

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Розроблення програми регулювання соціально - трудовими відносинами на підприємстві»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Крутько Вікторія Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тур Олеся Василівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та  
менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянюк

“22” березня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

#### Крутько Вікторії Анатоліївни

1. Тема роботи «Розроблення програми регулювання соціально - трудовими відносинами на підприємстві»  
керівник роботи Тур Олеся Василівна. к. е. н., доцент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Яготинський маслозавод».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1.Теоретичні аспекти регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві Розділ 2.Аналіз програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві ПАТ «Яготинський Маслозавод» Розділ 3. Розроблення програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві ПАТ «Яготинський Маслозвод». Висновки. Список використаної літератури. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Результати дослідження відображено в 26 таблицях, 10 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві ПАТ «Яготинський Маслозавод»»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві ПАТ «Яготинський Маслозавод»».	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	17.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Крутько В.А.

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Гур О.В.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Крутько В. А. Розроблення програми регулювання соціально-трудовими відносинами на підприємстві. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи розкрито сутність та предмет соціально-трудових відносин на підприємстві; досліджено механізм регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві; розглянуто зарубіжний досвід регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи надана організаційно-економічна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод», проаналізовано фінансово-економічну характеристику персоналу та стан управління персоналу на підприємстві; оцінено особливості регулювання соціально трудових відносин на підприємстві.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення регулювання соціально трудових відносин на підприємстві; розраховано техніко-економічні показники та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Робота містить 76 сторінки, 26 таблиць, 10 рисунків, перелік використаних джерел - 41.

*Ключові слова:* регулювання, соціально - трудові відносини, персонал, управління персоналом.

## SUMMARY

### **Krutko V.A. Development of the program of regulation of social and labor relations at the enterprise. – Manuscript.**

In the thesis the program for the purpose of the educational stage of the bachelor's degree based on the materials of the of PJSC «Yagotyn Dairy Plant» for 2018-2020 rr.

The first section of the work reveals the essence and subject of social and labor relations at the enterprise; the mechanism of regulation of social and labor relations at the enterprise is investigated; the foreign experience of regulation of social and labor relations at the enterprise is considered.

The second section of the thesis provides organizational and economic characteristics of PJSC « Yagotyn Dairy Plant », analyzed the financial and economic characteristics of staff and the state of personnel management at the enterprise; features of regulation of social and labor relations at the enterprise are estimated.

The third section of the thesis substantiates the ways to improve the regulation of social and labor relations at the enterprise; technical and economic indicators are calculated and the effectiveness of the proposed measures is evaluated.

The work contains 76 pages, 26 tables, 10 figures, a list of sources used - 41.

*Key words:* regulation, social and labor relations, personnel, personnel management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та предмет соціально трудовими відносинами на підприємстві .....	9
1.2. Механізм регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві .....	14
1.3. Зарубіжний досвід регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	27
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод» та ринкових умов його діяльності .....	27
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод». Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві .....	35
2.3. Особливості регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві .....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	60
3.1. Розроблення програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві .....	60
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	66
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ .....	77

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що регулювання соціально-трудових відносин безпосередньо на підприємстві вимагає її відповідної організації, з одного боку, забезпечує гарантований соціальний захист працівників, незалежно від результатів діяльності підприємства, а з іншого боку, що погоджує відносини між роботодавцем та працівником у відповідності до законодавства та колективного договору підприємства. Під регулюванням соціально-трудових відносин на підприємстві розуміється побудова системи її диференціації і регулювання за категоріями персоналу залежно від складності виконуваних робіт, а також індивідуальних і колективних результатів праці при забезпеченні гарантованого заробітку за виконання норми праці. Саме регулювання і управління соціально-трудовими відносинами і дозволять керівнику підприємства визначити стиль управління для отримання максимального прибутку підприємства.

Досягти цієї мети можна шляхом регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

Мета даної роботи – провести аналіз стану соціально-трудових відносин та розробити заходи щодо їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розкрито сутність та предмет соціально-трудових відносин на підприємстві;
- досліджено механізм регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві;
- розглянуто зарубіжний досвід регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві;
- надано загальну характеристику підприємства;
- проаналізовано фінансово-економічну характеристику персоналу та стан управління персоналу на підприємстві;
- оцінено особливості регулювання соціально трудових відносин на

підприємстві;

- обґрунтовано шляхи удосконалення регулювання соціально трудових відносин на підприємстві;

- розраховано техніко-економічні показники та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів програми регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві.

В роботі були використані наступні методи дослідження:

- системний та монографічний метод – при вивченні зв'язків між явищами та процесами в системі управління конфліктами в організації;

- діалектичний та абстрактно-логічний – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків;

- технології та методи фінансово-економічного аналізу – при визначенні динаміки, структури та результативності діяльності організації;

- графічні методи – при дослідженні зв'язків, виявлення тенденцій та визначення закономірностей при аналізі окремих масивів даних.

Джерелами інформації слугували наукові періодичні видання, підручники, монографії, нормативно-правова база з теми дослідження, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в спробі удосконалення регулювання соціально трудових відносин з використанням запропонованих рекомендацій.

Структура дослідження: вступ, основна частина, висновки та список використаної літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та предмет соціально трудовими відносинами на підприємстві

Досліджуючи сучасний стан соціально-трудова відносин, який відображає всі виникнувши певні суперечності, які коливаються між ціною та вартістю робочої сили працівників, а також інтересами найманих працівників та роботодавців, які не просто може віддзеркалити наявність деформації трудової цінності та певний рівень конфліктності в суспільстві в цілому внаслідок недосконалої соціальної політики, що вже перевалює понад кілька десятиріч, яка мала ціну соціальної втрати.

На жаль регулювання процесів відносин взаємодії суб'єктів в сфері праці можна назвати відносно самостійним, що зачіплює інтереси не тільки роботодавця, найманого працівника, але і суспільства в цілому.

Під соціально-трудова відносинами слід розуміти сукупність економічних, соціально-психологічних, адміністративних та правових методів і норм, які спрямовані на включення робочої сили в процес праці та її відтворення на основі ринкових механізмів – попиту, пропозиції, ринкової ціни [6, с. 21].

Якщо розглядати комплексну характеристику соціально-трудова відносин, де розглядається сутність певних категорій, що включають в себе такі як сторона, суб'єкт, предмет відносин у соціально-трудова сфері, їхніх типів та рівнів і т.д. Сукупність визначених елементів, які відображають відносини між роботодавцем та найманим працівником і створюють систему соціально-трудова відносин.

В економічній літературі під терміном «система» визначають сукупність

чітко визначених елементів, які мають певний закономірний зв'язок або ж взаємодію. У соціально-трудовій сфері систему утворюють окремі процеси, явища, суб'єкти, органи, що взаємодіють між собою. Характерними рисами цієї системи є її багатоелементність, ієрархічність, цілісність [1, с. 64]. Структура регулювання соціально-трудових відносин наведена у вигляді схеми (рис. 1.1).

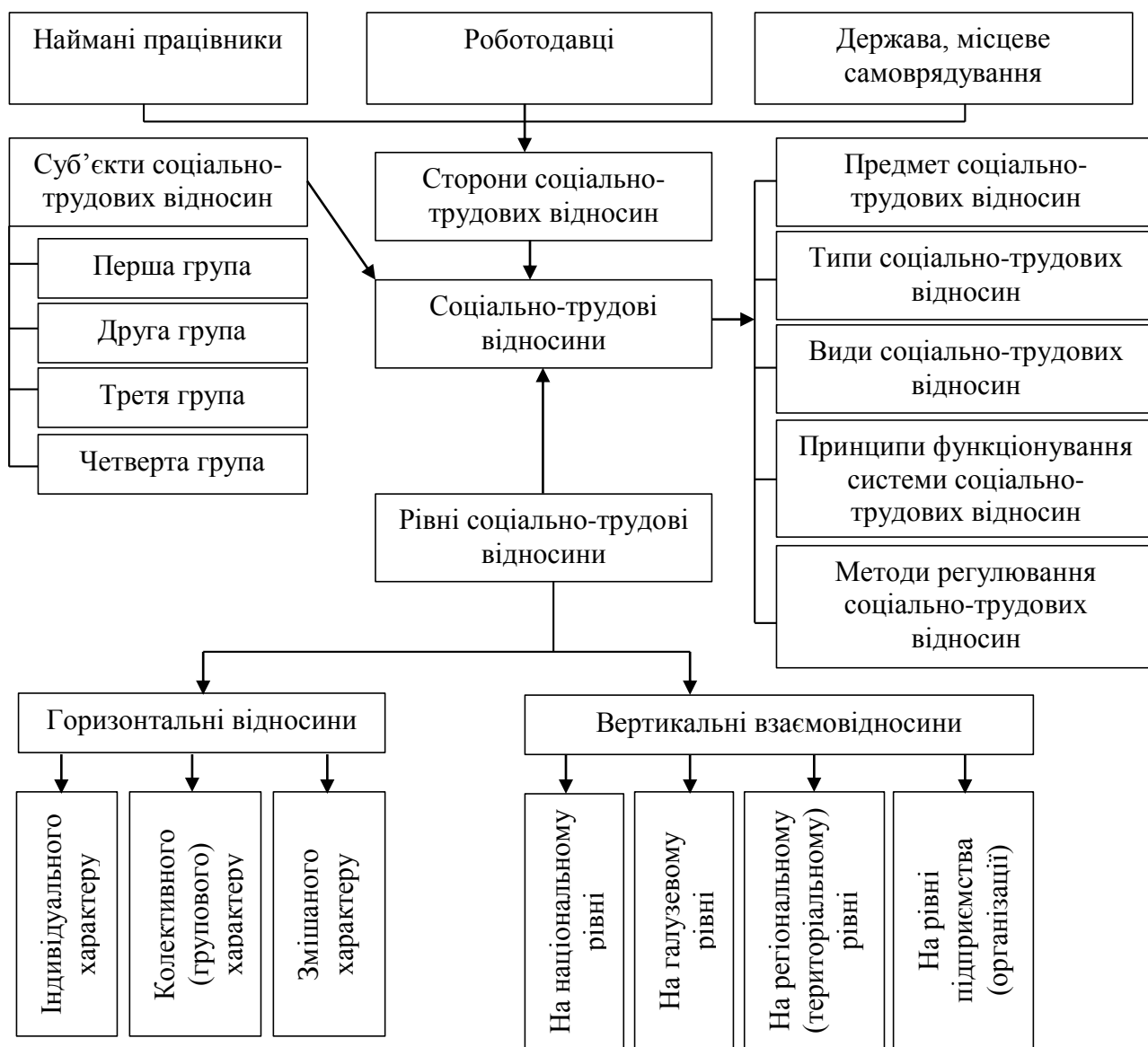


Рис. 1.1. Структура регулювання соціально-трудових відносин [3]  
Джерело: [14, с. 23].

В соціально трудових відносинах як системі діє дві форми існування: першою є фактичні соціально трудові відносини, що функціонують в об'єктивному та суб'єктивному рівні; другою є соціально трудові відносини,

що мають своє відображення проєкції соціально-трудових відносин на інституціональному, законодавчому та нормотворчому рівні.

Класифікація соціально трудових відносин представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 . Соціально-трудові відносини у сфері праці [2]

Джерело: [2].

При формуванні та розвиненні соціально трудових відносин в суспільстві, яке буде проходити відповідно до впливу деяких чинників, де їх значимість визначається історичним, економічним, соціокультурним і політичним змістом. Основними чинниками є [6, с. 54]:

- особливість соціальної політики;
- глобалізація економіки;
- розвиток суспільної праці та виробництва;
- повний життєвий цикл організації.

1) Соціальна політика є досить важливою складовою внутрішньої політики держави, що втілюється через певні соціальні програми в життя населення та на практиці може реалізовувати відносини в суспільстві.

Завданнями соціальної політики саме є діяльність державних спеціалізованих інститутів, громадських та соціальних груп або окремих осіб (суб'єкти соціальної політики), що спрямовані на виконання деяких

соціальних потреб населення і здійснюється на основі принципу соціальної справедливості, але при дотриманні громадянських прав та свободи людини.

Соціальна політика включає в себе законодавчо-нормативну базу, де встановлені гарантії соціального захисту населення, вказано соціальну допомогу та підтримку, що представляють собою різні соціальні заходи, які диференційовані у відповідності з адресною спрямованістю [4, с. 88].

2) Глобалізація економіки є процесом, де формуються система міжнародного поділу праці, світова інфраструктура, світова валютна система, міжнародна міграція робочої сили, швидке зростання світової торгівлі та зріст потоку іноземних інвестицій, досить стрімкий технологічний прорив [4, с. 89].

3) Розвиток суспільної праці та виробництва. Даний чинник, визначається процесом формування та розвинення соціально трудових відносин, які об'єктивні закономірностям розвинення суспільної праці, що на протязі історичних перспектив виступають у формі поділу саме комерційної праці та зросту продуктивності праці тощо. Саме в процесі формування соціально трудових відносин в організації будь-якої організаційно-правової форми може проявлятися деяка єдність, адже соціально трудові відносини завжди залежать від [26, с. 43]:

1) основних характеристик соціально-трудоових відносин (основних правових меж, загальноекономічних умов, структури та розвитку зовнішнього ринку праці, соціокультурного середовища, основних технічних параметрів продукції та устаткування);

2) стратегії розвитку організації;

3) системи робочих місць на підприємстві (організації праці, нормування, визначення змісту праці, режимів праці та відпочинку, робочого часу та умов праці);

4) кадрової політики організації (планування та залучення персоналу, заповнення робочих місць, оцінки роботи, кваліфікаційного росту, оплати праці, мотивації, соціальних пільг, компенсаційних виплат, участі у прибутках та ін.);

5) трудової поведінки (установок, мотивів, групових та індивідуальних норм поведінки, конфліктності, професійної соціалізації).

