)}$$

$$\sum \text{НВ} = \sum \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum \text{ЧГП} * \lambda \quad (3.4)$$

ЧГП – чистий грошовий потік;

p – ставка дисконтування. Беремо на рівні 25 %;

i – кількість років;

Термін життєвого циклу проєкту 3 роки.

$$\lambda_1 = 0,8$$

$$\lambda_2 = 0,64$$

$$\lambda_3 = 0,51$$

$$\Sigma \text{НВ} = 320379,21 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 624739,46 \text{ тис. грн.}$$

Давайте розрахуємо зміну оборотного капіталу, яка, за даними компанії, становить 6% від 85% збільшення змінних витрат від вжитих заходів. У цьому випадку це буде працювати як капітальні витрати (початкові інвестиції):

$$55945,05 * 0,85 * 0,06 = 3356,7 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності становитиме:

$$T_r = \frac{\Pi_i}{\text{НВ}} \quad (3.5)$$

$$3356,7 / 6805 = 0,49 \text{ року}$$

Потім визначаємо індекс рентабельності, тобто відношення капітальної вартості до початкової інвестиції, використовуючи таку формулу:

$$I_\partial = \frac{\text{ЧНВ}}{\Pi_i} \quad (3.6)$$

$$I = 18806 / 3356,7 = 5,6$$

Використовуємо також формулу для визначення індексу рентабельності:

$$I_{\text{приб}} = \frac{\Sigma \text{НВ}}{\Pi_i} \quad (3.7)$$

$$I_{\text{приб}} = 624739,46 / 3356,7 = 186,12$$

Тож цей захід може мати великий сенс, особливо для АТ «Молочний Альянс».

Таблиця 3.13

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності «Молочного альянсу»

Показники	2022 рік	Проектний рік	Відхилення, тис. грн
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6143771	6696710,39	552939,39
2. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	4982716	5431160,44	448444,44
3. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	307098	627477,21	320379,21
4. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	402841	439096,7	36255,7

Джерело: розраховано автором

Тому ми вважаємо доцільним реалізацію пропозиції в рамках АТ «Молочний альянс».

Шляхом оцінки грошових потоків, пов'язаних з реалізацією, визначено економічну ефективність запропонованого проєкту зі створення спільного міжзаводського центру навчання персоналу та запровадження системи преміювання за результатами сертифікаційного навчання. Результати реалізації пропозиції представлені в попередньому матеріалі.

Реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів розвитку організації вимагає виконання певних дій з боку персоналу – виробничих функцій. Ефективність роботи кожного працівника залежить від його здатності виконувати конкретні функції та його мотивації.

Багато факторів впливають на мотивацію і навички співробітників - винагорода, оцінка, розвиток кар'єри, кар'єрні перспективи і т.д.

Отже, управління людськими ресурсами полягає в підборі та утриманні необхідного для організації персоналу, його професійному навчанні та розвитку, а також в оцінці діяльності кожного окремого працівника.

Управління людськими ресурсами більшою мірою орієнтоване на практичні дії, ніж на обслуговування людей, і надає більшого значення вирішенню нагальних потреб і виникаючих проблем компанії, оскільки воно підтримує розвиток як всього людського ресурсу, так і кожного окремого співробітника.

Тому приділяється увага врахуванню потреб у професійному розвитку працівників ІТР, адже для підприємства, яке перебуває у фазі часткового використання старого та модернізованого обладнання, розвиток кваліфікації є надзвичайно важливим. Крім того, на підприємстві існує розрив у вікових групах працівників ІТР – не вистачає працівників середнього віку, які б замінили працівників пенсійного віку.

Було прийнято рішення про створення міжфірмового центру розвитку та навчання персоналу, складено бюджет та прораховано його переваги та прийнятність для зацікавлених. Як додатковий засіб управління персоналом рекомендовано використання системи преміювання працівників ІТР, які пройшли навчання. Обидва заходи є ефективними та можливими.

ВИСНОВКИ

Дослідження теми роботи щодо розробки заходів з покращення умов праці на підприємстві дозволяє сформулювати наступні висновки.

