

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньої-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розроблення програми покращення соціально-трудових відносин підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Шалобалова Марія Володимирівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” серпня 2024 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Шалобалової Марії Володимирівни

1. Тема роботи Розроблення програми покращення соціально-трудових відносин підприємства

керівник роботи Шереметинська О.В., к. е. н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20 січня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «ДОМІНІК Ко».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади соціально-трудових відносин персоналу підприємства.

Розділ 2. Аналіз ефективності соціально-трудових відносин персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Розділ 3. Розробка програми покращення соціально-трудових відносин персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.09.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.09.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційного проекту	23.09.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.10.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	20.10.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	08.11.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.11.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	10.12.2024 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	20.12.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	03.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	20.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Марія ШАЛОБАЛОВА**

(прізвище та ініціали)

**Оксана ШЕРЕМЕТІНСЬКА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шалобалова М.В. Розроблення програми покращення соціально-трудових відносин підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2023-2024 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування програми покращення соціально-трудових відносин працівників підприємства визначено економічний зміст соціально-трудових відносин працівників та фактори, що їх визначають, визначено сутність та особливості соціально-трудових відносин персоналу, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності соціально-трудових відносин персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко», а також проведена оцінка ефективності соціально-трудових відносин персоналу підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТОВ «ДОМІНІК Ко».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано програму покращення соціально-трудових відносин працівників ТОВ «ДОМІНІК Ко», запропоновано заходи з підвищення ефективності соціально-трудових відносин персоналу підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Робота містить 87 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 8 рисунків, 91 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, соціально-трудові відносини, програма, ефективність, підприємство.

## ABSTRACT

**Shalobalova M.V. Development of a program to improve the social and labor relations of the enterprise. – Manuscript.**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of LLC DOMINIK CO for 2023-2024.

In the first section of the work, a theoretical justification of the program to improve the social and labor relations of the enterprise's employees was carried out, the economic content of the social and labor relations of the employees and the factors that determine them were determined, the essence and features of the social and labor relations of the personnel were determined, and methodological approaches to assessing the effectiveness of the social and labor relations of the enterprise's personnel were outlined.

In the second section of the qualification work, an organizational and economic characteristic of the economic activities of LLC DOMINIK CO was provided, and the effectiveness of the social and labor relations of the enterprise's personnel was assessed. The personnel composition and features of personnel management in LLC DOMINIK CO were analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the program for improving social and labor relations of employees of LLC DOMINIK CO, proposes measures to increase the efficiency of social and labor relations of the enterprise's personnel. The economic feasibility of implementing these measures with a positive impact on the indicators of economic activity of LLC DOMINIK CO is substantiated.

The work contains 87 pages of the main text, 17 tables, 8 figures, 91 sources used.

*Keywords: personnel, social and labor relations, program, efficiency, enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та поняття соціально-трудо­вих відносин .....	9
1.2. Складові соціально-трудо­вих відносин, їх типи.....	17
1.3. Методи оцінки стану соціально-трудо­вих відносин підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	31
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу компанії.....	40
2.3. Оцінка стану соціально-трудо­вих відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	55
3.1. Формування програми покращення соціально-трудо­вих відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	55
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціально- трудо­вих відносин компанії.....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.*

Як відомо, соціально-трудова сфера належить до головних сфер будь-якої економічної системи, оскільки від особливостей її формування залежать якість трудового життя населення та соціальна злагода, що сприяє соціально-економічному розвитку країни. Відсутність уваги до вирішення глобальних проблем та нагальних питань щодо врегулювання соціально-трудової сфери як на державному рівні, так і на рівні регіону та в умовах конкретного суб'єкту господарювання, може призвести до серйозних наслідків не тільки соціального характеру, а й економічного. Ця проблематика має не тільки актуальність, а й потребує постійного та ґрунтовного дослідження й практичного запровадження найкращих наукових пропозицій у реальному житті.

Шляхи підвищення соціально-економічної ефективності трудових відносин розглядаються в роботах Генкіна Б.М., Городецької Л.О., Грішнєвої О.А., Єсінової Н.І., Уманського О.М., Колєсова В.П., Колота А.М., Шемавньова С.В., Моторної І.І. та інших.

*Метою кваліфікаційної роботи* є вивчення процесу соціально-трудоких відносин на ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- вивчено сутність та поняття соціально-трудоких відносин;
- розглянуто складові соціально-трудоких відносин, їх типи;
- досліджено методи оцінки стану соціально-трудоких відносин підприємства;
- проведено техніко-економічну характеристику ТОВ «ДОМІНІК Ко»;
- здійснено аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу компанії;
- оцінено стан соціально-трудоких відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко»;
- сформовано програму покращення соціально-трудоких відносин ТОВ

«ДОМІНІК Ко»;

- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціально-трудових відносин компанії;

- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ДОМІНІК Ко».

*Об'єктом дослідження* виступає процес соціально-трудових відносин підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів реалізації соціально-трудових відносин підприємства.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналогій, методи аналізу й синтезу, описовий метод, економіко-статистичні (зокрема групування, графічний), а також дедуктивний метод.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 87 сторінках. Робота містить 17 таблицю та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 91 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 3 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття соціально-трудо­вих відносин

У процесі праці люди вступають у певні соціальні відносини, взаємодіючи один з одним. Соціальна взаємодія в сфері праці — це форма соціальних зв'язків, реалізована в обміні діяльністю і взаємною дією. Об'єктивною основою взаємодії людей є спільність або розбіжність їхніх інтересів, близьких чи віддалених цілей, поглядів. Посередниками взаємодії людей у сфері праці, проміжними її ланками є знаряддя і предмети праці, матеріальні і духовні блага. Постійна взаємодія окремих індивідів чи спільнот у процесі трудової діяльності у певних соціальних умовах створює специфічні соціальні відносини [51].

Соціальні відносини — це відносини між соціальними групами (спільнотами) та окремими індивідами, які складаються залежно від їхнього суспільного становища, способу та укладу життя, умов формування та розвитку особистості, соціальних спільнот. Вони виявляються у становищі окремих груп працівників у трудовому процесі, комунікаційних зв'язках між ними, тобто у взаємному обміні інформацією для впливу на поведінку і результати діяльності інших, а також для оцінки власного становища, що впливає на формування інтересів і поведінку цих груп. Як поняття і соціально-економічна категорія соціально-трудо­ві відносини в науковому вжитку набули поширення у зв'язку з формуванням ринкових відносин у країнах з перехідною економікою. В економічній літературі існують різні його визначення. З урахуванням наукових підходів вітчизняних і зарубіжних економістів вважаємо, що у загально­економічному. [7]

Соціально-трудо­ві відносини зумовлюють сукупність виробничих і соціальних відносин у суспільстві, які характеризують взаємодію суб'єктів ринкових відносин у країні і регулюють рівень та якість життя населення. Регулювання соціально-трудо­вих відносин на сучасному етапі розвитку ринкових перетворень зумовлено різноманітністю суб'єктів господарювання на ринку праці,

які покликані забезпечувати соціально справедливий розподіл доходів виробництва, максимальну зайнятість населення з урахуванням вільного, соціального і конкурентного середовища у трудовій сфері. Відтак наведемо інше визначення соціально-трудоих відносин.

Соціально-трудоі відносини — частина різноманітних соціальних зв'язків між робочими групами і підрозділами організації, а також між окремими працівниками всередині них, які безпосередньо стосуються трудової діяльності [23].