4) Життєвий цикл розвитку підприємства. Важливим чинником формування соціально-трудова відносин є цілі, до досягнення яких прагнуть люди і підприємства на різних етапах їх діяльності. Життєвий цикл людини включає декілька стадій. Західні дослідники опираються на трифазну модель життєвого циклу. У роботах японських авторів прослідковується поділ на чотири основні стадії життєвого циклу людини:

- від народження до закінчення навчання;
- період вступу на роботу та укладення шлюбу;
- період трудової діяльності;
- період після трудової діяльності.

На першій стадії соціально-трудова відносини пов'язані переважно з проблемами професійного навчання. На другій – основними є відносини найму та звільнення, соціально-професійного розвитку. На третій провідну роль у соціально-трудова відносинах відіграють умови праці та її оплата. На четвертій стадії життєвого циклу людини є проблема пенсійного забезпечення.

Стадії життєвого циклу людини опосередковано впливають на стадії життєвого циклу розвитку підприємства (організації). Якщо на стадії зародження підприємства соціально-трудова відносини носять неформальний характер, то з розвитком організації ці відносини формалізуються, в них формується більша кількість окремих елементів, виробляється система соціально-трудова відносин, яка поступово перетворюється у визначену організаційну культуру. При цьому соціально-трудова відносини є об'єктом довгострокового планування, міждисциплінарного співробітництва, елементом стратегії організації, а головним завданням є розвиток людських ресурсів [8, с. 10].

У процес розвитку людських ресурсів і формування нової системи соціально-трудова відносин повинні бути включені елементи суспільного регулювання, що дозволяють зменшити витрати, які неминучі при значних

суспільних перетвореннях.

Суспільне регулювання процесу становлення соціально-трудова відносин нової якості може включати в себе [34]:

- формування та освоєння всіма суб'єктами соціально-трудова відносин єдиної системи понять, засвоєння однієї мови спілкування з метою взаєморозуміння;
- ідентифікацію соціально-економічних процесів з точки зору інтересів сторін;
- формування системи показників, які відображають процеси взаємодії суб'єктів соціально-трудова відносин і відповідно визначення джерел інформації;
- дослідження досягнень інших країн у цій сфері, узагальнення й оцінка зарубіжного досвіду.

Досягнення зарубіжних країн у цій сфері не повинні механічно проектуватися на українську дійсність, вони повинні бути адаптовані до національних традицій та норм трудової етики й моралі.

## **1.2. Механізм регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві**

Основною метою функціонування механізму соціально-трудова відносин є підвищення рівня соціально-економічного розвитку кожного регіону країни, яке забезпечується внаслідок активізації діяльності суб'єктів господарювання: населення, держави та підприємств. Значний вплив на функціонування механізму здійснює держава у вигляді законодавчої влади та програм соціально-економічного розвитку регіону та державну цілому. Законодавча влада базується на сукупності законів стосовно функціонування всіх суб'єктів господарювання.

Програми соціально-економічного розвитку регіону та держави

вирішують низку завдань, а саме [7, с. 15]:

- зменшення кількості збиткових підприємств регіонів;
- зростання чисельності суб'єктів підприємницької діяльності;
- збільшення грошових надходжень до бюджету;
- формування розвинутої інфраструктури регіонів;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- збільшення товарообігу підприємств у кожному регіоні країни;
- підвищення добробуту та соціальної захищеності населення.

Вирішення перерахованих вище завдань здійснюється за допомогою розробки та впровадження програм щодо підтримки підприємницької діяльності, активізація якої дасть змогу з одного боку, збільшити кількість робочих місць і тим самим зменшити наявний рівень безробіття, а з іншого – приведе до збільшення грошових надходжень до бюджету та підвищення життєвого рівня населення.

Таким чином, розглядаючи функціонування механізму соціально-трудових відносин, не можна абстрагуватися від економічної сфери суб'єктів господарювання. Розвиток економічної сфери таких суб'єктів формує соціально-трудові відносини.

Механізм функціонування соціально-трудових відносин наведено на рис. 1.3.

Управління соціально-трудовим механізмом необхідно розглядати як циклічний процес, який складається з конкретних видів управлінських робіт за допомогою спеціалізованих прийомів та засобів – функцій управління. Як функції соціально-трудового механізму виділено: планування, організацію, мотивацію та контроль. Кожна з чотирьох функцій має життєво важливе значення. Разом з цим, планування забезпечує основу для інших функцій і є найбільш важливою. Функції організації, мотивації та контролю орієнтовані на виконання тактичних та стратегічних програм щодо розвитку виробництва, підприємницької діяльності та соціальної захищеності населення в регіоні [36, с. 201].

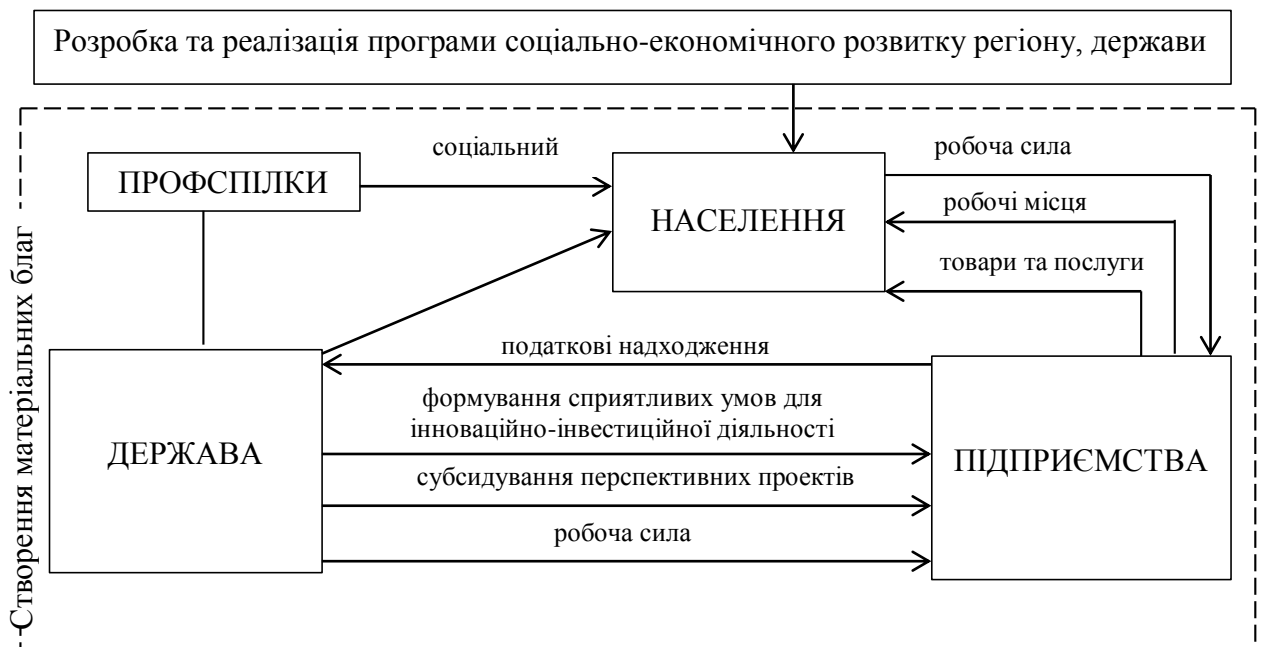


Рис. 1.3. Механізм функціонування системи соціально-трудових відносин

Джерело: [36, с. 202].

Стратегічне планування передбачає формування довгострокових, на 5-10 років, програм та шляхів її реалізації. Кожна програма включає низку підрозділів, зміст яких базується на поставлених завданнях, а саме: зайнятість населення, соціальна політика держави, розмір добробуту населення, підтримка перспективних підприємств та ін.

Тактичне планування є комплексом дій короткострокового характеру для досягнення генеральної мети як регіонів, так і держави — розвиток соціально-економічної сфери. Особливу роль при плануванні відіграє прогнозування припливу та відпливу грошових надходжень, тобто співвідношення витрат на підтримку підприємств та соціальний захист населення і розміру грошових надходжень до бюджету. При цьому враховуються розвиток соціальної інфраструктури регіону та рівень життя населення.

Функція організації забезпечує впорядкування економічної, соціально-психологічної та правової сторін реалізації програм соціально-трудових відносин у державі, регіоні. Ця функція спрямована на виокремлення уповноважених органів, на яких покладена відповідальність за ефективну реалізацію розроблених програм.

Функція мотивації передбачає комплекс дій щодо стимулювання активізації діяльності суб'єктів господарювання – держави, підприємств та населення. Перелік таких дій також закладено в основу програм соціально-економічного розвитку регіону та держави [4, с. 256].

Управлінський контроль здійснюється у поєднанні з процесом стратегічного планування. Основними завданнями контролю є [30, с. 9]:

- спостереження за досягненням стратегічних цілей;
- вжиття заходів при виявленні відхилень від поставленої мети.

Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою значної кількості методів. Як основні можна назвати: адміністративні, соціальні та економічні.

Адміністративні методи впливають на інтереси підприємців і населення за допомогою законодавчої бази, наказів, постанов тощо. Масштаби цих методів можуть бути різними. У структурі виконавчих органів із декількома рівнями управління вони мають самодостатнє значення і реалізуються через призначення, звільнення з посади і покарання посадових осіб. У цілому в державному регулюванні економіки регіону адміністрування здійснюється в ліцензуванні діяльності, квотуванні експорту та імпорту й у ряді інших випадків. Найчастіше адміністративні методи поєднуються з ринковими; розміщення інвестицій, підрядних робіт на конкурсній основі та ін.

Економічні методи впливають на суб'єкти господарювання через господарське законодавство, фінансову, грошову і кредитну державну політику. При цьому немає прямого примусу або заохочення. Об'єкт управління вільний у виборі варіанта дій, але у випадку протиріччя їх законодавству він відшкодовує збиток державі, наприклад, за несплату податкових внесків стягується штраф і застосовуються інші санкції.

Соціальні методи управління передбачають забезпечення зайнятості населення, вдосконалення системи оплати праці, упорядкування трудових відносин найманих робітників і роботодавців, соціальний захист найбільш уразливих категорій населення. За недостатнього розміру засобів наявні ресурси спрямовуються на першочергові заходи: забезпечення прожиткового

мінімуму для всіх неімущих, розвиток соціальної інфраструктури, соціальну адресну підтримку. Інструментами об'єктивно зумовлених соціальних методів стають державні гарантії, соціальні стандарти, споживчі бюджети й інші важелі [24, с. 97].

Таким чином, важливе місце у механізмі функціонування системи соціально-трудова відносин займає визначення його ефективності. Функціонування вище згаданого механізму вважається ефективним, якщо він забезпечує:

- підвищення ділової активності населення та збільшення їх реальних доходів;
- відкриття нових об'єктів бізнесу;
- оновлення та працездатність підприємств, які опинились у кризовому стані;
- збільшення обсягів надходжень до дохідної частини бюджету від суб'єктів господарювання тощо.

### 1.3. Зарубіжний досвід регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві

Соціально-трудова відносина є ключовим елементом будь-якої економічної системи, основою усього комплексу суспільних відносин, оскільки від їх характеру та досконалості безпосередньо залежать якість трудового життя, соціальна злагода у суспільстві, продуктивність праці та інші фактори зростання ефективності економіки та життєвого рівня суспільства [1]. Проблема створення нової концепції соціально-трудова відносин для України має об'єктивні та суб'єктивні причини, які в реальному житті тісно переплетені. Об'єктивну базу для розробки положень про соціальне партнерство і тристороннє співробітництво складають трансформація нашого суспільно-економічного життя на ринкових засадах, поява нових суб'єктів

соціально-трудових відносин, а також негативні наслідки тривалої економічної кризи. Суб'єктивні причини поширення цієї концепції такі: прагнення соціальної злагоди в суспільстві, європейський вибір нашої країни, міжнародні стандарти.

Наявна модель соціально-трудових відносин в Україні, яку називають соціальним партнерством, має багато недоліків, серед яких слід назвати недосконалість законодавчої, нормативно-правової бази; низьку мотивацію обох сторін соціально-трудових відносин до участі в соціальному діалозі; формальний характер договорів і угод на різних рівнях економіки; невизначеність ролі держави в інституті соціального партнерства. Постає питання застосування оптимальної моделі соціально-трудових відносин у практиці українських підприємств, яка б задовольнила обидві сторони цих відносин [34, с. 103].

Розглянемо відомі моделі соціально-трудових відносин та їх основні риси, що представлено на рис. 1.4.

За рівнем регулювання соціально-трудових відносин розрізняють такі групи моделей [37, с. 54]:

1) моделі з домінуючим міжгалузевим рівнем, в яких найбільш значущим є загальнонаціональний рівень переговорів і угод (застосовуються у Бельгії, Ірландії, Фінляндії, Словенії, тобто в невеликих державах з відносно простою галузевою структурою);

2) моделі з домінуючим рівнем компаній, в яких центр партнерства знаходиться на підприємствах, але за наявності певного регулятивного впливу галузевих та загальнонаціональних угод (застосовуються у Чехії, Естонії, Угорщині, Латвії, Польщі, на Мальті);

3) моделі з домінуючим галузевим рівнем, в яких основну роль відіграють галузеві тарифні угоди, які значною мірою поширюються на всі підприємства галузі або на більшу їх частину (використовуються в Австрії, Німеччині, Греції, Італії, Голландії, Португалії, Іспанії, Словаччині, Швеції, тобто у розвинених державах зі складною галузевою структурою) [11, 12].