При обґрунтуванні теоретико-методологічних аспектів організації умов праці на підприємстві встановлено, що умови праці цілеспрямовано визначають як сукупність специфічних експлуатаційних, гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретного робочого місця, заданий рівнем розвитку продуктивних сил підприємства, що визначає стан виробничого середовища та впливає на здоров'я та працездатність людини.

Фактори, що формують умови праці, поділяють на: виробничі, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні та соціальні чинники. Небезпечні і шкідливі фактори виробництва поділяють на чотири групи: фізичні, хімічні, біологічні та психофізичні. Умови праці впливають на: здатність до праці; функціональний стан особи; настрій людини і її ставлення до виконаної роботи.

Залежно від ступеня небезпеки шкідливі та отруйні речовини за дією на організм людини поділяють на чотири класи: надзвичайно небезпечні; дуже небезпечно; помірно небезпечний; низький ризик. Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться як з метою з'ясування напрямків і методів їх поліпшення, так і з метою відшкодування працівникам шкідливого впливу умов праці в грошовій або іншій формі.

Ми також визнали економічну та соціальну важливість покращення умов праці, охорони здоров'я та безпеки в ринкових умовах. Успіх роботи із забезпечення сприятливих умов праці багато в чому залежить від аналізу стану рівня безпеки праці, класифікації небезпечних і шкідливих факторів виробництва з урахуванням специфіки трудового процесу. Підвищення рівня безпеки досягається за рахунок реалізації ряду технічних, а також технічних і організаційних заходів. З метою розпізнавання ранніх форм захворювань та розробки оздоровчих заходів новачки проходять медичне обстеження. Попередні медичні огляди є обов'язковими для осіб, які мають допуск до роботи з шкідливими речовинами та неблагополучними

виробничими факторами. Дані про професійні захворювання та отруєння підлягають ретельному аналізу та узагальненню, на підставі чого розробляються заходи щодо профілактики професійних захворювань та отруєнь, які включаються до колективного договору.

В ході роботи було проведено техніко-економічний аналіз АТ «Молочний альянс», який вказав, що необхідно продовжувати пошук шляхів збільшення обсягів реалізації товарів і послуг з метою максимізації кінцевої фінансовий результат. Крім того, було проаналізовано чисельність працівників та ефективність їхнього розміщення. Продуктивність праці на досліджуваному підприємстві постійно зростає, а навантаження, навпаки, зменшується, що є задовільним явищем для роботи підприємства. Кількість працівників на підприємстві зросла, але варто відзначити, що зросла і плинність працівників. Зросла як середньомісячна зарплата, так і вартість праці.

Було розкрито особливості організації умов праці в АТ «Молочний Альянс». Не дивлячись на дотримання усіх законодавчих та нормативних вимог щодо технічного забезпечення належних умов праці, співробітники не задоволені метаріальним заохоченням, внутрішньо-організаційним кліматом та видами стимулювання та кар'єрного розвитку персоналу.

На цьому фоні ми розробили заходи щодо покращення умов праці працівників за напрямом їх розвитку. Перш за все, ми запропонували відкрити міжзаводський центр підготовки кадрів, оскільки постійне підвищення кваліфікації є основним завданням у створенні сприятливих умов праці. Звертається увага на інженерно-технічних працівників, яких, на думку компанії, не вистачає.

Результатом аналізу стало встановлення, що у 2022 році загальні витрати на кваліфікацію персоналу компанії зросли порівняно з попереднім роком. Продовжується тенденція збільшення обсягів ресурсів, що спрямовуються на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Оцінка перевищує 4% від ФЗП.

Ми підраховали, що навчання налагоджувачів обладнання в Європі становитимуть 1 150 200 грн.; 1 767 500 грн на курси; у міжпідприємницькому центрі

- 174 080 грн. З цього зрозуміло, що спільний штаб є більш вигідним засобом забезпечення управління людськими ресурсами.

По-друге, пропонується запровадити систему преміювання працівників, які успішно закінчили навчання. Встановлено розмір оплати праці працівників ІТР після навчання, який становитиме 404 400 грн на рік на всю групу, ФЗП зміниться до рівня 994 200 грн.