Соціально-трудоі відносини мають першочергове значення для вирішення проблем продуктивної зайнятості і соціального захисту людей, які беруть участь у виробництві необхідних для суспільства товарів і послуг, оплати праці і формування прибутків, технологізації трудових процесів, гуманізації праці та її умов, підвищення самостійності, творчої ініціативи і відповідальності працівників, розвитку самоуправління, функціонального і соціального партнерства. Соціально-трудоі відносини є основою соціально-трудоі сфери — дії трудових відносин як у сфері зайнятості, так і стосовно розподілу національного доходу

Сучасна теорія соціально-трудоих відносин повинна мати цілісний і системний характер, будуватися на засадах соціального партнерства прийняття рішень у сфері соціально-трудоих відносин. Теорія соціально-трудоих відносин, яка поступово формується з огляду на новітні якісні і кількісні зміни у сфері праці, повинна ґрунтуватися не на утилітарних мотивах діяльності окремих особистостей або соціальної групи, а на інтересах розвитку суспільства загалом та окремої особистості [27].

Система соціально-трудоих відносин у перехідній економіці України базується на нових ринкових принципах господарювання, охоплюючи певну сукупність суб'єктів та об'єктів різних форм власності на всіх рівнях розвитку суспільної праці. Механізм взаємозв'язку макро-, мезо- та мікроекономічного регулювання соціально-трудоих відносин у системі стимулювання активізації суб'єктів господарської діяльності регіону є центральним системоутворюючим елементом структури регулювання ринку праці. На індивідуальному рівні трудових відносин механізм управління повинен включати зацікавленість і мотивацію до

високопродуктивної праці з боку працівника і оцінку кінцевих результатів праці з боку роботодавця. На регіональному та галузевому рівнях трудових відносин в основу механізму мають бути покладені нормативи: екологічні, економічні, соціальні, правові та трудові. На макроекономічному рівні соціально-трудове регулювання повинно здійснюватися на основі прийнятої законодавчої бази, нормативно-правових актів Національної служби посередництва і примирення та її регіональних відділень.



Рис. 1.1. Загальна характеристика соціально-трудова відносин

Джерело: [30]

Аналіз динаміки розвитку соціально-трудова відносин (рис. 1.1) зумовлює досить складну ієрархію впливу різних чинників та основні заходи стимулювання, спрямовані на активізацією суб'єктів господарювання. Соціально-трудова відносини є цілісною комплексною системою, яка залежить від впливу як зовнішніх (навколишнє середовище, демографічний стан, природно-ресурсний потенціал тощо), так і внутрішніх факторів, які забезпечують соціальне співробітництво або й загострюють часом колективно-трудова відносини.

Соціально-трудова відносини — складна економічна категорія, на яку впливають різні за своєю суттю чинники [31]. Це значною мірою залежить від

структури соціально-трудо­вих відносин, яка складається із сторін, суб'єктів, об'єктів, рівнів, типів і принципів, на яких вони будуються і розвиваються (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура системи соціально-трудо­вих відносин

Джерело: [31]

Суб'єктами соціально-трудо­вих відносин є індивідууми або соціальні групи. Для сучасної економіки найважливішими суб'єктами розглянутих відносин є роботодавець, союз роботодавців, держава. Таким чином, суб'єктами соціально-трудо­вих відносин можуть бути працівник, група працівників, об'єднаних певною системоутворюючою ознакою. У цьому зв'язку соціально-трудо­ві відносини можуть бути індивідуальними, коли з окремим роботодавцем взаємодіє окремий працівник, а також груповими або колективними, коли працівники (роботодавці) взаємодіють між собою. Звідси соціально-трудо­ві відносини можуть підрозділятися на дво-, три- і багатосторонні. Суб'єктом соціально-трудо­вих відносин (рис. 1.3) може бути організація (підприємство) або її група, а також територіальне утворення. Суб'єктом світова спільнота за певних умов розглядає й окрему державу [39].

Розглянемо основні характеристики суб'єктів соціально-трудо­вих відносин в умовах ринкової економіки. Найманий працівник — це громадянин, що уклав трудовий договір з роботодавцем — керівником підприємства чи окремою особою. Договір наймання може бути письмовим або усним, але в будь-якому разі він визначає соціально-трудо­ві відносини між його учасниками.

Найманим працівником — суб'єктом соціально-трудо­вих відносин можуть виступати окремі працівники або групи працівників, які різняться своїм становищем у соціально-професійній структурі, спрямованістю інтересів, мотивацією праці та

іншими ознаками, а тому професійні спілки, масові організації об'єднують найманих працівників, пов'язаних спільністю соціально-економічних інтересів [3].

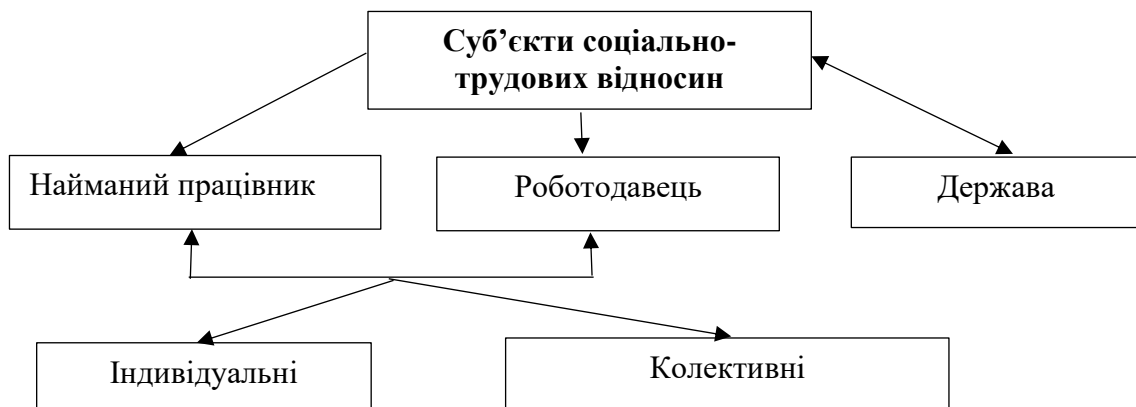


Рис. 1.3. Суб'єкти соціально-трудо­вих відносин

Джерело: [41]

Професійні спілки створюються для захисту економічних інтересів найманих працівників або осіб вільних професій у певній сфері діяльності профспілок: забезпечення зайнятості, умов та оплати праці. Можливі й інші організаційні форми об'єднання найманих працівників.

Роботодавець, відповідно до міжнародної класифікації статусу в зайнятості, — це людина, яка працює самостійно і постійно наймає для здійснення трудового процесу одного або кількох працівників. Зазвичай роботодавець є власником засобів виробництва. Однак у господарській практиці України роботодавцем вважається і керівник у державному секторі економіки, що наймає працівників за договором, наприклад, директор державного заводу, хоча сам він також є найманим працівником держави і не володіє засобами виробництва.

Держава виконує такі ролі: законодавця, захисника прав, регулювальника, роботодавця. Сутність реалізації кожної з цих рольових функцій держави, характер їх поєднання в кожен конкретний момент часу визначається існуючими політичними та економічними умовами розвитку держави. Через те її роль у соціально-трудо­вих відносинах може змінюватися. Держава виступає не тільки як арбітр у регулюванні соціально-трудо­вих відносин, не тільки встановлює правила гри на ринку праці між різними соціальними верствами населення, а й регламентує

діяльність підприємств, тому що держава є водночас і власником засобів виробництва. І як власник засобів виробництва (через апарат управління і профспілки) вона повинна регулювати соціально-трудові відносини.