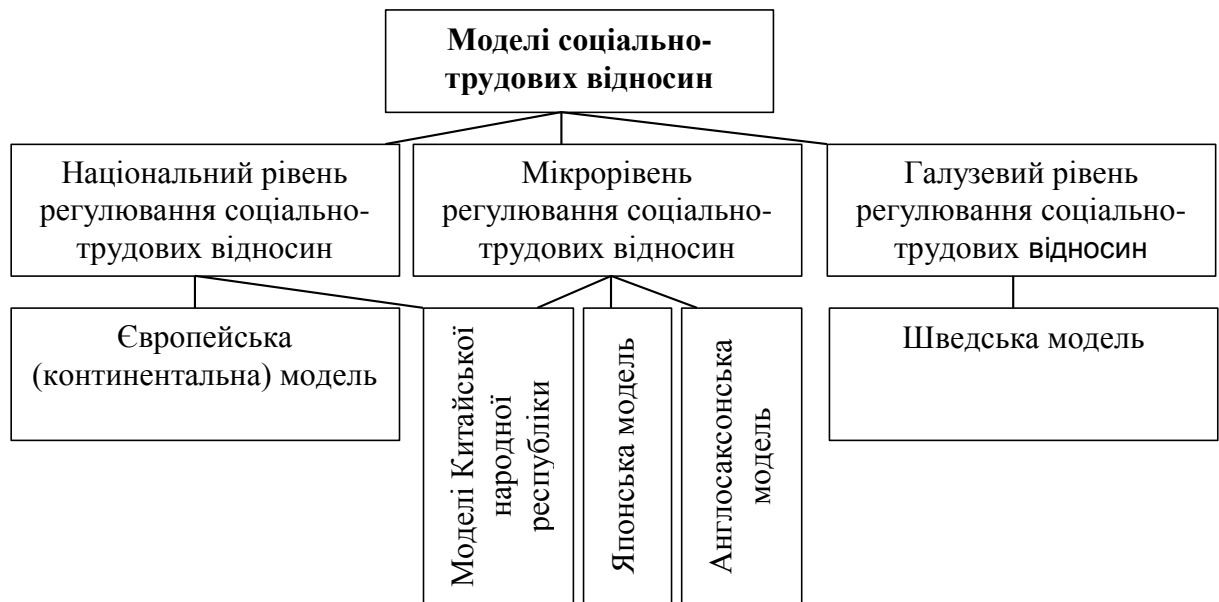


Рис. 1.4. Основні моделі соціально-трудо­вих відносин

Джерело: [41, с. 57].

Сучасні світові тенденції у сфері зайнятості та соціально-трудо­вих відносин насамперед обумовлені глобалізацією національних економік та зближенням трудо­вих норм, прав і гарантій у різних країнах [42, с. 68].

До найбільш характерних тенденцій розвитку соціально-трудо­вих відносин у розвинених країнах світу, які домінують в глобалізаційному середовищі, доцільно віднести [33, с. 66]:

- формування нової якості робочої сили та підвищення ролі висококваліфікованої праці у сфері виробництва продукції, особливо науково-технічного продукту;
- запровадження цілісної системи державних соціальних гарантій найманих працівників;
- підвищення ролі менеджменту персоналу;
- формування нової філософії менеджменту, коли соціальні функції підприємства все більше визначають та підкреслюють функції економічні;
- зміну силової конфронтації у соціально-трудо­вих відносинах на договірні засади узгодження інтересів соціальних партнерів;
- розширення участі найманих працівників в управлінні;

- відмову від тейлорівсько-фордівської системи організації праці та авторитарного стилю управління;
- розвиток систем участі працівників у прибутках підприємств та їхній власності;
- розширення «прозорості» у відносинах між працівниками та роботодавцями;
- поступове підвищення реальних доходів працюючих, «соціалізацію» відносин між працею та капіталом.

Реальною відповіддю на нові світові тенденції у сфері зайнятості та соціально-трудових відносин стало формування сучасних моделей їхнього регулювання. Так, до останніх відносяться європейська (континентальна), англосаксонська, китайська, японська та шведська моделі (рис. 1.5).

Європейська (континентальна) модель характеризується високим рівнем правової захищеності, жорсткими нормами трудового права, орієнтованими на збереження робочих місць, поширеністю тарифного регулювання з незначною диференціацією заробітної плати.

Означена модель дістала високу оцінку спеціалістів Міжнародної організації праці, хоча має певні недоліки, такі як зростання безробіття, ускладнення доступу на ринок праці молоді та інших мало захищених громадян, послаблення стимулюючої ролі заробітної плати, зниження темпів соціально-економічного зростання [43, с. 15].

Англосаксонська модель регулювання соціально-трудових відносин визначається нижчим рівнем соціальних гарантій, більш широкими правами роботодавців у наймі та звільненні працівників, високою диференціацією заробітної плати, укладенням колективно-договірних угод на рівні фірми, а не галузі чи регіону.

Водночас перевагами цієї моделі є більш високі темпи зростання, активність у створенні нових робочих місць, зниження рівня безробіття. Практика свідчить про те, що найбільш успішним втіленням цієї моделі є США. Недоліками цієї моделі є поляризація суспільства та збільшення

бідності у суспільстві [39, с. 115].



Рис. 1.5. Характеристика основних зарубіжних моделей соціально-трудо­вих відносин

Джерело: [39, с. 114].

Китайська модель ґрунтується на централізованому регулюванні зайнятості на державних підприємствах і значній свободі цього процесу в приватному і концесійному секторах. Завдяки такому підходу в Китаї, незважаючи на величезну кількість трудових ресурсів, підтримується невисокий рівень безробіття. Зокрема, одним із напрямів його регулювання є практика створення додаткових робочих місць для надлишкової робочої сили на тому самому підприємстві, що, звичайно, стримує масштабні вивільнення

за тих чи інших змін. Японській моделі соціально-трудових відносин властива низка національних рис, таких як поширення принципу довічного найму працівника, пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі, високий рівень розвитку внутрішньофірмового патріотизму та пов'язаних з ним методів мотивації праці, унікальні внутрішньофірмові системи росту і просування працівників.

В умовах створення в Україні системи господарювання, заснованої на ринкових відносинах, надзвичайно велике значення мають узагальнення і творче використання набутого за десятиріччя розвинутими країнами досвіду соціального партнерства [29, с. 45].

Більшість країн з розвинутою економікою поступово створила добру систему регулювання соціально-трудових відносин і використання трудових ресурсів, хоча суб'єкти, форми і методи регулювання нерідко суттєво різняться. Залежно від специфічних умов тієї чи іншої країни практикуються проведення переговорів та укладання тристоронніх (уряд, підприємці, профспілки) або двосторонніх (підприємці і профспілки) угод чи колективних договорів. Залежно від рівня проведення переговорів і повноважень сторін виділяють загальнонаціональні, галузеві (галузево-регіональні) угоди та колективні договори на рівні підприємств. Загальнонаціональні угоди регулюють рівень мінімальної заробітної плати, гарантії щодо умов праці і відпочинку, визначають порядок індексації заробітної плати, містять зобов'язання сторін щодо питань зайнятості населення тощо.

Галузеві угоди з огляду на конкретні умови виробництва регламентують галузевий рівень мінімальної заробітної плати, галузеві принципи побудови тарифної системи, тривалість робочого часу і відпочинку, гарантії зайнятості, безпеки праці тощо [32, с. 30].

Важлива роль в регулюванні трудових відносин в розвинутих країнах Заходу належить колективним переговорам і договорам, які укладаються на рівні підприємств. Тут особливо виразно виявляється захисна функція профспілок.

Пильної уваги заслуговує досвід організації соціального партнерства у ФРН, що належить двом впливовим соціальним силам, а саме професійним спілкам та спілкам підприємців. Принцип тарифної автономії, закріплений в Конституції ФРН, надає підприємцям і найманим працівникам право на вільні переговори з проблем праці без втручання держави.

Вищим органом німецьких роботодавців є федеральне об'єднання їхніх спілок, до якого належить майже 80 відсотків усіх роботодавців. У структурі федерального об'єднання налічується близько 800 дрібних утворень підприємців, організованих у 46 галузевих та 11 територіальних (земельних) міжгалузевих спілок. Поряд з федеральним об'єднанням спілок існують також окремі самостійні спілки, що охоплюють решту підприємців (20 відсотків).

Головним своїм завданням федеральне об'єднання спілок підприємців вважає визначення політики в галузі тарифних питань, зайнятості, соціального страхування, підготовки кадрів та деяких аспектів соціального забезпечення. Однак федеральне об'єднання не наділене правами юридичної особи щодо укладання тарифних угод. Такі права закріплені лише за галузевими, територіальними та іншими окремими спілками підприємців [5].

Партнером підприємців під час укладання тарифних угод виступають профспілки, організовані за галузевим принципом. Таке колективне представництво осіб найманої праці закріплене конституційно.

Рішення про регулювання соціально-трудових відносин, які закріплюються тарифними угодами, приймаються на різних рівнях підприємств, округів, земель. Більшість тарифних угод в промисловості укладається на рівні земель і округів. Тарифні угоди на рівні підприємств становлять лише чверть загальної кількості чинних колективних договорів. Укладання тарифних угод на територіальному, а не національному рівні – це випробувана часом традиція, яка дає змогу повніше враховувати місцеві особливості, захищати рівень трудових гарантій, досягнутих у тому чи іншому регіоні [5].

По-своєму цікавим є досвід регулювання соціально-трудова відносин у Франції. Для цієї країни характерна суттєва роль держави в регулюванні трудових відносин.

Центральною ланкою регламентації соціально-трудова відносин слугує Кодекс про працю і колективні договори між профспілками, міністерствами, підприємствами і конкретними працівниками.

Кодексом про працю, який приймає парламент, встановлюються основні соціальні гарантії трудящих, а саме мінімальний рівень заробітної плати, умови призначення допомоги по безробіттю, розмір пенсії та необхідний трудовий стаж для її одержання, тривалість оплачуваної відпустки, принципи найму на роботу, деякі інші питання соціального характеру [48, с. 38].

У Японії на національному рівні щорічно укладається угода з основних питань соціальної політики. Розробку погодженої політики соціально-трудова відносин здійснюють спеціальна асоціація підприємців і національний профцентр. Названими партнерами щорічно розробляються рекомендації стосовно оптимального зростання заробітної плати з огляду на збільшення обсягів виробництва. Вони (рекомендації) обговорюються окремо підприємцями і профспілками в усіх регіонах, отже, приймаються за основу під час укладання колективних договорів на рівні підприємств. Фактичне відхилення від цих рекомендацій не перевищує, як правило, одного процента. Слід підкреслити, що в багатьох країнах з розвинутою ринковою економікою колективні договори визнаються невід'ємними елементами трудового законодавства і реєструються в державних установах, що є підтвердженням їхньої юридичної сили. Колективні договори мають чинність, як правило, від одного до трьох років [44, с. 17].

Для української моделі соціально-трудова відносин характерною є друга група, де основним засобом регулювання взаємовідносин між працівником і роботодавцем є колективний договір, норми якого ґрунтуються на нормах законодавства України про працю, генеральних, регіональних та галузевих угод [4].

Міжнародна організація праці у своїх документах дотримується позиції, що єдиної моделі соціального партнерства, яка була б придатна для всіх країн, не існує. В найзагальнішому вигляді сформовані моделі соціального партнерства можна розділити на такі: «американська», яка ґрунтується на широкій участі найманих працівників у власності підприємства; «німецька», що базується на залученні найманих працівників в управління виробництвом через спеціально створені органи на тарифній автономії; «скандинавська», яка полягає в залученні персоналу в розподіл результатів виробництва.

Українську модель соціального партнерства характеризують риси класичного трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці найманих працівників, роботодавців і держави. Враховуючи схильність нашої країни до патерналістських відносин, можемо прогнозувати й подальшу вагому участь держави як дієвого соціального партнера [4].

Отже, основою для формування української моделі соціально-трудова відносин стали засади шведської моделі. Подальший розвиток соціально-трудова відносин в Україні базується на принципах соціального партнерства. Нині модель соціального партнерства вважається найбільш ефективною у сфері регулювання соціально-трудова відносин, оскільки максимально враховує інтереси як найманих працівників, так і роботодавців.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОГРАМИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **2.1. Загальна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод» та ринкових умов його діяльності**

Історія Яготинського маслозаводу починається з червня 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків. «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування

закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м<sup>3</sup> для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів. Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Загальна інформація щодо ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Ознака	Характеристика
1	2
Код за ЄДРПОУ:	00446003
Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод»

Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПАТ «Яготинський маслозавод»
--	------------------------------

*Продовж. табл. 2.1*

1	2
Юридична адреса:	07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213
Керівник:	Генеральний директор Сіренко Олександр Олександрович
Код території за КОАТУУ:	3225510100
Регіон:	Київська область
Зберігач, що обслуговує емітента:	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРО КАПІТАЛ СЕК'ЮРІТІЗ»;
Депозитарій, що обслуговує емітента:	Публічне акціонерне товариство «Національний депозитарій України»;
Код за КВЕД:	10.51; 49.41; 47.11; 46.33; 46.71; 47.30
Найменування:	Перероблення молока, виробництво масла та сиру; Вантажний автомобільний транспорт; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; роздрібна торгівля пальним

Джерело: складено за даними підприємства.