Розрахувавши економічну доцільність впровадження заходу, ми отримали такі результати: показник рентабельності – 186,12; Термін окупності - 0,49 року; Чистий прибуток становитиме 627477,21 тис. грн. Тому ми можемо бути впевнені, що захід ефективний для АТ «Молочний Альянс»..

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників». № 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст.68 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. Документ 436-IV, чинний, поточна редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 27.01.2023, підстава - 2839-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція від 01.01.2020, підстава - 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція від 01.04.2023, підстава - 2888-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. Документ 1045-XIV, чинний, поточна редакція — Редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
7. Адаптація персоналу: цілі та завдання. *Ведення в посаду*. URL: https://studopedia.com.ua/1_9026_adaptatsiya-personalu-tsili-ta-zavdannyyavvedennya-u-posadu.html
8. АТ «Молочний альянс» - заступник головного бухгалтера. 2023. URL: <https://rabota.ua/ua/company1525186/vacancy9502886>
9. АТ «Молочний альянс» - менеджер по роботі з ключовими клієнтами. 2023. URL: <https://rabota.ua/ua/company1525186/vacancy9508507>
10. АТ «Молочний альянс» - торговельний представник з авто. 2023. URL: <https://rabota.ua/ua/company1525186/vacancy9507534>

11. АТ «Молочний Альянс» *Фінансова звітність за 2020-2022 рр.* URL: https://clarity-project.info/edr/34480442/finances?current_year=2022
12. АТ «Молочний Альянс». *Clarity Project*. 2023 URL: <https://clarity-project.info/smida/34480442?year=2020>
13. АТ «Молочний Альянс». *Latifundist.com* - головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/kompanii/367-molochnyj-alyans>
14. АТ «Молочний Альянс». *YouControl* - сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34480442/
15. АТ «Молочний Альянс». *Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Молочний_Альянс
16. АТ «Молочний Альянс». *Про компанію*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/>
17. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Аналітика бонусних програм і виплат. *Economy. Management. State and Law* : Monografia pokonferencyjna science, research, development Wydawca, 30.03.2020. Warszawa : Diamond trading tour, 2020. № 27. Р. 13–15
18. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Nauka i Studia*. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia». 2020. № 12 (214). С. 3–9.
19. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні орієнтири освітніх процесів розвитку людського капіталу України. *Ефективна економіка* 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
20. Буценко В. Небезпечні умови праці і соціальний захист: Про деякі проблеми атестації робочих місць за умовами праці. *Праця і зарплата*. 2003. № 43. С. 8-9
21. Відомості про АТ «Молочний Альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/molochnij-alyans/>
22. Геврик Є. О. Техніка безпеки: навчальний посібник/ Є. О. Геврик, Г. В. Сомар, Н. П. Пешко. К.: Зовнішня торгівля: Ельга, 2006. 316 с.
23. Дмитренко Г. Вступ до спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»: опорний конспект лекцій/ Геннадій Дмитренко, Віктор Колпаков, Наталія

Протасова/ *Міжрегіональна академія управління персоналом*. К.: МАУП, 2006. 77 с.

24. Драган О. І., Рудова А. Я, Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 76-81. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-34-2022>
25. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. /О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
26. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник: / Л. В. Мазник та ін.; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ: Кафедра, 2019. 278 с.
27. Калина А. Економіка праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. МАУП. Київ, 2004. 268 с.
28. Колот А. М. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 8-35
29. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/104/7102.html>
30. Матюха М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для дистанційного навчання; *Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна»*. К.: Університет «Україна», 2007. 305 с.
31. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / укл. О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
32. Менеджмент, консалтинг, законодавство. URL: <https://www.mcl.kiev.ua/ukr/service/rezhimno-nalagodzhuvanni-ta-ekologoteplochni-viprobuvannya-kotliv-ruftopiv-ta-inshogo-kotelnogo-obladnannya/>
33. Миценко І. Забезпечення сприятливих і безпечних умов праці як об'єкт управління. *Україна: аспекти праці*. 1998. № 5. С. 38-42