Особливістю сучасного розвитку соціально-трудових відносин в Україні є те, що держава вже тотально не регламентує їх зміст, а інші регулятори, включаючи соціальне партнерство, ще не запрацювали на повну потужність. На думку С.І. Бандур, на відміну від колишньої патерналістської моделі регулювання соціально-трудових відносин сформована одна із найгірших його моделей, для якої характерними є безсистемність, стихійність, зловживання службовим становищем, ігнорування норм вітчизняного законодавства, зокрема трудових прав працівників, та ін. [23, с. 8–9].

На сьогоднішній день поширені досить різні моделі відносин між працівниками та роботодавцями. Проте їхньою загальною характеристикою є домінування сторони роботодавців.

Серед основних причин, що породжують домінування сторони роботодавців у соціально-трудовах відносинах [26]:

1. Низькі обсяги пропозиції якісних робочих місць унаслідок депресивного стану вітчизняного ринку праці та наявних структурних диспропорцій.

2. Слабкість вітчизняних профспілок. За експертними оцінками, приблизно на половині всіх підприємств та установ, а також на переважній більшості підприємств (малих та середніх) приватного сектору профспілок взагалі немає.

3. Наявний рівень соціальної толерантності сучасного українського бізнесу, який в умовах нерозвиненості інститутів громадянського суспільства, недосконалості державних механізмів реалізації практики соціального діалогу здебільшого зорієнтований на реалізацію у сфері соціально-трудовах відносин не стільки демократичного, скільки командно-авторитарного типу поведінки.

За рівнем регулювання соціально-трудовах відносин розрізняють такі моделі [27]:

1. Перша група – моделі з домінуючим міжгалузевим рівнем, в яких найбільш значущим є загальнонаціональний рівень переговорів і угод (застосовуються у

Бельгії, Ірландії, Фінляндії, Словенії, тобто у невеликих державах із відносно простою галузевою структурою).

2. Друга група – 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. Третя група – моделі з домінуючим галузевим рівнем. Основну роль відіграють галузеві тарифні угоди, які значною мірою розповсюджуються на всі або на більшу частину підприємств галузі (використовуються в Австрії, Німеччині, Греції, Італії, Голландії, Португалії, Іспанії, Словаччині, Швеції, тобто у розвинених державах зі складною галузевою структурою).

Для української моделі соціально-трудових 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.

Соціально-трудові відносини в усьому світі нині переживають не кращі часи. Кризові явища в їх царині почали масово проявлятися від середини 80-х років минулого століття, тобто задовго до першої і другої хвиль світових фінансових криз. До цього починаючи з 60-х і до середини 80-х років ХХ ст. у розвинутих країнах світу йшов процес розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, соціальної держави, громадянського суспільства.

Саме в цей період бізнес, політики, соціум у цілому нарешті розпочали масово усвідомлювати те, на чому багато десятиліть наголошували науковці, а саме: першість у формуванні загальної політики має належати соціальній політиці, адже людина – це не тільки і не стільки фактор виробництва, а найбільша цінність, мета економічного розвитку, й оптимізувати відносини між працею і капіталом, досягти балансу інтересів соціальних партнерств цілком можливо, використовуючи потенціал соціального партнерства. Проте парадокс і чи не основна суперечність, котра проявилася на рубежі двох тисячоліть, полягає в тому, що в час, коли економіка, здавалося б, нарешті може працювати в інтересах абсолютної більшості

населення, маючи для цього економічні, політичні, організаційні, інституціональні передумови, світ «перевернувся»: інститути суспільства, економіки почали віддаляти людину на другий план, економічна доцільність почала переважати соціальну спрямованість дедалі більше [24].

На думку А.М. Колота, чинники, що дестабілізують соціально-трудова сферу у світовому її вимірі та породжують численні асиметрії в ній, мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Найбільш значущі з них такі [49]:

- глобалізація світової економіки та зростання відкритості національних економік;
- трансформація в бік погіршення вікової структури населення в цілому й економічно активного зокрема;
- лібералізація соціально-економічної політики;
- уповільнення темпів економічного зростання;
- зниження ролі соціального діалогу в оптимізації відносин між провідними соціальними силами;
- трансформація інституту зайнятості, різновекторність змін на ринку праці;
- низька, неадекватна потребам сьогодення роль держави в забезпеченні стійкого розвитку соціально-трудова сфери.

Не можна залишити поза увагою й те, що нестійкість соціально-трудова сфери не залишає іншого варіанта вирішення наявних соціально-економічних проблем, як посилення соціальної відповідальності усіх інститутів суспільства, його членів і науковців. Імплементация соціальної відповідальності в загальну систему суспільного розвитку потребує як додержання законів, традицій, так і головного – високої загальної культури та моральності суб'єктів соціально відповідальної поведінки [49].

Серйозною перепорою на шляху становлення досконалих, прозорих соціально-трудова відносин є значні масштаби тіньового сектору економіки. Наявність його – це, з одного боку, свідчення недосконалості стратегії і тактики реформ, а з іншого – один із доступних та поширених способів своєрідної адаптації українського суспільства до ринкових умов.

На основі діалектичного аналізу категорій, зважаючи на актуальність відомих багатьом соціальних, екологічних і економічних принципів сталого розвитку, розвиток глобалізаційних процесів, активне проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні з квітня 2014 р. та формування спроможних територіальних громад, можна узагальнити й надати ширше визначення терміну «соціально-трудова відносина», яке відповідає проблематиці сучасного розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки та соціально-трудова сфери України, доповнює понятійний апарат: «соціально-трудова відносина – це відносина в процесі праці й поза нею між сторонами (працівник, роботодавець, громада, держава, міжнародна спільнота) на паритетних засадах щодо формування й використання трудового потенціалу, удосконалення організації та мотивації праці, забезпечення ефективного виробництва продукції в реальному секторі економіки й результативності праці в невиробничій сфері, досягнення соціальної справедливості в суспільстві завдяки інституційному механізму регулювання цих відносин із метою забезпечення умов сталого розвитку» [54].

У даному ширшому визначенні соціально-трудова відносина дещо виходять за межі господарської діяльності підприємств чи галузі й акцентується увага на важливості досягнення суспільних соціально-економічних інтересів, також згадується результативність праці, оскільки соціально-трудова відносина поширюються й на невиробничі об'єкти (освіта, охорона здоров'я, культура, житлово-комунальна сфера, органи влади тощо), де критерії ефективності обґрунтувати важко.

## **1.2. Складові соціально-трудова відносин, їх типи**

Постійна взаємодія людей чи спільнот у процесі трудової діяльності у визначених соціальних умовах створює специфічні соціально-трудова відносина. У трудову діяльність працівники вживаються, адаптуються в силу об'єктивної потреби й у такий спосіб вступають у трудові відносина. Кожен працівник по-своєму виявляє себе у взаємовідносинах один з одним, із керівником, у ставленні до праці,

до порядку розподілу робіт і т.д. Відносини з приводу зайнятості, умов праці, зв'язки між людьми, обумовлені спільною трудовою діяльністю, представляють собою трудові відносини. А з приводу суспільного становища, образу й укладу життя, умов формування та розвитку особистості між членами спільнот складаються соціальні відносини. Останні тісно пов'язані з трудовими, тому соціально-трудова відносини дозволяють визначити соціальну значимість, роль, місце, суспільне становище людини чи їх групи, вони є сполучною ланкою між робітниками, керівником і підлеглими, певними групами працівників і окремими їх членами. Соціально-трудова відносини являють собою комплекс взаємовідносин між найманими працівниками, роботодавцями держави, їх представниками, націлених на забезпечення високого рівня та якості життя людини, трудового колективу й суспільства в цілому [52].