Організаційна структура підприємства має такий склад (додаток А):

- служба комерційного директора у своєму складі має такі відділи: комерційний, відділ збуту, відділ маркетингу, транспортний відділ, відділ закупівлі молока;
- служба директора з виробництва у своєму складі має такі відділи: виробничий відділ, відділ технологів, технічний відділ, відділ капітального будівництва, відділ головного енергетика, відділ головного механіка та всі основні цеха підприємства;
- служба директора з економіки у своєму складі має такі відділи: бухгалтерія, планово-економічний, фінансовий відділ;
- голові правління напряду підпорядковані: відділ якості безпеки продукції та екологічного менеджменту, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ охорони праці, служба охорони, їдальня, виробнича лабораторія.

Організаційна структура управління Товариства складається із взаємозв'язку окремих підсистем підприємства. Створення такої структури

спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами підприємства повноважень і відповідальності.

Організаційна структура є лінійно-функціонального типу. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках. В підпорядкуванні генерального директора ТДВ «Яготинський маслозавод» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та Загальним зборам акціонерів Товариства) знаходяться директор комерційний (з питань торгівлі), директор з матеріально-технічного постачання, директор фінансовий, директор з виробництва, заступник генерального директора (з питань інвестицій та розвитку), директор (з питань якості). У складі підприємства є відділи, цехи, дільниці, склади.

Основними видами діяльності є виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля. ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 70 видів молочної продукції, для забезпечення населення всіх регіонів України. Надає транспортні послуги на замовлення населення. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом.

Обсяги реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показана в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.**

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тонни			Відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
Какао на молоці 3,2% жиру	4123	4697	3847	3,9	3,77
Вершки 15% жиру	5950	6500	7300	3,81	3,84

Сирок солодкий «Дитячий» зі смаком ваніліну, 15% жиру	5200	5700	6300	0	200
Закваска PRO з полуницею 0,5% жиру	8300	8300	8500	2,98	3,1

*Продовж. табл. 2.2*

1	2	3	4	5	6
Сир «Домашній» нежирний	16000	16300	19700	2,98	3,1
Закваска PRO 0,5% жиру	6000	6200	6700	3,9	3,77
Айран з кропом, 1,8% жиру	230	254	301	3,81	3,84
Масло топлене 99% жиру	4569	4702	4987	133	285
Молоко 2,6% жиру	51650	53340	59700	2,98	3,1
Сир «Домашній» 5% жиру	18200	18300	18700	3,9	3,77
Вершки 10% жиру	11265	11785	12305	3,81	3,84
Айран, 2,0% жиру	127	134	154	7	20
Сир «Домашній» 9,5% жиру	21200	21300	21700	2,98	3,1
Ряжанка 4,0% жиру	12458	12735	13101	3,9	3,77
«Моццарелла» в розсолі (максі) 50% жиру	139	187	214	3,81	3,84
«Моццарелла» в розсолі (міні) 50% жиру	136	154	171	18	17
Кефір 1,0% жиру	16235	17120	17000	2,98	3,1
Сир кисломолочний нежирний	10136	10213	10244	3,9	3,77
Сметана «З печі» 21% жиру	481	489	495	3,81	3,84
Йогурт «Класичний» 1,5% жиру	645	698	702	53	4
Простокваша «З печі» 2,5% жиру	399	426	438	2,98	3,1
Сирок солодкий з курагою 10% жиру	587	599	608	3,9	3,77
Геролакт 3,2% жиру	89	92	102	3,81	3,84

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Як видно з табл. 2.2 лідерами є молоко, вершки та кисломолочний сир. Аналіз за 2018-2020 рр. мали тенденцію зростання по кожному товарі.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє наступні види продукції: молоко питне, кисломолочну продукцію, сирно-творожну продукцію. Так, асортимент продукції, що реалізує ТДВ «Яготинський маслозавод» досить широкий.

Асортиментна політика підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямована на розширення асортименту товарів на стільки, щоб це могло оптимально задовольнити потреби покупців у повному обсязі та збільшити обсяги продажу товарів підприємства. Клієнтська база підприємства налічує близько 2000 покупців.

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока.

Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока.

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока. Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока.

Відповідного аналізу потребує дослідження обсягів виробництва молочної продукції. Динаміка виробництва молочної продукції в Україні наведена в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Виробництво молочної продукції в Україні, тис. т**

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Молока оброблене рідке	1117	972	961	87,02	98,87
Продукція кисломолочна	474	426	428	89,87	100,47
Сири жирні	130	124	113	95,38	91,13
Вершки	68,2	61,8	64,5	90,62	104,37
Молоко та вершки сухі	66,7	60,9	59,1	91,30	97,04
Масло вершкове	114	102	123	89,34	100,98
Спреди та суміші жирів	52,5	36,3	29	69,14	79,89
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний	74,7	67,8	85,1	90,76	103,39

Джерело: складено автором на основі [14].

Динаміка виробництва окремих видів молокопродуктів, таких як кисломолочна продукція, жирні сири, сухе молоко, має від'ємний тренд. У період 2018–2020 рр. молокопереробні підприємства потерпали від дефіциту якісної молочної сировини, знаходилися у стані конкурентної боротьби за

постачальника та активно сприяли формуванню власної сировинної бази. Звичайно події 2014 року посприяли цьому, у підприємств з'явилися значні проблеми зі збутом готової продукції, яка виникла у зв'язку з утратою ринків Криму, частини Донецької та Луганської областей.

Переорієнтація підприємств лише на внутрішній ринок викликала його перенасичення та зменшення обсягів виробництва продукції, зокрема сирів. Пошук ринків збуту за межами країни ускладнений процедурою отримання права експорту, зокрема до Європейського Союзу, яке сьогодні мають лише близько двох десятків підприємств.

Основна причина пов'язана з необхідністю відповідати високим вимогам щодо безпечності та якості цих продуктів. У зв'язку із цим багато підприємств працюють на 15–20% своїх потужностей або взагалі зупинили виробництво [14].

Крім ЄС, деякі молокопереробні підприємства отримали дозвіл на експорт молочної продукції на ринки Китаю, Казахстану, Молдови. Ще одним чинником, що негативно позначився на обсягах виробництва молока та молокопродуктів, є зниження доходів українців, які скоротили споживання молока і молочних продуктів та надавали перевагу продуктам із нижчою ціною [14].

Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс» (в яке входить наше підприємство), ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших.

Керівництво цих підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, слідкує та відповідно реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшує та

розширює асортимент видів продукції для покращення процесу виробництва продукції, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку.

Представимо структуру ринку в розрізі виробників на рис. 2.1.

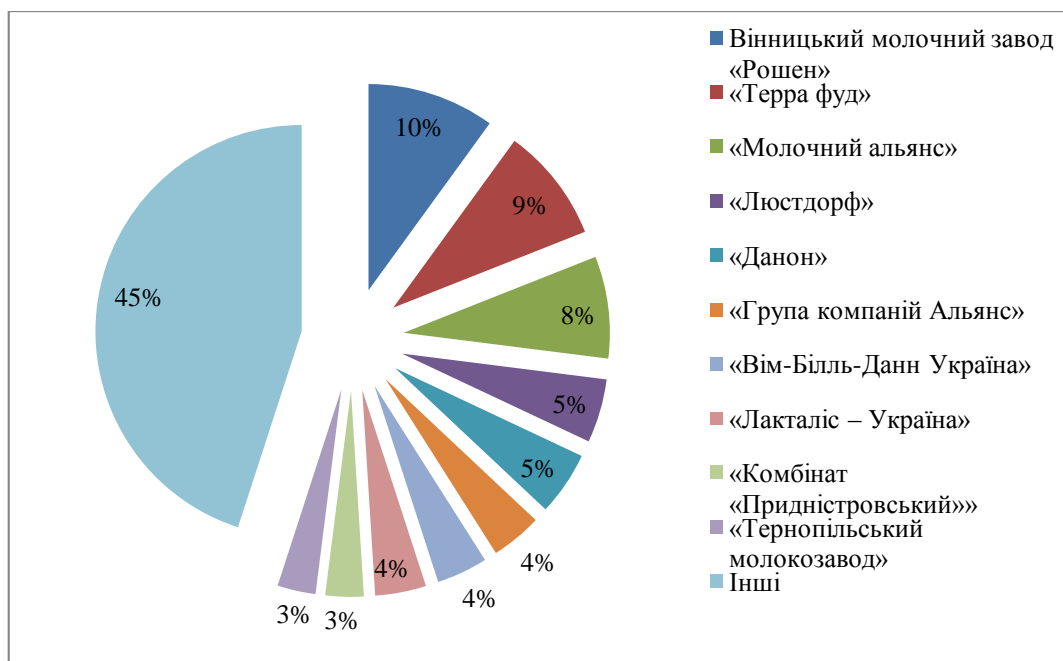


Рис. 2.1. Структура ринку України в розрізі виробників

Джерело [14].

Частки ринку виробників молочної продукції 2019 р. у відсотковому значенні, які зображені на рис. 2.1 [14], та видно, що лідируючі позиції займають такі молокоперобні підприємства України: – ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»: частка на ринку – 10 %; – ТОВ «Терра Фуд»»: частка на ринку – 9 %; – ТОВ «Молочний альянс»»: частка на ринку – 8 %

Отже, з проведеного дослідження можна сказати, що підприємство займає лідируючі позиції на ринку України. Основними видами діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод» є виробництво молочних продуктів, який має досить широкий асортимент молочної продукції.

Молочна продукція в Україні залишається однією з найважливіших складових споживчого кошика населення. Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і високо конкурентний, тож підприємству необхідно

виробляти конкурентну продукцію, щоб займати в майбутньому лідируючі позиції.

## **2.2. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод». Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві**

Аналізування фінансово-економічного стану підприємства відкриває можливість визначити, чи має підприємство прибуткову діяльність. Часто при проведенні діагностики фінансової діяльності підприємства виникають проблеми, оскільки для даного процесу необхідно мати безліч фінансових показників, а також ідеально знати все про теперішній стан підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства проведено на основі фінансових результатів за 2018-2020 рр.

Проведемо аналіз техніко-економічних показники ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

### **Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3201672	3160485	3166323	-41187	5838	98,71	100,18
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	898	948	918	50	-30	105,57	96,
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	109285	147942	163734	38657	15792	135,37	110,67
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	3565,34	3333,84	3449,15	-231,5	115,31	93,51	103,46

5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	10,14	13,00	14,86	2,86	1,86	128,21	114,31
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	252970	294363	374736	41393	80373	116,36	127,30
7	Фондовіддача, грн./грн.	12,66	10,74	8,45	-1,92	-2,29	84,83	80,86

Продовж. табл. 2.4

8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,05	0,87	0,80	-0,18	-0,07	82,86	91,95
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	759258,5	904067	991919,5	144808,5	87852,5	119,07	109,72
10	Власний капітал, тис. грн.	3797	3797	3797	0	0	100	100
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2342351	2566752	2657868	224401	91116	109,58	103,55
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	2531530	2848388	4013751	316858	1165363	112,52	140,91
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,36	1,23	1,19	-0,13	-0,04	90,44	96,75
14	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	253732	184741	129547	-68991	-55194	72,81	70,12
15	Рентабельність продукції, %	10,83	7,20	4,87	-3,63	-2,33	x	x
16	Рентабельність власного капіталу, %	14,83	9,39	5,78	-5,44	-3,61	x	x
17	Рентабельність активів, %	5,82	3,59	2,23	-2,23	-1,36	x	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Аналізуючи показники табл. 2.4 ПАТ «Яготинський маслозавод» у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, можна зробити наступні висновки: чистий дохід підприємства мав тенденцію до збільшення при відповідному зростанні витрат підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 0,18% в 2020 р. в порівнянні до 2019 р. Спостерігається тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у відповідно також збільшилися на 40,91% у 2020 році в порівнянні до 2019 року.

Як бачимо з таблиці чистий прибуток зменшився, але попри зменшення даного показника підприємство ПАТ «Яготинський маслозавод» має прибуткову діяльність.

Дані рентабельності свідчать про ефективну господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та його ділову активність. ПАТ «Яготинський

маслозавод», у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Рентабельність продукції має тенденцію до спаду, що означає в 2018 році скільки прибутку отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат 10,83 коп., то в 2020 році 4,87 коп. Попри це даний показник все рівно має достатній рівень. Водночас показники рентабельності роботи підприємства забезпечують достатньо високі доходи підприємства.

Трудові ресурси – кількість робітників, зайнятих на підприємстві, та тих, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю. Забезпеченість Департаменту поліції охорони кадровими ресурсами – одна з найважливіших умов його ефективної роботи. Тому, необхідним є оцінка забезпеченості ТДВ «Яготинський маслозавод» персоналом та ефективності його використання.

Склад і структура персоналу Департаменту поліції охорони представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	948	100	918	100	-30	-
Промислово-виробничий персонал в т.ч.:	896	94,51	863	94,01	-33	-0,5
- робітники	620	69,17	599	69,41	-21	0,24
- керівники	28	3,13	30	3,48	2	0,35
- спеціалісти	147	16,41	136	15,76	-11	-0,65
- службовці	101	11,27	98	11,35	-3	0,08
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	52	5,49	55	5,99	3	0,5

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019 р. – складала 948 осіб, а в 2020 р. – 918 осіб, як видно з динаміки вона зменшилася на 30 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2018-2019 рр. – 7 осіб. Кількість промислово-виробничого персоналу також мала тенденцію до зменшення на 33 особи, а молодший обслуговуючий персонал навпаки мав тенденцію збільшення на 3 особи.