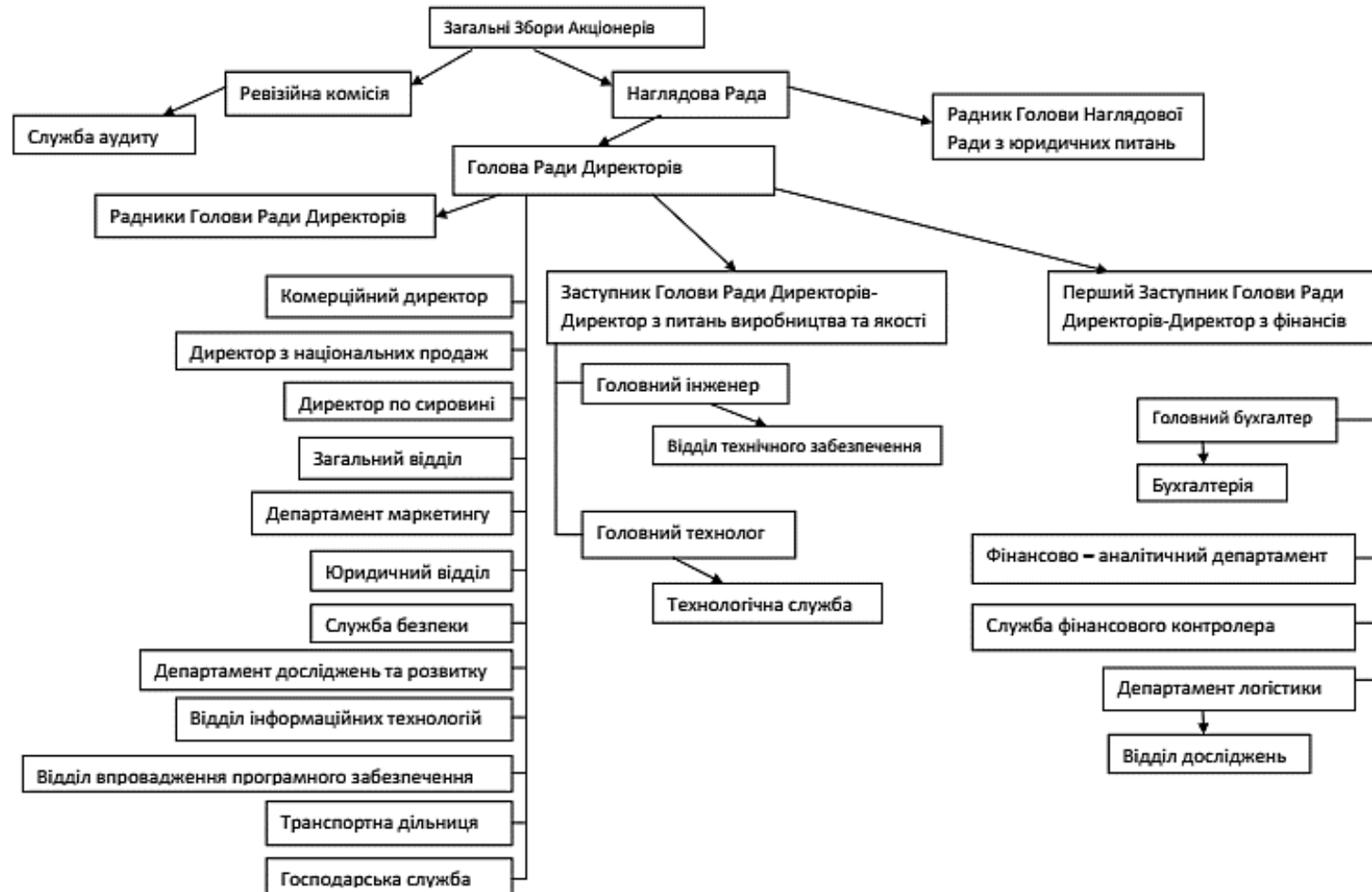
34. Миценко І. Управління умовами праці на підприємстві. *Охорона праці*. 1998. № 2. С. 9-10
35. Порядок складання та вимоги до санітарно-гігієнічних характеристик умов праці. *Охорона праці*. 2006. № 7: Бібліотека спеціаліста. С. 6-18
36. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
37. Професійний розвиток та навчання персоналу. URL: https://studopedia.com.ua/1_62312_sut-i-zavdannya-profesiynogo-rozvitkupersonalu.html
38. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08>
39. Савченко В. Створення ефективних робочих місць-важлива умова стабілізації й економічного зростання. *Україна: аспекти праці*. 1998. № 7. С. 13-15
40. Соціальне та економічне значення охорони праці. *ОППВ.COM.UA*. 2015 URL: <https://oppb.com.ua/news/socialne-ta-ekonomichne-znachennya-ohorony-praci>
41. Сторчак С. Кожен має право на належні, безпечні та здорові умови праці. *Охорона праці*. 2002. № 5. С. 6-9
42. Тачинський М. Оперативний контроль за станом умов праці. *Охорона праці*. 2001. № 2. С. 6-7
43. Ткачук С. Методологічні основи визначення критеріїв оцінки умов праці. *Охорона праці*. 1997. № 8. С. 34-39
44. Український центр перепідготовки і навчання. URL: https://ukrseminar.com/detal_2019_03_nabor-grup.html
45. Export Evolution Ukraine. URL: <http://www.ukrainianfood.org/uk/post/section/novini-rinku>
46. HR аналітика – не саме популярне напрямлення в роботі HR. URL: <http://surl.li/ckbgy>

47. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073
«Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута.
Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL:
http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура Групи АТ «Молочний Альянс»



Фінансова звітність АТ «Молочний Альянс» за 2020-2022 рр.

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітк и	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Необоротні активи:			
Основні засоби	5	793,687	837,998
Нематеріальні активи	6	7,508	9,172
Активи у формі права користування	7	37,796	45,919
Передоплати за основні засоби		1,788	29,590
Відстрочені податкові активи	8	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	9	41,976	97,089
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	4,585	8,006
Всього необоротних активів		887,340	1,027,774
Оборотні активи:			
Запаси	11	653,264	646,354
Торгова дебіторська заборгованість	12	692,173	719,539
Передоплати постачальникам і інша дебіторська заборгованість	13	41,494	31,729
Передоплата з податку на прибуток		1,722	4,236
Кредити, надані постачальникам Групи	14	7,000	7,168
Передоплати по податках	15	81,657	24,972
Поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи	16	-	89,021
Грошові кошти та їх еквіваленти	17	124,937	290,005
Всього оборотних активів		1,602,247	1,813,024
Всього активів		2,489,587	2,840,798
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії:			
Статутний капітал	18	30,866	30,866
Додатковий сплачений капітал		599	883
Нерозподілений прибуток		804,343	1,313,745
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії		835,808	1,345,494
Неконтрольовані частки володіння		12,967	11,582
Всього капітал		848,775	1,357,056
Довгострокові зобов'язання:			
Довгострокові кредити	19	60,271	-
Довгострокові зобов'язання	20	27,741	39,674
Корпоративні облигації	22	465,161	475,479
Відстрочені податкові зобов'язання	8	5,782	13,158
Всього довгострокові зобов'язання		558,965	528,311
Короткострокові зобов'язання:			
Торгова кредиторська заборгованість	23	421,640	377,579
Аванси отримані та інша кредиторська заборгованість	24	4,922	10,944
Короткострокові зобов'язання	21	549,668	455,445
Податкові зобов'язання	25	12,506	17,656
Зобов'язання по податку на прибуток		11	541
Нараховані витрати	26	93,100	93,266
Всього короткострокові зобов'язання		1,081,847	955,431
Всього зобов'язання		1,640,812	1,483,742
Всього капітал та зобов'язання		2,489,587	2,840,798

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:


 Сергій Вовченко, Голова Наглядової Ради
 АТ «Молочний альянс»


 Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
 АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-40 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
 ТОВ АК «Кроу Україна»
 11.07.22 /  2

КОНСОЛІДОВАННИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020
Дохід від реалізації	27	5,439,872	5,277,872
Собівартість реалізації	28	(4,929,441)	(4,370,577)
Валовий прибуток		510,431	907,295
Витрати на реалізацію та збут	29	(393,175)	(300,255)
Адміністративні витрати	30	(165,259)	(165,775)
Інші витрати	31	(4,226)	-
Інші доходи	32	-	52,201
Операційний прибуток		(52,229)	493,466
Фінансові витрати	33	(174,976)	(172,818)
Фінансові доходи		2,625	2,342
Прибуток до оподаткування		(224,580)	322,990
Витрати по податку на прибуток	8	6,474	(28,079)
Прибуток за рік		(218,106)	294,911
Інший сукупний дохід			
Всього сукупний дохід за рік		(218,106)	294,911
Прибуток/(Збитки), що відноситься до:			
Власникам Материнської компанії		(219,330)	290,279
Неконтрольованим часткам володіння		1,224	4,632
		(218,106)	294,911
Всього сукупних доходів / (збитків), що відносяться до:			
Власникам Материнської компанії		(219,330)	290,279
Неконтрольованим часткам володіння		1 224	4,632
		(218,106)	294,911

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сергій Вовченко, Голова Наглядової Ради
 АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
 АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-40 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

РЕФОРМОВАНО АУДИТОРОМ
 ТОВ АТ «Крес Україна»
 11.02.22 /Гор./Чемчик ВВ/ 3

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ
2021 РОКУ**

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	2021 рік	2020 рік
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6,777,891	6,742,009
Повернення податків і зборів	3005	8,912	3,510
Цільового фінансування	3010	14,830	9,772
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2,612	-
Надходження від повернення авансів	3020	29,835	190,855
Надходження від відсотків за залишками коштів	3025	759	1,151
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	187	1,817
Надходження від операційної оренди	3040	624	-
Інші надходження	3095	13,423	253
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6,015,826)	(5,712,963)
Праці	3105	(398,621)	(371,814)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(109,635)	(102,007)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(280,912)	(284,441)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1,710)	(29,502)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(169,228)	(154,891)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(109,974)	(100,048)
Витрачання на оплату авансів	3135	(136)	-
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(250)	(264)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-	(694)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(386)	(1,423)
Інші витрачання	3190	(20,752)	(7,316)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	22,556	468,345
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	63,028	85,021
необоротних активів	3205	244	99
Надходження від погашення позик	3230	12,417	43,784
Інші надходження	3250	88,107	-
Витрачання на придбання:			
необоротних активів	3260	(103,502)	(271,959)
Витрачання на надання позик	3275	(8,592)	-
Інші платежі	3290	(49,233)	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	2,470	(143,055)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Отримання позик	3305	10,272,963	8,864,934
Інші надходження	3340	59,378	-
Погашення позик	3350	(10,105,208)	(8,960,550)
Сплату дивідендів	3355	(290,337)	(1,762)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(65,593)	(58,694)
Інші платежі	3390	(55,517)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(184,314)	(156,072)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(159,288)	169,218
Залишок коштів на початок року	3405	290,005	92,392
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(5,780)	28,395
Залишок коштів на кінець року	3415	124,937	290,005

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сергій Воженко, Голова Наглядової Ради
АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-40 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
11.07.22 *Генеральний директор*

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Необоротні активи:			
Основні засоби	9	684,466	793,687
Нематеріальні активи	10	4,678	7,508
Активи у формі права користування	11	57,721	37,796
Передоплати за основні засоби		14,260	1,788
Відстрочені податкові активи	12	6,233	-
Довгострокові фінансові інвестиції	13	41,929	41,976
Довгострокова дебіторська заборгованість	14	2,440	4,585
Всього необоротних активів		811,727	887,340
Оборотні активи:			
Зпаси	15	635,867	653,264
Торгова дебіторська заборгованість	16	836,313	692,173
Передоплати постачальникам і інша дебіторська заборгованість	17	70,321	41,494
Передоплата з податку на прибуток		789	1,722
Кредити, надані постачальникам Групи	18	1,500	7,000
Передоплати по податках	19	90,580	81,657
Поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	20	348,513	124,937
Всього оборотних активів		1,983,883	1,602,247
Всього активів		2,795,610	2,489,587
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії:			
Статутний капітал	21	30,866	30,866
Додатковий сплачений капітал		559	599
Нерозподілений прибуток		1,111,341	804,343
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії		1,142,766	835,808
Неконтрольовані частки володіння		13,514	12,967
Всього капітал		1,156,280	848,775
Довгострокові зобов'язання:			
Довгострокові кредити	22	42,852	60,271
Довгострокові зобов'язання	23	47,984	27,741
Корпоративні облігації	25	473,430	465,161
Відстрочені податкові зобов'язання	12	-	5,792
Всього довгострокові зобов'язання		564,266	558,965
Короткострокові зобов'язання:			
Торгова кредиторська заборгованість	26	345,210	421,640
Аванси отримані та інша кредиторська заборгованість	27	6,693	4,922
Короткострокові зобов'язання	24	578,732	549,668
Податкові зобов'язання	28	41,040	12,506
Зобов'язання по податку на прибуток		13,836	11
Нараховані витрати	29	89,553	93,100
Всього короткострокові зобов'язання		1,075,064	1,081,847
Всього зобов'язання		1,639,330	1,640,812
Всього капітал та зобов'язання		2,795,610	2,489,587