Термін «трудова відносини» у вітчизняній літературі вживався раніше, а термін «соціально-трудова відносини» пізніше – у 90-х роках ХХ ст. Поява (чи заміна) терміну «трудова відносини» на «соціально-трудова відносини» є цілком обґрунтованою, оскільки практика свідчить, що трудова відносини вкрай рідко існують без соціальної складової. Водночас соціальні відносини здебільшого виникають саме як наслідок трудової діяльності та результатів, що її супроводжують.

Становлення соціально орієнтованої ринкової економіки розширює предмет регулювання відносин у соціально-трудова сфері, а саме [52]:

- внутрішніх і зовнішніх ринків праці, системи соціального страхування;
- відносин, що пов'язані з вирішенням колективних трудових конфліктів;
- укладання угод на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні підприємств і організацій.

Вирішення цих питань розширює предмет консультацій, переговорів між соціальними партнерами для оптимізації як трудових, так і соціальних, а нерідко й суто економічних відносин. На основі вищесказаного можна навести ще одне з визначень соціально-трудова відносин, яке найбільш відповідає його суті.

Соціально-трудова відносини – це комплекс взаємовідносин між найманими

працівниками та роботодавцями (суб'єктами й сторонами) за участю держави (органів законодавчої, виконавчої, судової гілки влади та місцевого самоврядування), що пов'язані з наймом працівників, використанням та оплатою їх праці, відтворенням робочої сили й спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя працівників, ефективної роботи підприємств, соціальної злагоди в суспільстві. Комплексна характеристика цих відносин передбачає з'ясування суті таких категорій, як предмет, сторона, суб'єкт, види, типи та рівні соціально-трудоових відносин. У сукупності ці елементи та відносини, що їх відображають, і утворюють систему соціально-трудоових відносин [56].

Структура системи соціально-трудоових відносин наведена у вигляді схеми (рис. 1.4).

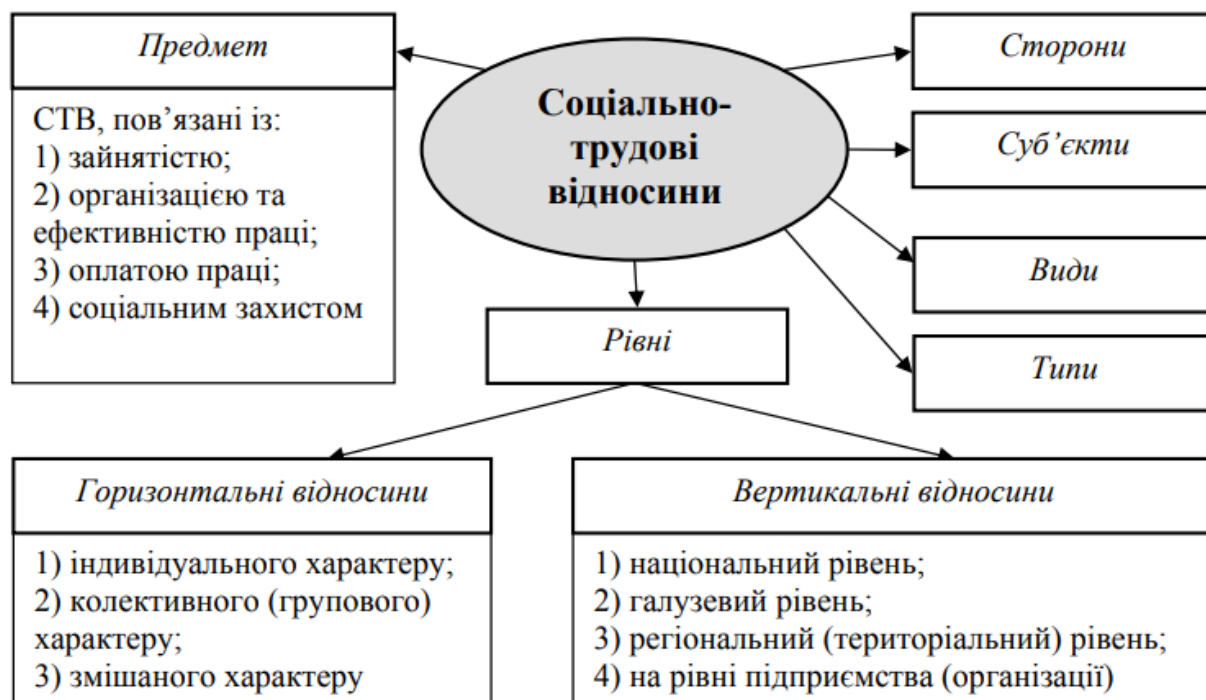


Рис. 1.4. Структура системи соціально-трудоових відносин

Джерело: [54]

Суб'єктами соціально-трудоових відносин є людина чи соціальні групи людей, роботодавець, група роботодавців і держава. Також суб'єктами соціально-трудоових відносин є працівник, група працівників, об'єднаних якою-небудь системоутворюючою ознакою. У цьому зв'язку соціально-трудоові відносини можуть бути індивідуальними (коли з окремим роботодавцем взаємодіє окремий працівник),

а також груповими чи колективними (коли працівники й роботодавці взаємодіють між собою).

Світове співтовариство за певних умов розглядає як суб'єкт і окрему державу. Слід відмітити, що соціально-трудові відносини є ключовими в усьому комплексі суспільних відносин, оскільки саме від їх характеру та досконалості безпосередньо залежать [46]:

- якість трудового життя;
- соціальна злагода в суспільстві;
- продуктивність праці;
- соціально-економічний прогрес тощо.

Соціально-трудові відносини як система мають дві форми існування:

1) фактичні соціально-трудові відносини, що функціонують на об'єктивному й суб'єктивному рівнях;

2) соціально-трудові відносини на інституціональному, законодавчому й нормотворчому рівнях.

Соціально-трудові відносини мають об'єктивний характер, оскільки вони мало залежать від волі й бажання окремої людини, тобто це об'єктивна взаємозалежність і взаємодія багатьох суб'єктів у сфері праці. Разом із тим соціально-трудові відносини є суб'єктивовані, оскільки відображають суб'єктивно визначені наміри й дії учасників цих відносин, сформовані з усвідомленням взаємної залежності всіх сторін цих відносин.

Виходячи з наявних суб'єктів соціально-трудових відносин у реальній дійсності останні (відносини) складаються між суб'єктами власності на засоби виробництва та найманими працівниками. Тому жодна група працівників чи член трудової організації не можуть існувати поза такими відносинами, які класифікують на види за такими ознаками [46]:

- за змістом діяльності: виробничо-функціональні, професійнокваліфікаційні, соціально-психологічні, суспільно-організаційні;
- за суб'єктами: міжорганізаційні, внутрішньорганізаційні, внутрішньовиробничі; індивідуальні, колективні та змішані;

– за обсягом владних повноважень: відносини по горизонталі (між найманими працівниками), відносини по вертикалі (між роботодавцем та найманим працівником);

– за способом спілкування: безособові й міжособові;

– за ступенем регламентованості: формальні й неформальні;

– за характером розподілу доходів: відповідно до трудового, майнового внеску та інших критеріїв.