Структуру персоналу за віковими групами відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка вікової структури персоналу ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
<b>Промислово-виробничий персонал</b>						
Молодь віком 15-28 років	61	6,81	57	6,60	-4	-0,21
29-40 років	472	52,68	495	57,36	23	4,68
41-50 років	232	25,89	189	21,90	-43	-3,99
51-60 років	117	13,06	105	12,17	-12	-0,89
Понад 60 років	14	1,56	17	1,97	3	0,41
Разом	896	100	863	100	-33	-
<b>Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні</b>						
Молодь віком 15-28 років	4	7,69	2	3,64	-2	-4,05
29-40 років	25	48,08	24	43,63	-1	-4,45
41-50 років	20	38,46	26	47,27	6	8,81
51-60 років	2	3,85	1	1,82	-1	-2,03
Понад 60 років	1	1,92	2	3,64	1	1,72
Разом	52	100	55	100	3	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Такі структурні зрушення свідчать про поступову зміну структури персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». З одного боку така ситуація забезпечує ТДВ «Яготинський маслозавод» досвідченими кваліфікованими кадрами, а з іншого недостатньою кількістю молодих кадрів з досвідом роботи зменшує перспективи подальшого розвитку персоналу.

Склад та структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за статтю проаналізуємо за даними таблиці 2.7.

Дані таблиці свідчать, що в статевій структурі персоналу переважають жінки. Крім того протягом 2019 р. їх чисельність зменшилася на 47 осіб в 2019 р., а кількість чоловіків навпаки збільшилася. Молодшому обслуговуючому персоналу мало тенденцію до зростання на 3 особи.

Таблиця 2.7

**Динаміка гендерної структури персоналу ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
<b>Промислово-виробничий персонал</b>						
Чоловіки	397	411	44,31	47,62	14	3,31
Жінки	499	452	55,69	52,38	-47	-3,31
Разом	896	863	100	100	-33	-
<b>Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні</b>						
Чоловіки	26	27	50,00	49,09	1	-0,91
Жінки	26	28	50,00	50,91	2	0,91
Разом	52	55	100	100	3	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Ефективність роботи персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за освітою представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка освітньої структури персоналу ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Середня освіта з них:</b>	162	17,09	164	17,86	2	0,84

- Промислово-виробничий персонал - Молодший обслуговуючий персонал	25	2,64	27	2,94	2	0,3
<b>Професійно-технічна освіта, з них:</b>						
- Промислово-виробничий персонал	245	25,84	221	24,07	-24	-1,77
- Молодший обслуговуючий персонал	5	0,53	6	0,65	1	0,12

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
<b>Неповна вища освіта з них:</b>						
- Промислово-виробничий персонал	236	24,89	224	24,40	-12	-0,49
- Молодший обслуговуючий персонал	8	0,84	7	0,65	-2	-0,19
<b>Базова вища освіта з них:</b>						
- Промислово-виробничий персонал	174	18,35	156	16,99	-18	-1,36
- Молодший обслуговуючий персонал	10	1,05	8	0,87	-2	-0,18
<b>Повна вища освіта з них:</b>						
- Промислово-виробничий персонал	79	8,33	98	10,68	19	2,35
- Молодший обслуговуючий персонал	4	0,42	7	0,76	3	0,34
Разом	948	100	918	100	30	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

За даними таблиці найбільшу питому вагу в структурі персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за освітнім рівнем мають працівники з професійно-технічної освіти, але протягом досліджуваного періоду їх кількість зменшилася на 24 особи.

Проте збільшилася чисельність працівників з вищою освітою на 19 осіб, а їх частка в структурі персоналу зросла до 10,68 п.с. Така динаміка зумовлена тим, що керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяє увагу підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу.

В таблиці 2.9 представлена характеристика промислово-виробничого персоналу.

Як видно з даної таблиці, що на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» переважають некваліфіковані працівники. Керівництво підприємства мало звертає увагу щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Таблиця 2.9

**Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2019 р	2020 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	4	8
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	5	6
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	10	12
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	25	28

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Формування стабільного колективу ТДВ «Яготинський маслозавод» залежить від періоду роботи працівників. Склад та структуру персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за стажем роботи розглянемо за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	125	13,19	122	13,29	-3	0,1

1-3 роки	172	18,14	163	17,76	-9	-0,38
3-5 роки	236	24,89	231	25,16	-5	0,27
5-10 років	264	27,85	273	29,74	9	1,89
10-20 років	99	10,44	81	8,82	-18	-1,62
Понад 20 років	52	5,49	48	5,23	-4	-0,26
Разом	948	100	918	100	-30	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Як видно з даних табл. 2.10, в ТДВ «Яготинський маслозавод» переважають працівники зі стажем роботи більше 5-10 років, а найменшу частку становлять працівники зі стажем роботи більше 20 років.

Показники руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз руху працівників на підприємстві ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників	948	918	-30	96,84
Кількість прийнятих штатних працівників	208	199	-9	95,67
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т.ч.:	256	272	16	106,25
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	5	3	-2	60,00
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	251	269	18	107,17
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	981	934	-47	95,21
Коефіцієнт загального обороту	0,48	0,51	0,03	x
Коефіцієнт обороту по прийому	0,22	0,21	-0,01	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,27	0,30	0,03	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,26	0,29	0,02	x
Коефіцієнт відновлення працівників	0,81	0,73	-0,08	x
Коефіцієнт постійності кадрів	1,03	1,02	-0,01	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019 році – 948 осіб, в 2020 році – 918 осіб. Кількість прийнятих штатних працівників в 2019 році – 208 осіб, в 2020 році – 199 осіб. Кількість звільнених штатних працівників в 2019 році – 256 осіб, в 2020 році – 272 особи. Як видно з таблиці коефіцієнт плинності кадрів є досить високим і складає 0,29%.

Фонд робочого часу в 2019 році – 2000 люд.год, в 2020 році – 1960 люд.год. У 2019 відпрацювали 1940 люд. годин, а у 2020 році 1900 люд. годин, що на 2% менше ніж у 2019 році (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Аналіз використання робочого часу штатними працівниками

#### ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.

Показники	2019		2020		Відхилення	
	люд.-год	%	люд.-год	%	абсолютне +/-	у структурі, %
Фонд робочого часу	1970	100	2000	100	30,00	-
Відпрацьований час	1904	96,45	1944	97,00	40,00	0,55
Невідпрацьований час	70	3,55	60	3,00	10,00	-0,55
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	25	35,71	20	33,33	-5	-2,38
- тимчасової непрацездатності	15	21,43	20	33,33	5	11,9
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	30	42,86	20	33,33	-10	-9,53
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-	-	-
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
- інші	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Невідпрацьований час в 2019 році – 70 люд. год, в 2020 році – 60 люд. год. Щорічних відпусток у 2019 році було 25 люд. годин, а у 2020 році 20 люд. годин, що на 45 % менше ніж у 2019 році.

Невідпрацьований час з причин тимчасової непрацездатності в 2019 році – 15 люд. год, в 2020 році – 20 люд. год. Відпусток без збереження

заробітної плати за згодою сторін в 2019 році – 30 люд. год, в 2020 році – 20 люд. год.

Динаміка змін номінального та ефективного фонду представлено в табл. 2.13.

Дослідивши динаміку номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника складає в 2019 році – 240 днів, а в 2020 році – 225 році, що на 15 днів менше попереднього періоду. Аналогічно зменшився ефективний фонд робочого часу на 40 год.

*Таблиця 2.13*

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	240	225	-15	93,75
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1860	1820	-40	97,85
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	0,97	0,90	-0,07	x
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	0,94	0,91	-0,03	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	948	918	-30	96,84
- Промислово-виробничий персонал	896	863	-33	96,32
- Молодший обслуговуючий персонал	52	55	3	105,77
-Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.:	147942	163734	15792	110,67
- Промислово-виробничий персонал	140301	155733	15432	110,99
- Молодший обслуговуючий персонал	7641	8001	360	104,71

Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн, в т.ч.				
- Промислово-виробничий персонал	156,59	173,81	17,22	110,99
- Молодший обслуговуючий персонал	146,94	145,47	-1,47	98,99
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати молодшого обслуговуючого персоналу до середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу	0,94	0,84	-0,1	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019 році – 948 осіб, в 2020 році – 918 осіб. Середня заробітна плата одного промислово-виробничого працівника в 2019 році – 156,59 тис. грн, в 2020 році – 173,81 тис. грн. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати молодшого обслуговуючого персоналу до середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу в 2019 році – 0,94, в 2020 році – 0,84.

Динаміка структури фонду оплати праці по ТДВ «Яготинський маслозавод» показано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці по  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±	відносне, %	структурні зрушення п.п.
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	147942	100	163734	100	15792	110,67	-
Фонд основної заробітної плати	107295	72,53	120049	73,32	12754	111,89	0,79
Фонд додаткової заробітної плати	25411	17,18	26704	16,31	1293	105,09	-0,87
Заохочувальні та компенсаційні виплати	15236	20,29	16981	10,37	1745	111,45	0,08

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Фонд оплати праці штатних працівників в 2019 році – 147942 тис. грн, в 2020 році – 163734 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати в 2019 році – 25411 тис. грн, в 2020 році – 26704 тис. грн.

Заохочувальні та компенсаційні виплати в 2019 році – 15236 тис. грн, в 2020 році – 16981 тис. грн.

Як видно фонд оплати праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» має тенденцію до збільшення, що означає про підвищення заробітної плати працівникам.

Як бачимо з таблиці динаміки фонду додаткової заробітної плати вона мала по всіх пунктах підвищення. Що гарно впливає на мотивацію працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Структура фонду додаткової заробітної плати представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±	відносне, %	структурні зрушення п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	25411	100	26704	100	1293	111,45	-
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	15538,5	61,15	16568	62,04	1029,5	106,63	0,89
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5789,5	22,78	6001,3	22,47	211,8	103,66	-0,31
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	2411	9,49	2432,4	9,11	21,4	100,89	-0,38

Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	1672	6,58	1702,3	6,37	30,3	101,81	-0,21
---	------	------	--------	------	------	--------	-------

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Як бачимо з даної таблиці структура фонду додаткової заробітної плати мала тенденцію до зростання по всіх структурних пунктах, що означає на підприємстві діє певна матеріальна мотивація працівників.

Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТДВ «Яготинський маслозавод» показано в таблиці 2.17.

Проаналізувавши структуру заохочувальних та компенсаційних виплат, то зростання відбулося по всіх структурних пунктах.

Таблиця 2.17

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат по ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±	відносне, %	структурні зрушення п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати в т.ч.	15236	100	16981	100	1745	111,45	-
- матеріальна допомога	8034,4	52,73	9144,8	53,85	1110,4	113,82	1,12
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	7201,6	47,27	7836,2	46,15	634,6	108,81	-1,12
- оплата за невідпрацьований робочий час	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±	відносне, %	структурні зрушення п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	1631	100	1704	100	73	104,48	-
витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	327	20,05	361	21,19	34	110,39	1,14
витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	129	7,91	143	8,39	14	110,85	0,48

*Продовж. табл. 2.18*

1	2	3	4	5	6	7	8
витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	96	5,89	103	6,04	7	107,29	0,15
витрати підприємства на професійне навчання	947	58,06	961	56,40	14	101,48	-1,66
інші витрати на робочу силу	132	8,09	136	7,98	4	103,03	-0,11

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Витрати господарюючого суб'єкта на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці в 2019 році – 1631 тис. грн, в 2020 році – 1704 тис. грн. Витрати господарюючого суб'єкта на соціальне забезпечення працівників в 2019 році – 327 тис. грн, в 2020 році – 361 тис. грн. Витрати господарюючого суб'єкта на культурно-побутове обслуговування працівників в 2019 році – 129 тис. грн, в 2020 році – 143 тис. грн. Витрати господарюючого суб'єкта на професійне навчання мають найбільшу частку, в 2019 році – 947 тис. грн, в 2020 році – 961 тис. грн.

Проаналізуємо рівень продуктивності праці персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Аналіз продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Вихідні дані					
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	3160485	3166323	5838	100,18
2	Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці, тис. т	1850,8	1862,7	11,9	100,64
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	948	918	-30	96,84
	в т.ч.:				
	- робітники, осіб	620	599	-15	96,61
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	238	243	5	104,20
5	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	1904	1944	40	102,10
Розрахункові показники					

Продовж. табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.3)	3333,85	3449,15	115,3	103,46
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.2/n.3)	1,95	2,03	0,08	104,10
8	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.1/n.3.1)	5097,56	5286,02	188,46	103,70
9	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.2/n.3.1)	2,99	2,03	-0,96	67,89
10	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	1659,92	1628,77	-31,15	98,12
11	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	8	8	-	-
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3.1)	0,38	0,40	0,02	105,26
13	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	0,65	0,65	-	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

За даними таблиці середньорічний виробіток на одного працівника ПВП ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшилась на 3,46 % внаслідок збільшення чистого доходу підприємства.

Середньорічна середньорічний виробіток на одного робітника зменшилась в 1,88 рази, тобто якщо в 2019 р. кожен робітник забезпечував надходження на підприємство 1659,92 тис. грн. то в 2020 р. – 1628,77 тис. грн.