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сергій Вовченко, Голова Наглядової Ради
 АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
 АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-43 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

11-02-2023
 28.04.23 / Yemik A.P.

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
Дохід від реалізації	30	6,143,771	5,439,872
Собівартість реалізації	31	(4,982,716)	(4,929,441)
Валовий прибуток		1,161,055	510,431
Витрати на реалізацію та збут	32	(418,728)	(393,175)
Адміністративні витрати	33	(204,171)	(165,259)
Інші витрати	34	-	-
Інші доходи	35	21,090	(4,226)
Операційний прибуток		559,246	(52,229)
(Збитки)/прибуток від Вибуття дочерньої компанії		(1,631)	
Фінансові витрати	36	(210,223)	(174,976)
Фінансові доходи		1,616	2,625
Прибуток до оподаткування		349,008	(224,580)
Витрати по податку на прибуток	12	(41,910)	6,474
Прибуток за рік		307,098	(218,106)
Інший сукупний дохід			
Всього сукупний дохід за рік		307,098	(218,106)
Прибуток/(Збитки), що відноситься до:			
Власникам Материнської компанії		305,214	(219,330)
Неконтрольованим часткам володіння		1,884	1,224
		307,098	(218,106)
Всього сукупних доходів / (збитків), що відносяться до:			
Власникам Материнської компанії		305,214	(219,330)
Неконтрольованим часткам володіння		1,884	1,224
		307,098	(218,106)

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сergій Бовченко, Голова Наглядової Ради
 АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
 АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-43 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Накази Рандо АТТ, ТОВ «...»
 28.04.23 / Серія Б.Б./

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ
2022 РОКУ**

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	2022 рік	2021 рік
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7,484,218	6,777,891
Повернення податків і зборів	3005	29,611	8,912
Цільового фінансування	3010	8,343	14,830
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	19	2,612
Надходження від повернення авансів	3020	27,787	29,835
Надходження від відсотків за залишками коштів	3025	1,071	759
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	180	187
Надходження від операційної оренди	3040	574	624
Інші надходження	3095	2,814	13,423
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6,339,640)	(6,015,826)
Праці	3105	(402,841)	(398,621)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(108,970)	(109,635)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(319,390)	(280,912)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(39,317)	(1,710)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(172,163)	(169,228)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(107,910)	(109,974)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1,320)	(136)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	(250)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(623)	(386)
Інші витрачання	3190	(16,661)	(20,751)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	365,171	22,556
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	63,028
необоротних активів	3205	366	244
Надходження від погашення позик	3230	9,629	12,417
Інші надходження	3250	-	88,107
Витрачання на придбання:			
необоротних активів	3260	(78,462)	(103,502)
Витрачання на надання позик	3275	(18,351)	(8,592)
Інші платежі	3290	-	(49,232)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(86,818)	2,470
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Отримання позик	3305	5,978,661	10,272,963
Інші надходження	3340	168,584	59,378
Погашення позик	3350	(5,964,912)	(10,105,208)
Сплату дивідендів	3355	-	(290,337)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(124,256)	(65,593)
Інші платежі	3390	(191,885)	(55,517)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(133,787)	(184,314)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	144,586	(159,288)
Залишок коштів на початок року	3405	124,937	290,005
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	79,010	(5,780)
Залишок коштів на кінець року	3415	348,513	124,937

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сергій Вовченко, Голова Наглядової Ради
АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-43 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Підписано в м. Київ 28.04.23
Голова Наглядової Ради
Сергій Вовченко