Соціально-трудова відносина залежно від їх характеру, методів розв'язання проблем, що виникають у соціально-трудова сфері, класифікують за типами. Тип соціально-трудова відносин визначається яким чином приймаються й виконуються рішення в соціально-трудова сфері, як характеризуються форми взаємовідносин у виробничій, правовій, етичній, психологічній, моральній, культурній та інших сферах людського буття.

Базову роль у формуванні типів соціально-трудова відносини відіграють принципи рівності чи нерівності прав та можливостей суб'єктів цих відносин. Залежно від того, яким чином комбінуються ці базові принципи визначається конкретний тип соціально-трудова відносин. Відповідно до цих характеристик виділяють два полярних типи соціально-трудова відносин: патерналізм і соціальне партнерство. Поряд із ними за організаційними формами виділяють також конкуренцію, солідарність, субсидіарність, дискримінацію та конфлікт.

На національному рівні роботодавці й наймані працівники вступають у відносини, як правило, опосередковано через представницькі органи. Сторону роботодавців тут репрезентують як уряд, що є вищим органом виконавчої влади держави, так і об'єднання роботодавців. Представництво найманих працівників на національному рівні реалізують профспілкові об'єднання, що діють автономно, однак координують свою діяльність через Федерацію профспілок України, об'єднують свої зусилля під час ведення переговорів із представниками уряду й національного об'єднання роботодавців та укладають генеральну угоду [44].

На галузевому рівні роботодавці реалізують свої права та відстоюють інтереси через відповідні міністерства, комітети чи інші відомства та укладають галузеві

тарифні угоди. Так, у АПК цей процес відбувається за участі представників Мінагрополітики України, Професійної спілки працівників АПК та галузевих об'єднань роботодавців.

На регіональному рівні мають місце здебільшого колективні та змішані відносини між суб'єктами соціально-трудових відносин. Представники найманих працівників на регіональному рівні реалізують своє право як суб'єкти відносин у сфері праці через представницькі органи. В Україні на обласному рівні діють обласні профспілкові структури.

На виробничому рівні суб'єктом відносин у сфері праці може бути окремий працівник, група працівників або трудовий колектив. Як правило, органом, що представляє інтереси трудового колективу є професійна спілка в особі профспілкового комітету працівників. Законодавством багатьох країн світу, зокрема й України, передбачені й інші суб'єкти, що можуть представляти інтереси колективу. Це можуть бути ради трудових колективів, окремі особи, страйкові комітети та ін [43].

У горизонтальній площині соціально-трудові відносини можуть бути індивідуальними (взаємодія одного працівника з роботодавцем, додаток Д), колективними (коли роботодавці та працівники взаємодіють між собою) та змішаними (працівники взаємодіють із роботодавцем або спілкою роботодавців за участю представників державної влади чи місцевого самоврядування тощо).

Відповідно до Концепції, передбачається, що збереження і розвиток трудового потенціалу забезпечуватиметься шляхом [54]:

- поліпшення демографічних характеристик трудового потенціалу, зниження рівня смертності та збільшення тривалості життя населення, зниження ризику нещасних випадків на виробництві;
- нарощення освітньо-кваліфікаційного потенціалу, створення умов для безперервної освіти, здобуття знань, підвищення якості підготовки кадрів вищими та професійно-технічними навчальними закладами;
- зменшення впливу трудової міграції працездатного населення за кордон на розвиток трудового потенціалу, сприяння поверненню в Україну довгострокових

працівників-мігрантів;

- удосконалення системи оплати та нормування праці;
- стабілізації зайнятості населення в умовах фінансової кризи;
- підвищення економічної активності населення, посилення мотивації населення до укладення трудових договорів, сприяння продуктивній зайнятості населення з орієнтацією на інноваційну модель розвитку виробництва;
- підтримки підприємницької ініціативи громадян і розвитку підприємництва, самостійної зайнятості населення;
- впровадження міжнародних стандартів щодо умов та охорони праці на виробництві;
- проведення моніторингу розвитку трудового потенціалу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу;
- вдосконалення трудового законодавства;
- підвищення ролі соціального діалогу у формуванні державної політики, забезпечення реалізації принципів рівноправності його учасників [54].

Домінуючою складовою частиною нової економіки є знання, якісний трудовий потенціал. Питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань державної політики. Про це свідчать визначені пріоритети у Щорічному посланні Президента України до Верховної Ради, основним з яких є збільшення соціальних інвестицій у людський капітал як провідний чинник конкурентоспроможності будь-якої країни [54].

У розвитку соціально-трудових відносин провідна роль належить державі на основі додержання принципу «трипартизму», як і рекомендує МОП. Це не означає, що в перспективі не будуть розвиватися соціально-трудові відносини на засадах «біпартизму», коли трудові взаємовідносини встановлюються самими роботодавцями і профспілками. Але збереження керуючої ролі держави у розвитку соціально-трудових відносин є гарантом її соціального устрою.

Однак за умови необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняної ринкової економіки форми трипартизму будуть змінюватися, поступово

схиляючись до ролі незалежного регулятора двосторонніх переговорів між роботодавцями і профспілками. Але збереження керуючої ролі держави у розвитку соціально-трудова відносин є гарантом її соціального устрою. Однак за умови необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняної ринкової економіки форми трипартизму будуть змінюватися, поступово схиляючись до ролі незалежного регулятора двосторонніх переговорів між роботодавцями і профспілками [54].

### **1.3. Методи оцінки стану соціально-трудова відносин підприємства**

Оцінка стану і ступеня розвитку соціально-трудова відносин — складне і важливе завдання, виконання якого досягається за допомогою моніторингу соціально-трудова сфери. Основні проблеми, пов'язані з соціально-трудова сферою підприємств, проявляються у характері трудова відносин. Найбільша напруга у трудова колективах спостерігається у той час, коли відбувається падіння заробітної плати, затримки з її виплатою, простої, масові звільнення. Моніторинг соціально-трудова сфери — це комплексна державна система безперервного спостереження за фактичним станом справ у соціально-трудова сфері [41].

Основні його завдання — це постійне спостереження за фактичним станом справ у сфері соціально-трудова відносин, систематичний аналіз процесів, які в ній проходять, попередження негативних тенденцій, які могли б призвести до соціальної напруги, а також короткостроковий прогноз можливих змін у цій сфері. При здійсненні моніторингу соціально-трудова сфери, система показників, що аналізуються, характеризує: структуру зайнятості, рух зайнятих, тенденції щодо розвитку безробіття, умови та охорону праці, доходи і рівень життя населення.

На рівні підприємств мають аналізуватися показники, які характеризують [54]:

— зайнятість – рух персоналу, підготовку і перепідготовку кадрів, зміну чисельності та структури зайнятих;

— умови та охорону праці – стан виробничого середовища на підприємстві, масштаби зайнятості на шкідливих і тяжких роботах, рівень виробничого

травматизму;

— оплату праці та форми соціальної підтримки працівників, рівень середньомісячної зарплати, форми премій та матеріальної допомоги;

— стан трудових відносин – кількість трудових спорів, їх причини, стан страйкового руху.