Отже, в ході проведення аналізу персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» було визначено, що протягом 2019–2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала тенденцію до зменшення.

### **2.3. Особливості регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві**

Трудові відносини на ТДВ «Яготинський маслозавод» між роботодавцем і працівниками регулюються Кодексом законів про працю України [11]. Згідно з вимогами у відповідності до кодексу з працівниками підприємства укладені Трудовий договір і Колективний договір.

Для уявлення про стан соціально-трудова відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» в грудні 2020 року було проведено опитування працівників підприємства в кількості 387 осіб про те, якою мірою їм до вподоби умови роботи.

Результати опитування представлені в табл. 2.20.

*Таблиця 2.20*

#### **Результати опитування працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» про міру задоволення умовами роботи у 2020 році**

Параметри оцінки	Цілком задовольняють	Задовольняють	Не задовольняють	Зовсім не задовольняють	Це не має для мене великого значення
Заробітна плата	119	125	100	-	-
Різноманітність роботи	11	3	-	-	-
Можливість просування	-	102	127	-	-
Широта асортименту продукції	387	-	-	-	-
Відносини з адміністрацією	133	144	5	2	-
Фізичне	120	201	-	-	-

навантаження під час роботи					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Працівники підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2020 році не задовольняє стан соціально-трудових відносин на підприємстві, а саме можливістю просування, так як не проводиться підвищення кваліфікації працівників і відносинами з адміністрацією, так як виникають конфліктні ситуації, не всі з яких були вирішені на користь працівників підприємства.

Для того, щоб з'ясувати, що не влаштовує працівників в організації соціально-трудових відносин проведемо аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» розділивши на дві основні складові:

- 1) трудові відносини;
- 2) соціальні відносини.

Кодексом законів про працю України передбачено дотримання роботодавцем трудових відносин, але на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» мають місце бути наступні порушення вимог:

1. Забезпечувати безпеку та умови праці, що відповідають державним нормативним вимогам охорони праці.
2. Забезпечувати працівників устаткуванням, інструментами, технічною документацією та іншими засобами, необхідними для виконання ними трудових обов'язків.
3. Забезпечувати працівникам рівну оплату за працю рівної цінності,
4. Забезпечувати побутові потреби працівників, пов'язані з виконанням ними трудових обов'язків.

Зобов'язання регулювання соціального характеру роботодавцем представлені в табл. 2.21.

*Таблиця 2.21*

**Аналіз виконання зобов'язань соціального характеру роботодавцем згідно Колективного договору на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 - 2020 рр.**

Стаття Колективного договору	Характеристика	Негативні сторони	Вплив на працівників підприємства
1	2	3	4
Стаття «Зайнятість. Режим праці і відпочинку»	По цій статті Колективного договору всі робочі місця на підприємстві укомплектовані	Керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» не проводить підвищення кваліфікації співробітників. Режим праці і відпочинку відповідає Кодексу про працю України, але на підприємстві не створено умов для відпочинку працівників під час робочого дня - відсутня кімната відпочинку	-
Стаття «Оплата праці»	На підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» розмір оплати праці за повний місяць роботи встановлений не нижче	-	-

Продовж. табл. 2.21

1	2	3	4
	розміру мінімальної заробітної плати. Так само розроблено і впроваджено Положення про преміювання працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»		
Стаття «Охорона праці»	Розроблено «Положення про охорону праці» Організація навчання, інструктажу, перевірки знань з охорони праці працівників підприємства - відповідно до вимог державних стандартів	Не організована кімната відпочинку. Не проведена заміна вікон у виробничому цеху	-
Стаття «Соціальні гарантії»	-	Не надавалася короткострокова оплачувана відпустка тривалістю до 3-х календарних днів у випадках: Смерті близьких родичів (чоловіка,	Було виявлено 1 звільнення працівника в 2020 році з

		дружини, дітей, батьків, рідних братів і сестер, дідуся і бабусі), Власного весілля і весілля дітей, Народження дитини. Не виплачувалася одноразова матеріальна допомога. Не проводиться оплата проїзду працівників до місця роботи. Не проводиться оплата путівок в санаторно-курортні, оздоровчі заклади працівниками підприємства і їх дітям. Не проводиться оплата і надання додаткових відпусток певним категоріям працівників. Не організовується і не проводиться оплата навчання, додаткової освіти співробітників. Не проводиться оплата обідів	цієї причини
«Соціальне партнерство»	-	Не проводяться загальні збори колективу	-

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Отже, за даними, представленим в табл. 2.21 можна зробити висновок, що не всі зобов'язання роботодавця відповідно до статей Колективного договору дотримуються.

Як показало наше опитування практично усі працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» ознайомлені із розділами колективного договору, чітко знають свої права та обов'язки, розглянемо рисунок 2.2.

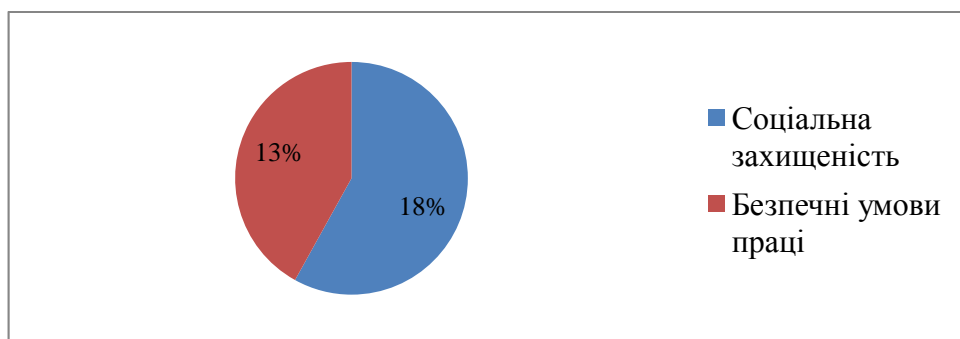


Рис. 2.2. Опитування щодо ознайомлення з колективним договором працівниками

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Як видно з даної діаграми, що 94% працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» досить добре обізнані про свої права та обов'язки та ознайомлені із змістом колективного договору.

На основі цього ми дослідили думки працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» стосовно дії даного договору. З даної вибірки дослідження 82% працівників вважають, що при виявленні деякого порушення зі сторони роботодавця, можна опиратися на колективний договір та відстояти свої права (рис. 2.3).

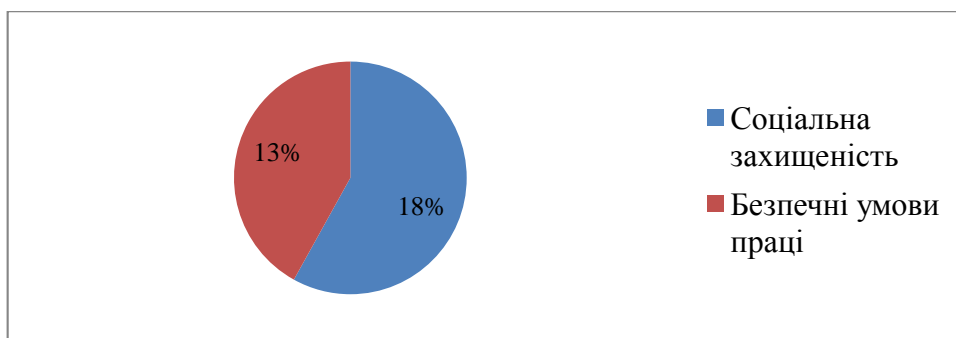


Рис. 2.3. Опитування чи можна колективним договором захистити права працівників

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Лише 18% опитуваних працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» вважають, що через колективний договір не можна відстояти свої права. Дане дослідження показує, що на підприємстві ТДВ Яготинський маслозавод» працівники досить гарно володіють інформацією, що міститься в колективному договорі і в разі настання певної конфліктної події чи порушення прав працівників можуть відстояти свої права.

Проте на запитання, який має вплив колективний договір для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» більшість працівників відповіли, що він має більш формальний характер

На запитання, що означає колективний договір для вашої організації, більшість відповіли що він носить формальний характер (рис.2.4).

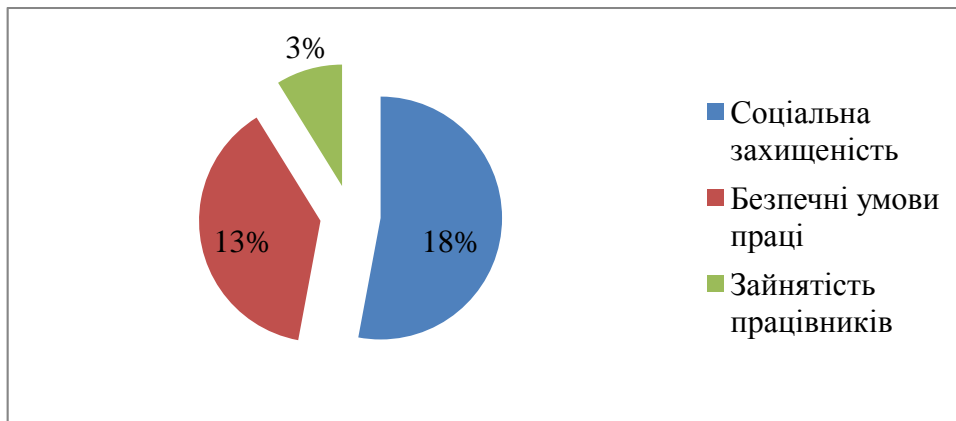


Рис. 2.4. Значення колективного договору для працівників  
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Як бачимо, що 60% працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» вважають, що колективний договір на їх підприємстві носить формальний характер. Дане підприємство намагається дотримуватися усіх правил, тож не доводиться звертатися до положень колективного договору для вирішення трудових спорів.

Проаналізувавши відповіді щодо запитань про колективний договір можна зробити висновки, що важливим аспектом для працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» є гідний рівень оплати праці, що вказується в одному із пунктів колективного договору (2.5).

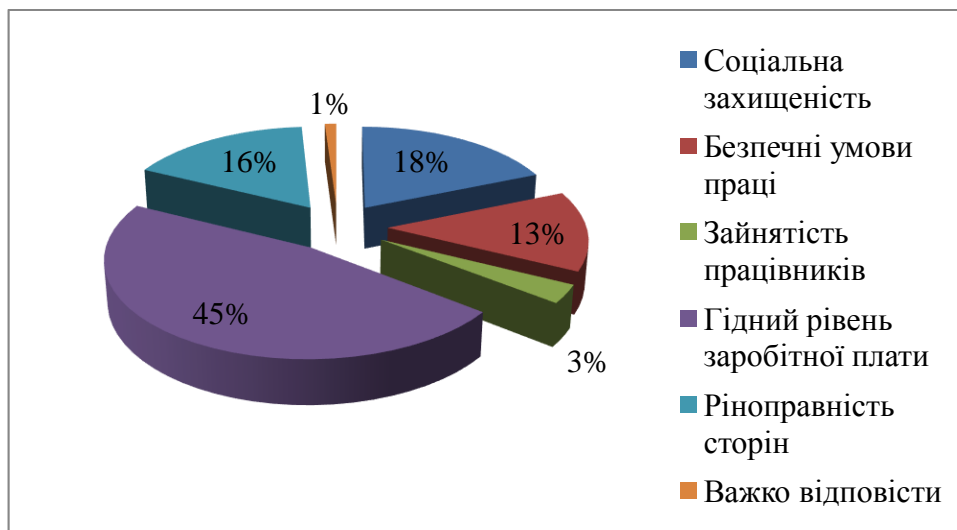


Рис. 2.5. Найважливіші пункти колективного договору для працівників  
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Як видно з досліджень найбільша частка респондентів, яких було опитано обрали варіант гідний рівень оплати праці – 45%, 18% відповіли, що соціальна захищеність працівників, 16% – рівноправність сторін, а 13% безпечність умов праці на підприємстві.

Отже, регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» вкрай важливо слідувати за певними факторами, а саме:

1. Колективний договір передбачає стабільні відносини між найманими працівниками та роботодавцем (уповноваженим органом) чітко визначає обов'язки та права сторін. Спектр питань, в рамках колективно-договірного регулювання практично необмежений.

2. Наймані працівники мають можливість задовольнити свої інтереси на вищому рівні.

Далі представимо соціально-трудові відносини між роботодавцем і працівниками на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік:

- 1) надання повного соціального пакета;
- 2) новорічні подарунки дітям.

До соціальних відносин між роботодавцем і працівниками на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод», які було надано у 2020 році:

- 1) надання повного соціального пакета,
- 2) новорічні подарунки дітям,
- 3) оплата путівок в дитячі табори,
- 4) оформлення кредитів для вирішення фінансових проблем співробітників.

В табл. 2.22 наведемо соціальні відносини між роботодавцем і працівниками на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 - 2020 рр.

*Таблиця 2.22*

**Соціальні відносини між роботодавцем і працівниками на підприємстві  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 - 2020 рр.**

Соціальні відносини	2019 рік		2020 рік		відхилення (+,-)	
	Кількість охоплених працівників	У грошовом у вираженні, тис. грн.	Кількість охоплених працівників	У грошовом у вираженні, тис. грн.	Кількість охоплених працівників	У грошовом у вираженні, тис. грн.
Надання повного соціального пакета	948	96,00	918	140,00	-30	44
Новорічні подарунки дітям	420	7,20	427	8,40	7	1,2
Оплата путівок в дитячі табори	-	-	6	72,00	1	12
Оформлення кредитів для вирішення фінансових проблем співробітників	-	-	3	105,00	2	55,00
Всього		103,20		325,40		222,20

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Як у 2019 році, так в 2020 році повний соціальний пакет (обов'язковий соціальний пакет – це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності (лікарняних), відрахування в пенсійний фонд, обов'язкове медичне страхування) надавався всім співробітниками підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», так само як і новорічні подарунки дітям надавалися всім співробітникам в кого є діти до 14 років.