Моніторинг соціально-трудової сфери на підприємстві показав, що половина робочого персоналу незадоволена умовами своєї праці. [60]

Взагалі, оцінка стану і ступеня розвитку СТВ на підприємствах дуже складне і важливе завдання. Адже від вирішення виявлених проблем залежить майбутній добробут та стабільність суспільства. Але для ефективного процесу моніторингу стану СТВ слід використовувати низку методів, які поділяються на такі групи, табл 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Методи оцінки стану соціально-трудових відносин**

Методи оцінки стану соціально-трудових відносин	Опис методів
Нормативно-правові	Є результатом діяльності органів законодавчої, виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Програмно-цільові	Передбачають розробку та використання програм у соціально-трудовій сфері.
Адміністративно-розпорядчі. Організаційно-впорядкувальні	Застосовуються на рівні підприємств та організацій.
Договірні	Мають за мету проведення консультацій, переговорів між соціальними партнерами та укладанням системи угод і договорів на різних рівнях соціально-трудових відносин.
Погоджувально-арбітражні	Мають на меті запобігання трудовим конфліктам та залагоджування їх без соціальних потрясінь та руйнівних процесів.
Партисипативні	Мають на меті впровадження сучасних форм й методів участі найманих працівників в управлінні виробництвом.

Джерело: [60]

Для кількісної оцінки гідної праці фахівці МОП пропонують застосовувати таку систему індикаторів (показників), які дають можливість оцінити: можливість отримання роботи всіма, хто прагне працювати; прийнятність форми зайнятості; рівень продуктивності зайнятості та адекватності заробітку; справедливості у ставленні до зайнятих на виробництві; задоволеність тривалістю робочого часу;

рівень стабільності та захищеності роботи; безпечність умов роботи та особистого життя; стан соціального захисту; гармонічне поєднання умов роботи та особистого життя; досконалість соціального діалогу.

Тривалі наукові дослідження щодо розробки адекватної системи критеріїв для такої оцінки дозволяє вченим зробити висновок про доцільність використання показників якості трудового життя як індикаторів розвиненості соціально-трудоких відносин.

Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови праці в найширшому розумінні – умови виробничого життя – і дають змогу врахувати міру реалізації інтересів і потреб працівника та використання його здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо). Це поняття відображає міру задоволеності важливих особистих потреб працівника через трудову діяльність на підприємстві [52].

Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини.

Основні положення, концепції якості трудового життя такі: отримання працівником в ході самореалізації задоволення від досягнень у праці як головний мотив порівняно з заробітною платою та кар'єрою; трудова демократія (демократія на виробництві), що на рівні підприємства означає розширення можливостей його участі в управлінні підприємством та у власності; постійне професійне зростання працівника, розвиток його найрізноманітніших здібностей.

Якість трудового життя можна підвищити шляхом зміни на краще будь-якого з цих показників. Мотивування впливу якості трудового життя полягає не стільки у її рівні, скільки у напрямку її зміни. Тобто працівники підприємства мають відчувати турботу про себе, бачити, що умови праці в найширшому розумінні цього слова постійно змінюється на краще.

Практично за всіма показниками якість трудового життя абсолютної більшості найманих працівників України не відповідає сучасним вимогам, що є наслідком глибокої економічної кризи. Це свідчить передусім про невисоку дієвість та

незадовільний стан СТВ в країні в цілому і на підприємствах зокрема і, відповідно, про необхідність вирішення проблеми підвищення їх ефективності.

Для орієнтованої оцінки взаємозв'язку факторів якості життя Н. Єсінова пропонує використовувати індекс трудового потенціалу [41]:

$$I_{т.п.} = I (Iзд.; Iмор.; Iтп.; Iакт.; Iорг.; Iосв.; Iпроф.; Iроб.ч.) \quad (1.1)$$

(де індекси характеризують відповідно: здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність (пасіонарність), організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [41].

На основі індексу життя можна порівнювати фактори соціально-економічного розвитку різних країн і регіонів.

Основним критерієм оцінки стану розвитку соціально-трудоких відносин є якість трудового життя. Покращення якості трудового життя дозволяє забезпечити соціальну злагоду в суспільстві, поступальний економічний розвиток, гідний рівень життя населення, політичну стабільність у громадах, регіонах, країні. Згідно з енциклопедичним визначенням, якість трудового життя – комплекс критеріїв (зміст, характер, якість праці, участь працівників в управлінні виробництвом і власністю, рівень гуманізації праці та ін.), що характеризують ступінь задоволення особистих потреб чи інтересів окремого працівника й трудового колективу в процесі розвитку підприємств (фірм, компаній). Зазначені критерії конкретизуються в наявності умов для творчого розвитку особистості в процесі праці, можливості професіонального зростання й службового просування, створення здорової морально-психологічної атмосфери, можливості мати постійну змістовну роботу, сприятливі умови праці та ін.

Що стосується поняття «якість трудового життя», то цей критерій розвитку соціально-трудоких відносин є головною складовою якості життя, оскільки людина завдяки праці може забезпечити собі гідний розвиток. Кожна працездатна людина природно відчуває потребу працювати, адже праця є сутністю, природною та соціальною потребою людини. Переважна частина людства працює в найбільш продуктивному віці й найкращі години доби. На роботі людина проводить найкращу частину свого життя й тому кожен хоче працювати так, щоб робота приносила

матеріальний добробут і моральне задоволення, була безпечною і невиснажливою, цікавою та розвивала особистість і професіоналізм, тобто забезпечувала високу якість трудового життя населення.

Використовуючи всі можливості й ресурси, роботодавці та держава мають забезпечувати покращення якості трудового життя, щоб працівники з великим бажанням приходили на робочі місця, старанно й відповідально виконували роботу – це ідеалістичний сценарій, до якого потрібно прагнути. Таким чином буде забезпечено підвищення продуктивності праці й соціальну відповідальність, подолання відчуженості працівників від виробничих процесів тощо.

Існує чимало методичних розробок визначення інтегральних показників, які характеризують рівень розвитку соціально-економічної сфери суспільства. Один із підходів, запропонований фахівцями Інституту соціології України, полягає в обчисленні інтегрального показника цього рівня на даних, що розподіляються на два блоки показників [41]:

1) доходи та споживання;

2) праця та зайнятість. Відповідно до вимог інформаційної повноти блок має включати три підблоки вимірювань: статистичний (об'єктивний); соціологічний (суб'єктивні самооцінки);

3) експертний (професійно-суб'єктивний).

Нині фахівці в галузі соціально-трудова відносин ведуть активну НДР із визначення індикаторів якості трудового життя та їх подальшого використання, що дасть змогу робити співставлення цього інтегрального показника в часі й просторі. Розробка таких показників є досить актуальною, оскільки з підвищенням рівня доходів працівників зростають їхні потреби, потребує розробка напрямів і відповідних заходів щодо покращення якості трудового життя. У протилежному випадку це може зумовити неефективне використання трудових ресурсів, зниження якості трудового потенціалу та виникнення соціально-трудова конфліктів.

Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови виробничого життя, які дають змогу врахувати міру реалізації інтересів, використання здібностей працівника (фізичних і

інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо) і задоволення його потреб. Це поняття відображає міру задоволеності важливих особистих потреб працівника через трудову діяльність у підприємстві. Його можна підвищити, змінюючи на краще параметри, які впливають на економічний стан, соціальний та духовний розвиток особистості [41].

До показників якості трудового життя можна віднести ті, що характеризують:

- рівень доходів працівників;
- рівень організації праці;
- змістовність праці;
- прогрес у кар'єрі працівників;
- розвиток виробничої демократії;
- повага особистості;
- досконалість санітарно-гігієнічних умов;
- стан відносин між профспілкою й адміністрацією та ін [44].

Отже, поняття «якість трудового життя» співвідносне з іншим поняттям – «гідна праця», яка, за визначенням МОП, означає:

1) продуктивну працю, яка приносить достатній дохід, за якої права працівника захищені та він забезпечений адекватним соціальним захистом;

2) можливість для економічно активного населення мати продуктивну зайнятість, яка б задовольняла умови безпеки, свободи, рівності та людської гідності.