У 2020 році керівництво надало кошти на реалізацію ще двох складових у порівнянні з 2019 роком – оплата путівок в дитячі табори та оформлення кредитів для вирішення фінансових проблем співробітників.

Одним із головних аспектів в соціально-трудових відносин є надбавки та преміювання за виконану роботу, яка на ТДВ «Яготинський маслозавод» регулюється колективним договором. Крім посадових окладів працівникам ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачено такі надбавки, що закріплені в Колективному договорі:

- за високі досягнення у праці (50% посадового окладу);

- за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання) (50%);
- за складність, напруженість у роботі (50%);
- за вислугу років та стаж роботи (10-30%);
- за класність водіям: I клас (25%); II клас (10%);

Згідно Колективного договору ТДВ «Яготинський маслозавод» визначено граничні норми доплат працівникам:

а) у розмірі 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки):

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- за суміщення професій (посад);
- за збільшення обсягу виконуваних робіт.

б) у розмірі до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за роботу в нічний час за кожну годину роботи з 10-ї години вечора до 6-ї години ранку;

в) за вчене звання. Зазначена доплата встановлюється працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним ученим званням. За наявності у зазначених працівників двох або більше вчених звань доплата встановлюється за одним (вищим) званням.

г) за використання в роботі дезінфікувальних засобів, а також працівникам, які зайняті прибиранням туалетів, - у розмірі 10 відсотків посадового (місячного) окладу;

Отже, слід зазначити, що керівництвом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» не реалізовані такі соціальні складові:

- 1) оплата проїзду працівників до місця роботи,
- 2) оплата путівок в санаторно-курортні, оздоровчі заклади працівниками підприємства і їх дітям,
- 3) додаткові відпустки певним категоріям працівників,
- 4) оплата навчання, додаткової освіти співробітників;
- 5) створення кімнат відпочинку для працівників.

І впровадження цих елементів призвело б до збільшення продуктивності та ефективності праці працівників.

**РОЗДІЛ 3**  
**РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО**  
**ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**  
**ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

**3.1. Розроблення програми регулювання соціально трудовими відносинами на підприємстві**

ТДВ «Яготинський маслозавод» повинне забезпечувати гарантований законодавством мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників незалежно від організаційно-правових форм підприємств і форм власності, на якій вони засновані. Дотримання даних відносин між працівниками і роботодавцем є головним інструментом підвищення продуктивності праці працівників і як наслідок збільшення прибутку підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

У зв'язку з цим можемо розробити таку програму, яка спрямована на вдосконалення та регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Впровадити систему матеріального стимулювання працівників підприємства.

45% працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» хотіли б змінити підхід до оплати праці, тобто переглянути положення про преміювання і зробити дану систему прозорою, що згодом має привести до підвищення ефективності діяльності працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тому пропонується наступна система матеріального стимулювання:

а) Надбавки за:

– різноманітність робіт – 5% від окладу – виробничим працівникам за прибирання цеху або загрузки продукції;

– виконання плану продажів – 10% від окладу – працівникам відділу продажів.

б) Виплачувати премію за підсумками роботи в квартал і в кінці року в розмірі 20% від окладу всім працівникам підприємства.

в) Оплачувати проїзд працівників до місця роботи – оплачувати вартість проїзних квитків виробничому персоналу.

Впровадження даного заходу підвищить зацікавленість працівників підприємства – до результатів праці, що дозволить підвищити трудову активність працівників, а так само призведе до збільшення продуктивності праці і збільшення прибутку підприємства.

## 2. Провести ремонтні роботи цехів підприємства.

За аналізом ефективності використання робочого часу виробничого персоналу було виявлено зниження кількості відпрацьованих днів на 5 днів, так як відбулося збільшення кількості часу, невикористаного з поважних причин – через хворобу, утворення протягів і тим самим проводить до збільшення числа простудних захворювань, що призвело до зниження кількості відпрацьованих годин. Так саме в зимовий період на лікарняному з простудними захворюваннями знаходилися працівників виробничих цехів, що становило 26 днів непрацездатності, що призводило до додаткових виходів на роботу інших працівників, тобто вони працювали без вихідних днів. Працівники виробничого персоналу вимагали від директора заміни старих вікон на нові, провести капітальний ремонт цехів, щоб забезпечити відповідні умови праці. Директор пообіцяв працівникам замінити вікна та провести ремонтні роботи в літній період 2020 року, але слід зазначити, що влітку не були зазначені роботи не проводилися.

Тому запропоновано встановити нові вікна та провести капітальний ремонт. Вікна планується замовити у фірмі з виробництва та встановлення пластикових вікон – «VeKa», а роботи з проведення капітального ремонту приватне підприємство «Строймат» м. Київ. Вартість даної послуги складатиме близько 150 тис. грн.

Впровадження даного заходу дозволить скоротити втрати робочого часу, яке дозволить покращити умови праці працівників, підвищити їх працездатність.

### 3. Організувати кімнату відпочинку.

У серпні, квітні і травні 2020 року виникали конфліктні ситуації між керівниками цехів та працівниками підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» з приводу того, що працівники обідали на робочому місці у виробничому цеху. Начальник цеху зробив догану, але виробничий персонал пояснював свою поведінку відсутністю кімнати для прийому їжі і кімнати відпочинку та режимом роботи для даної категорії персоналу – з 10 до 20 години без регламентованої перерви на обід, а обідати їм ніде. Конфлікт був вирішений при втручанні директора підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», який пообіцяв по можливості організувати кімнату відпочинку, щоб поліпшити умови праці і відпочинку для виробничих працівників.

На підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» так і не організована кімната відпочинку для працівників, що призводить до зниження працездатності і як наслідок знижує продуктивність праці, що має значний вплив на регулювання соціально-трудових відносин.

Пропонується організувати кімнату відпочинку, яка буде поруч з приміщеннями всіх виробничих цехів, наразі це може бути приміщення, яке використовується для складування інвентарю, керівництву підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується саме там організувати в ньому кімнату відпочинку - кабінет психологічного навантаження і організувати місце для прийому їжі. Тобто таке приміщення, яке буде вдало впливати на працівників як морально так і психологічно.

Кабінет психологічного розвантаження – це вдосконалений варіант кімнати відпочинку, в якій створені оптимальні умови для швидкого і ефективного зняття емоційного перенапруження, відновлення працездатності, проведення психотерапевтичних і психогігієнічних заходів.

Площа кабінету психологічного розвантаження складе 20 кв. м. Кімната

обладнується м'якими кріслами з підлокітниками, в яких можна взяти напівлежаче положення (крісла бажано накрити поліетиленовою плівкою і забезпечити підставками для ніг), музикальними колонками, з кондиціонером, так само планується встановити акваріум.

Впровадження даного заходу дозволить знизити навантаження на працівників, професійні обов'язки яких пов'язані з негативними емоціями або робота вимагає особливої концентрації уваги, також буде сприяти мотивації персоналу при виборі місця роботи, забезпечує контакт із співробітниками, допомагає виявляти проблеми на робочих місцях, дає можливість регулювати посадові взаємини і згладжувати гострі кути, виявляючи дискомфортні області в діяльності персоналу.

Таким чином, дані шляхи удосконалення сприятимуть покращенню регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Метою інвестиційних вкладень на ТДВ «Яготинський маслозавод» є організація удосконалення регулювання соціально-трудових відносин, підвищення продуктивності праці, проведення цілеспрямованої кадрової політики; оптимізація структури управління, удосконалення оперативного і поточного управління персоналом на підприємстві.

Виконаємо економічне обґрунтування заходів щодо впровадження системи регулювання соціально-трудових відносин на ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.1).

У таблиці 3.1 подано прогноз стартових інвестиційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у проект заходів з покращення умов праці персоналу для регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

**Потреба в інвестиціях для запровадження системи регулювання соціально-трудова відносин на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн.
1.	Інвестиції для капітального ремонту цехів	150,0
2.	Інвестиції для створення кімнати відпочинку – психологічного розвантаження	210,0
4.	Разом	360,0

Джерело: розраховано автором.

Усі інвестиційні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» планує профінансувати за рахунок власних коштів. Зрештою при реалізації цього проекту ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе організувати працю персоналу та чітко регулювати соціально-трудова відносин на підприємстві.

У табл. 3.2 подано розрахунки суми річного ефекту, одержаного ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом прогнозованих 3 років реалізації проекту за рахунок того, що збільшиться реалізація продукції, підприємство отримає прибуток.

Для того, щоб це сталося необхідно вжити дані шляхи удосконалення, де значно покращиться продуктивність праці.

**Сума прогнозованого додаткового доходу, яку одержить ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізації проекту**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Додатковий річний ефект для продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (за оптимістичного сценарію), тис. грн.	158316,2	7915,8	395,8
Додатковий річний ефект для продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (за найімовірнішого сценарію), тис. грн.	94989,7	2849,7	85,5
Додатковий річний ефект для продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (за песимістичного сценарію), тис. грн.	47494,8	712,4	10,7

Джерело: розраховано автором.

Зазначимо, що ми прорахували кілька сценаріїв реалізації проекту – оптимістичний, найімовірніший і песимістичний. Розрахунок здійснюватиметься відповідно до чистого доходу від реалізації продукції за

2020 р. 3166323 тис. грн.

Отже:

- згідно з оптимістичним сценарієм прогнозуємо, що дохід від реалізації продукції щорічно буде зростати на 5%;
- найімовірніший варіант реалізації проекту передбачає щорічне збільшення доходу від реалізації продукції на 3%;
- згідно з песимістичним варіантом доходу від реалізації продукції щорічно будуть зростати тільки на 1,5%.

Спробуємо визначити, яку користь отримає ТДВ «Яготинський маслозавод» від застосування шляхів удосконалення регулювання соціально-трудових відносин, а саме від створення кімнати відпочинку.

За 2020 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» мав продуктивність праці 3449,15 тис. грн./особу, а якщо застосувати запропоновані заходи, то за оцінками експертів вона має збільшитись на 10% протягом наступного періоду:

- 3% – буде складати завдяки надбавок для працівників;
- 2% – від проведення ремонтних робіт в цехах підприємства;
- 5% – за рахунок створення кімнати відпочинку.

Звідси:

$$3449,15 \times 3\% = 103,47 \text{ тис. грн./особу}$$

$$3449,15 \times 2\% = 68,98 \text{ тис. грн./особу}$$

$$3449,15 \times 5\% = 172,46 \text{ тис. грн./особу}$$

Відповідно, до проекту, ТДВ «Яготинський маслозавод» має нести відповідні витрати на впровадження зазначених програм.

Таке збільшення в майбутньому році є вагомим свідченням того, що зазначені пропозиції щодо вдосконалення регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» є дієвими і можуть бути використані в практиці підприємства.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства**

При впровадженні заходу кімнати відпочинку на ТДВ «Яготинський маслозавод» ми домоглися зростання продуктивності праці, так як тепер працівникам є де перепочити в обідню перерву та поїсти, а не ховатися на робочому місці для того, щоб поїсти. При цьому витратитися на даний захід необхідно один раз витрати склали 210 тис. грн.

У підсумку ми доб'ємося більшої продуктивності праці і психологічного розвантаження працівника. Працівник буде задоволеним своїм робочим місцем, адже є де перепочити, що добре позначиться на іміджі організації і не буде відбуватися така плінність кадрів.

Додатковий час відпочинку не принесе організації економічний ефект, він більше розроблений для персоналу, тобто соціальний. Для того щоб співробітники могли трохи відпочити від монотонної і малорухомої роботи, щоб зняти втому з очей і підвищити концентрацію уваги.

Якщо впровадити в організацію кімнату емоційного розвантаження (кімнату відпочинку) це буде інструментом для зниження емоційних і моральних навантажень.

Приміщення під дану кімнату вже є, в неї необхідно тільки поставити меблі. Вартість становитиме 40 000 грн, а саме:

- диван, крісло, столик – 30 000 грн;
- рослини – 5 000 грн;
- акваріум – 5 000 грн;
- проведення ремонтних робіт – 100000 грн.

По суті, кабінет відпочинку, в якій створені оптимальні умови для швидкого і ефективного зняття емоційного перенапруження, відновлення працездатності та психологічних заходів.

Після відвідання цієї кімнати у співробітника відновиться його працездатність, отже, і підвищиться продуктивність праці.

Наприклад, працівник, що на лінії фасує йогурту, якщо до впровадження заходи працівнику потрібно скласти розфасувати 10 коробок протягом 30 хвилин, то після впровадження заходу їм буде потрібно вже максимум 15 хвилин. Тому що з кімнати відпочинку вони вийдуть з новими силами і з бажанням працювати.

При витратах в 210 000 грн з яких: 100000 грн разові витрати на покупку меблів, проведення ремонтних робіт 110000 грн. Для підприємства це не великі витрати, але значне збільшення продуктивності праці.

Зробимо розрахунок загальної економічної ефективності впровадження запропонованих заходів. Він полягає в збільшенні продуктивності праці і доходу від реалізації продукції після впровадження заходів. Продуктивність праці співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» виражається в швидкості фасування продукції в одиницю часу.