Для кількісної оцінки гідної праці фахівці МОП пропонують застосовувати таку систему показників [52]:

- можливість отримання роботи всіма, хто прагне працювати;
- прийнятність форми зайнятості;
- рівень продуктивної зайнятості та адекватності заробітку;
- справедливість у ставленні до зайнятих на виробництві;
- задоволеність тривалістю робочого часу;
- рівень стабільності та захищеності роботи;
- безпечність умов роботи та особистого життя;

- стан соціального захисту;
- гармонійне поєднання умов роботи та особистого життя;
- досконалість соціального діалогу та ін.

Нині фахівці в галузі соціально-трудових відносин ведуть активну науково-дослідну роботу з визначення індикаторів якості трудового життя та їх подальшого використання, що дасть змогу робити співставлення цього інтегрального показника в часі й просторі. Розробка цих показників є досить актуальною, оскільки з підвищенням рівня доходів працівників зростають їхні потреби, потребує розробка напрямів і відповідних заходів щодо підвищення якості трудового життя. У протилежному випадку це може призвести до неефективного використання трудових ресурсів, зниження рівня якості трудового потенціалу та виникнення соціально-трудових конфліктів тощо.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО»

### 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Домінік – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту.

Не дивлячись на давню історію (з 1919 р.), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажу продукції значно розширилась, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України [70].

Домінік – підприємство, що динамічно розвивається. Постійно збільшуються виробничі потужності, модернізуються виробничі процеси та ретельно проводиться робота над рецептурами і вибором сировини.

З 1999 року Домінік – це інвестиції американського приватного фонду “SigmaBleyzer”.

Знаходиться ТОВ «ДОМІНІК Ко» за адресою: 36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, будинок 2. Історія ТОВ «Домінік Ко» розпочинається ще з далекого 1919 р. й на сьогодні це є одним з найбільших кондитерських підприємств України. Виконавчим директором ТОВ «Домінік Ко» є Плаксіє Валерій Ігорович. Кінцевим бенефіціаром ТОВ «Домінік Ко» є приватний інвестиційний фонд «Блейзер Лев», що знаходиться у США, штат Техас, місто Хьюстон. Основним видом діяльності товариства є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [70].

ТОВ "Домінік Ко" отримало свою сучасну назву та юридичну форму 27 серпня 2021 року. До цього компанія була більш відома як ПрАТ "Домінік" та ПрАТ "Полтавакондитер". Підприємство здійснює свою діяльність у місті Полтава,

Україна, та є одним із найважливіших платників податків до місцевого бюджету.

ТОВ «Домінік Ко» діє на основі статуту, а також керується Господарським і Цивільним кодексами України, законами України «Про господарські товариства» та іншими нормативними актами. Це визначає права та обов'язки учасників товариства, а також правові та економічні засади його діяльності, управління, реорганізації та ліквідації.

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів. Він не може бути меншим від розміру, встановленого законом. На початок 2022 р. розмір статутного капіталу ТОВ «Домінік Ко» складає 31 826 522,00 грн. (тридцять один мільйон вісімсот двадцять шість тисяч п'ятсот двадцять дві гривні нуль копійок) [70].

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» поділений у таких пропорціях між наступними засновниками:

- УКРН І Н'Ю КЕПІТАЛ ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN I NEW CAPITAL GROWTH CO.LIMITED) – 9 386 091 грн. (29,49%);
- УКРН ІІ Ф'ЮЧЕ КЕПІТАЛ ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN II FUTURE CAPITAL GROWTH CO.LIMITED) – 9 386 091 грн. (29,49%);
- УКРН ІІІ Н'Ю УОРЛД ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN III NEW WORLD GROWTH CO.LIMITED) – 5 502 380 грн. (17,29%);
- СІГМА ЕДВАЙЗОРС, Інк (SIGMA ADVISORS, INC) – засновник 5 164 328 грн. (16,23%); – СІГМАБЛЕЙЗЕР ІНВЕСТМЕНТ ГРУП, ЛЛС (SIGMABLEYZER INVESTMENT GROUP, LLC) – засновник 1 885 780 грн. (5,93%);
- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІГМАБЛЕЙЗЕР Україна» – засновник 501 852 грн. (1,58%) [70].

Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» є упорядкованою системою взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток товариства як єдиного цілого. До елементів структури належать як окремі працівники та служби, так і окремі підрозділи апарату управління. Взаємодія між цими елементами здійснюється через горизонтальні та вертикальні зв'язки, що мають лінійний та функціональний характер.

ТОВ "Домінік Ко" характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою, Додаток А. Ця структура є типовою для більшості підприємств кондитерської промисловості. Відповідно до неї, вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, а виконавчим органом управління є директор.

Такий підхід дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, а також ефективне керівництво на всіх рівнях організації.

Всі стратегічні рішення в ТОВ "Домінік Ко" приймаються виключно загальними зборами учасників. Це стосується таких питань, як зміна організаційно-правової форми господарювання, сфера діяльності, збільшення або зменшення розміру статутного капіталу, припинення діяльності товариства тощо.

Поточним керівництвом товариства займається директор, якого призначають загальні збори учасників. Він відповідає за всі поточні операції на підприємстві, які не належать до компетенції загальних зборів учасників. Всі інші структурні підрозділи підпорядковуються саме директору, який звітує перед загальними зборами учасників.

Контроль за діяльністю директора та станом фінансово-господарської діяльності товариства в цілому здійснює ревізійна комісія.

Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко» складається з основних цехів, допоміжних цехів і обслуговуючого господарства.

ТОВ «Домінік Ко» реалізує свою продукцію по всій території України та експортує її в інші країни світу. Зокрема, продукція компанії продається в таких країнах, як Україна, Казахстан, Молдова, Грузія, Монголія, Азербайджан, Румунія, Туркменістан, Литва, Узбекистан, Латвія, Афганістан, Таджикистан, Естонія, Чехія, Польща та інші. Значна частина продажів здійснюється через дистриб'юторів, з якими укладаються довгострокові контракти.

Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» досить велика і включає основні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи. Основні підрозділи складаються з шоколадного, цукеркового та борошняного цехів. Допоміжні підрозділи включають відділ МТЗ, інструментальну службу, відділення розфасовки та службу ремонтно-механічної дільниці. Обслуговуючі підрозділи включають складське господарство.

Компанія веде активну зовнішньоекономічну діяльність, враховуючи динаміку попиту на ринку кондитерських виробів. Для зміцнення конкурентних позицій «Домінік Ко» приділяє особливу увагу розвитку інноваційної політики. Обсяги реалізації асортиментної продукції за період 2022-2023 років згідно з КВЕД наведені на рис 2.11. та в таблиці 2.1

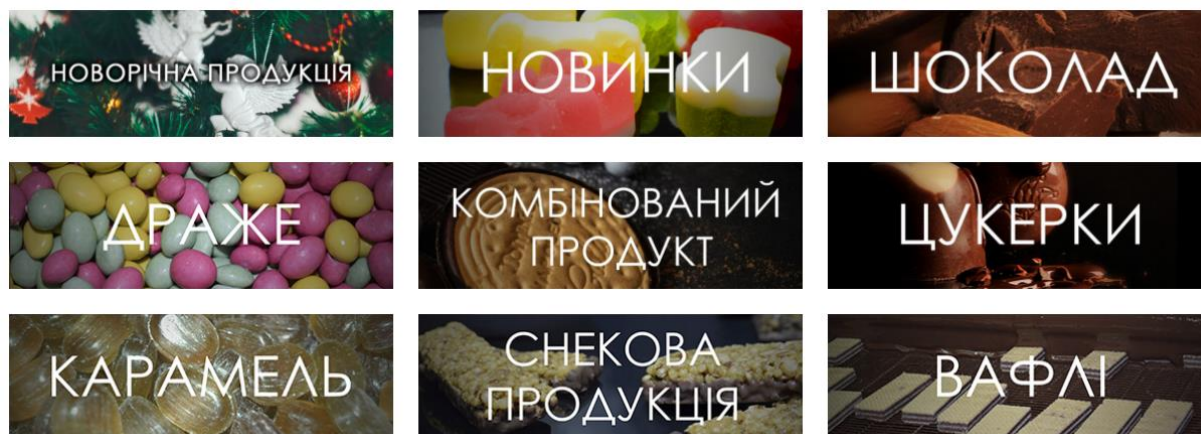


Рис. 2.1. Продукція ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Джерело: [70]

Таблиця 2.1.