Проводилися вимірювання показників до впровадження заходів і були визначені планові значення показників, які повинні бути досягнуті після впровадження (таблиця 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Розрахунок економічного ефекту для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Швидкість розфасовки, хв.	30	15	15
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3166323	3621323	455000

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, економічний ефект від впровадження заходів полягає в підвищенні швидкості розфасовки і, отже, доходу від реалізації продукції і становить 455 000 грн.

Ефективність від впровадження заходів можна визначити як відношення ефекту до витрат на впровадження:

$$\frac{455000}{210000} = 2,2$$

Е> 1, отже, впровадження запропонованих заходів економічно

ефективно.

Соціальний ефект від впровадження заходів полягає в підвищенні задоволеності робочим місцем, можливості психологічного відпочинку, отже, доброзичливому ставленні в колективі, співробітники розуміють, що керівництво не економить на них, піклується про їхнє здоров'я.

А при регламентованій перерві в роботі – забезпечення реалізації системи вимог психофізіології, забезпечення реалізації системи стандартів охорони праці, техніки безпеки і санітарно-гігієнічних вимог.

В табл. 3.4 представимо, як зміняться техніко-економічні показники від впровадження даних заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.4

**Техніко-економічні показники після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.**

№	Показник	Роки			Прогнозовані роки		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3201672	3160485	3166323	3213817,8	3214530,2	3214540,9
2	Продуктивність праці, тис. грн./особу	3565,34	3333,84	3449,15	3518,13	3621,6	3794,06
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	253732	184741	129547	194320,5	291480,6	295852,8

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи показники табл. 3.3 ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зробити наступні висновки, що чистий дохід підприємства навіть за песимістичним сценарієм матиме тенденцію до збільшення при впровадженні запропонованих заходів.

Розглянувши прогнозовані доходи від впровадження даних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод» визначимо період окупності заходів удосконалення регулювання соціально трудових відносин.

Алгоритм розрахунку періоду окупності залежить від рівномірності надходження грошових потоків. Якщо грошовий потік є стабільним протягом періоду впровадження заходів, то період окупності визначається діленням

суми вкладених коштів на річний обсяг грошового потоку (дріб округлюють у бік збільшення до найближчого цілого).

Наприклад, якщо сума вкладених коштів становить 360 тис. грн., а щорічні грошові потоки на впровадження нових ідей буде – 250 тис. грн., то термін окупності проекту становитиме майже 1,5 роки

$$T_0 = 360 : 250 = 1,44$$

Такий спрощений підхід до визначення доцільності інвестування прийнятний за умови незначних темпів інфляції (2-5 %) і відповідно невисоких середніх ставок дохідності.

## ВИСНОВКИ

Під соціально-трудовими відносинами слід розуміти сукупність економічних, соціально-психологічних, адміністративних та правових методів і норм, які спрямовані на включення робочої сили в процес праці та її відтворення на основі ринкових механізмів – попиту, пропозиції, ринкової ціни.

Важливе місце у механізмі функціонування системи соціально-трудових відносин займає визначення його ефективності. Функціонування вище згаданого механізму вважається ефективним, якщо він забезпечує: підвищення ділової активності населення та збільшення їх реальних доходів; відкриття нових об'єктів бізнесу; оновлення та працездатність підприємств, які опинились у кризовому стані; збільшення обсягів надходжень до дохідної частини бюджету від суб'єктів господарювання тощо.

Методи, які впливають на соціально-трудові відносини, діють не ізольовано. Вони прямо чи опосередковано пов'язані між собою, а їх зв'язок з соціально-трудовими відносинами є одночасно і складним, і суперечливим.

ТДВ «Яготинський маслозавод» створене, як підприємство з переробки молока та вершків та є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Аналізуючи фінансові результати, можна сказати, що чистий дохід підприємства мав тенденцію до збільшення при відповідному зростанні витрат підприємства. Показники рентабельності свідчать про ефективну господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та його ділову активність.

В ході проведення аналізу персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» було визначено, що протягом 2019–2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала тенденцію до зменшення.

За проведеним аналізом стану соціально-трудових відносин підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» були виявлені негативні моменти, що не сприяють ефективності діяльності підприємства в 2020 році:

- 1) оплата проїзду працівників до місця роботи,
- 2) оплата путівок в санаторно-курортні, оздоровчі заклади працівниками підприємства і їх дітям,
- 3) додаткові відпустки певним категоріям працівників,
- 4) оплата навчання, додаткової освіти співробітників;
- 5) створення кімнат відпочинку для працівників.

В результаті чого були розроблені і розраховані такі заходи, які спрямовані на вдосконалення та регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- 1) впровадження системи матеріального стимулювання працівникам підприємства,
- 2) проведення ремонтних робіт у цехах підприємства,
- 3) створення кімнати відпочинку на підприємстві.

Запропоновані до впровадження заходи дозволять отримати соціально-економічний ефект, де збільшиться продуктивність праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. с. 276.
2. Богданова Т.І. Планування та аналіз трудових показників: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапінт, 2014. 196 с.
3. Богиня Д. П. Сучасні проблеми соціально-трудова відносин, організації оплати праці та регулювання доходів в Україні. *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудова відносини у сучасних економічних умовах: Зб.наук.пр.* Донецьк, 2013. Т.1. С. 23-31.
4. Герасименко О.О. Компоненти моделі регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України.* 2018. №24-25. С.198-203.
5. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів / Г.П. Голобородько, О.Г. Щербак. URL: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
6. Городецька Л.О. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник. К.: Видавництво Національного авіаційного університету "НАУ - друк". 2009. 400 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
8. Жадан О. Моделі державного регулювання соціально-трудова відносин: загальна характеристика та порівняльний аналіз. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/64-70.pdf>.
9. Жижко Т.А. Вирішення конфліктів у соціально-трудова сфері, Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова, Київ с. 200.
10. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р.№ 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
11. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права

і гарантії їх діяльності» від 22.06.2012 р. № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

12. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

13. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 05.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

14. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

15. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудова відносин у сфері зайнятості. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4755/132>.

16. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.

17. Кодекс законів про працю України : на 17 груд. 2013 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

18. Крулько Є. Моделі соціально-трудова відносин між працівниками і роботодавцями. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/155.pdf>.

19. Лавріненко О. В. Локально (колективно-договірне) регулювання службово-трудова відносин ОВС України: сутність, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. №3. с. 51–59.

20. Мельник С.В. Механізм регулювання соціально-трудова сфери України. К.: Соцінформ, 2018. С. 768.

21. Назаров Н. Методичний підхід до визначення ефективності соціально-трудова відносин на підприємстві. URL: [file:///C:/Users/VVV/Downloads/stvttp\\_2014\\_2\\_54.pdf](file:///C:/Users/VVV/Downloads/stvttp_2014_2_54.pdf).

22. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL:

<http://www.ukrstat.gov.ua/>.

23. Петров Ю. Д. Соціально-трудові відносини: еволюція наукової думки, методологія дослідження. *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудові відносини у сучасних економічних умовах.* Зб.наук.пр. Полтава, 2018. Т.1. С. 286-293.

24. Попов А.А. Визначення стану соціально-трудових відносин на підприємстві (в організації), Сучасний соціокультурний простір 2013, Харківський національний економічний університет УДК: 331.105.6. URL: <http://int-konf.org/konf092013/521-popova-a-a-viznachennyastanusocalno-trudovih-vdnosin-na-pdpriyemstv-v-organizaciyi.html>

25. Сокол М. Колективний трудовий спір та конфлікт: відмінності понять. Історико-правовий часопис. URL: <http://stattiionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir-ta-konflikt-vidminnosti-ponyat.html>

26. Сокол М.В. Порядок вирішення колективних трудових спорів і конфліктів в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. К., 2010. 20 с.

27. Сумцов В. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В. Г. Сумцов, І. Г. Филиппова, Г.С. Балахнін 3-е видання, перероблене і доповнене – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. с.270.

28. Сумцов В. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В. Г. Сумцов, І. Г. Филиппова, Г.С. Балахнін 3-е видання, перероблене і доповнене – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. с.270.

29. Тендюк А.О., Гераськіна О.А. «Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства» *Стаття Серія Економіка.* Випуск 1 (42) Науковий вісник Ужгородського університету 2014 УДК 658:331.108 – 71 с. URL: <http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua>.

30. Тендюк А.О., Гераськіна О.А. «Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства» *Стаття Серія Економіка.* Випуск 1 (42) Науковий вісник Ужгородського університету 2014 УДК 658:331.108 – 71 с. URL: <http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua>.

31. Трюхан О.А. Організаційно-правові форми соціального діалогу у сфері праці: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.05. О., 2006. 20 с.
32. Фесенко Г.Г. Психологія управління та конфліктологія: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа») / Г. Г. Фесенко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2013. – 132 с.
33. Фоміна О.О. Інститут відповідальності в контексті створення соціально-трудових відносин ринкового типу. *Вісник економічної науки України: науковий журнал*. 2018. № 1(15). С. 173-175.
34. Фоміна О.О. Інститут відповідальності в контексті створення соціально-трудових відносин ринкового типу. *Вісник економічної науки України: науковий журнал*. 2018. № 1(15). С. 173-175.
35. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
36. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
37. Целовальніченко Н. Є. Основні правові проблеми захисної функції трудового права в аспекті розвитку соціального партнерства на підприємстві: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Луганськ, 2010. 20 с.
38. Цимбалюк С.О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин на галузевому рівні: аналіз практики та напрями удосконалення. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 2*. К.: КНЕУ, 2012. С. 548–561.
39. Цимбалюк С.О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин на галузевому рівні: аналіз практики та напрями удосконалення. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип.*

Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 2. К.: КНЕУ, 2012. С. 548–561.

40. Чанишева Г.І. Колективні відносини у сфері праці: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Х., 2012. 38 с.

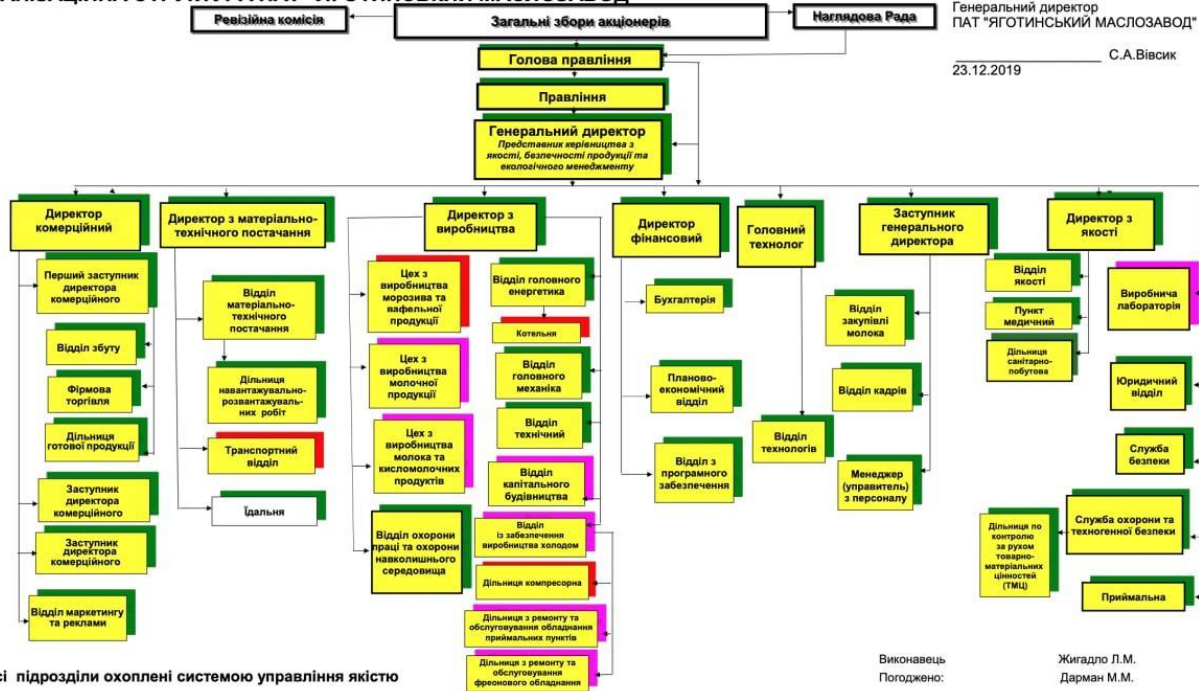
41. Що дає працівникам колективний договір в Україні і закордоном?  
URL: [http://m.mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/schoda454-\\_\\_prac456\\_vnikam\\_kolektivni-dogov456r-v-ukran456-456-zakordonom](http://m.mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/schoda454-__prac456_vnikam_kolektivni-dogov456r-v-ukran456-456-zakordonom).

**Інтегрована система управління  
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПАТ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Додаток А

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Генеральний директор  
ПАТ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

23.12.2019 С.А.Вівсик



Всі підрозділи охоплені системою управління якістю

- підрозділи, що охоплені системою управління безпечністю харчових продуктів (HACCP)
- підрозділи, що охоплені СЕМ із незначним впливом на навколишнє середовище
- підрозділи, що охоплені СЕМ із впливом на навколишнє середовище, що потребує уваги
- підрозділи, що охоплені СЕМ із високим ступенем впливу на навколишнє середовище

Виконавець

Погоджено:

Погоджено:

Жигadlo Л.М.

Дарман М.М.

Трокоз В.М.