### Структура продукції ТОВ «ДОМІНІК Ко» у 2022-2023 рр

Показник	2022 р		2023 р		Відхилення	
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	абс	відн
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	244543	48,65	214221	49,07	-30322	-12,4
10.72 Виробництво сухарів та печива; виробництво борошnianих кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання	146791	29,20	138999	31,84	-7792	-5,31
46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та цукристими кондитерськими виробами	87889	17,48	65455	14,99	-22434	-25,53
Інше	23445	4,66	17857	4,09	-5588	-23,83
Разом	502668	100	436532	100	-66136	-13,16

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз виявив негативні тенденції щодо загального зменшення обсягів реалізації продукції. У звітному році ТОВ «Домінік Ко» реалізувало продукції на суму 66136 тис. грн, що на 13,16% менше порівняно з 2022 роком. Така

негативна динаміка свідчить про зниження попиту на продукцію компанії.

Це може бути зумовлено кількома факторами: загальним зниженням платоспроможності основних груп споживачів, посиленням конкуренції, яку ТОВ «Домінік Ко» не змогло витримати, а також негативним впливом пандемії Covid-19 та військових дій. Пандемія негативно вплинула на всі сфери господарювання, зокрема створила перешкоди для реалізації продукції на іноземних ринках та знизила активність споживачів. Крім того, погіршення демографічної ситуації в країні призводить до зменшення кількості потенційних клієнтів.

Протягом 2022-2023 років спостерігалось зниження обсягів реалізованої продукції за всіма видами діяльності ТОВ «Домінік Ко» згідно з КВЕД. Проте, якщо взяти до уваги питому вагу кожного виду діяльності у структурі реалізованої продукції, можна помітити щорічне зростання частки виробництва какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів: з 48,14% у 2022 році до 49,07% на кінець 2023 року. Це свідчить про те, що даний вид діяльності забезпечує майже половину обсягів реалізованої продукції компанії.

Крім того, щороку зростає частка виробництва сухарів та печива, а також виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок: з 26,81% до 31,84% за аналізований період. Ці два види діяльності забезпечують основну частину доходів ТОВ «Домінік Ко».

Спільно з дистриб'юторами проводиться робота по просуванню продукції «Домінік Ко» до кінцевого споживача. Прямі поставки здійснюються до таких торговельних мереж, як ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фудком», ТОВ «Омега», ТОВ «Альянс-Маркет», ПП «Таврія – І», ПП «Таврія Плюс», ПП «Таврія – В». Деяка частка продажу припадає на реалізацію кондитерських виробів через фірмовий магазин компанії.

Активна модернізація обладнання та встановлення нових технологічних ліній дозволили розширити та урізноманітнити асортимент продукції.

На основі фінансової звітності ТОВ "Домінік Ко" за 2018-2020 роки буде проведено аналіз економічних і фінансових показників діяльності компанії. Це дозволить виявити наявні резерви "Домінік Ко" для розвитку в несприятливих

умовах господарювання та здатність протистояти зовнішнім ризикам.

Аналіз економічних і фінансових показників діяльності «Домінік Ко» передбачає використання форми 1 «Балансу» та форми 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2023 роки. У процесі аналізу будуть розраховані показники таких груп:

- капітал і ресурси підприємства;
- економічні і фінансові результати;
- показники ефективності використання ресурсів;
- показники рентабельності.

Фінансово-економічні показники діяльності компанії за 2022-2023 роки представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абс відх	Відн відх,%
Чистий дохід від реалізації продукції	638511	735277	96766	13,16
Собівартість реалізованої продукції	515820	620962	105142	16,93
Чисельність ПВП, чол	599	546	-53	-9,71
Валовий прибуток	122691	114315	-8376	-7,33
Адміністративні витрати	27378	35350	7972	22,55
Витрати на збут	48018	46729	-1289	-2,76
Інші операційні витрати	18551	32094	13543	42,20
Повні витрати	609767	735135	125368	17,05
Основні засоби	147847	130917	-16930	-12,93
Оборотні активи	325223	369016	43793	11,87
Власний капітал	444500	463898	19398	4,18
Поточні зобов'язання і забезпечення	29823	37060	7237	19,53
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	65720	23120	-42600	-184,26
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	65831	27097	-38734	-142,95
Чистий фінансовий результат: прибуток	53749	19398	-34351	-177,09
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп	95,50	99,98	4,48	4,48
Продуктивність праці, тис.грн/чол	1065,96	1346,66	280,70	20,84
Фондовіддача грн/грн	0,23	0,18	-0,0535	-30,05
Рентабельність діяльності, %	19,22	15,55	-3,6680	x
Рентабельність продукції, %	10,42	3,12	-7,2962	x

Джерело: складено автором

Упродовж 2022-2023 років ТОВ «ДОМІНІК Ко» пережило значні зміни, що відобразилися у фінансово-економічних показниках діяльності компанії. Проведений аналіз виявив як позитивні, так і негативні тенденції, що характеризують стан компанії на даний момент.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 13,16%, досягши 735277 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання попиту на продукцію компанії. Проте, разом з цим, собівартість реалізованої продукції зросла на 16,93%, що призвело до підвищення витрат на виробництво. Це, в свою чергу, відобразилося на валовому прибутку, який зменшився на 7,33%, складаючи 114315 тис. грн у 2023 році.

Кількість працівників підприємства зменшилася на 9,71%, що може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів або скорочення персоналу через складні економічні умови. Незважаючи на це, продуктивність праці зросла на 20,84%, що є позитивним показником ефективності роботи залишкових працівників.

Зростання адміністративних витрат на 22,55% може свідчити про підвищення витрат на управлінську діяльність, а збільшення інших операційних витрат на 42,20% вказує на додаткові витрати, пов'язані з поточними операціями підприємства.

Основні засоби компанії зменшились на 12,93%, що може вказувати на знецінення або вибуття активів. Незважаючи на це, оборотні активи зросли на 11,87%, що свідчить про збільшення поточних активів компанії, здатних швидко перетворюватися на грошові кошти.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно знизився на 184,26%, що призвело до скорочення прибутку до 23120 тис. грн у 2023 році. Чистий фінансовий результат також показав зниження на 177,09%, що свідчить про значне зниження чистого прибутку до 19398 тис. грн у 2023 році (рис. 2.2.).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 4,48 коп., що свідчить про збільшення витрат на виробництво. Рентабельність діяльності знизилась до 15,55%, а рентабельність продукції впала до 3,12%, що вказує на зниження загальної прибутковості компанії.

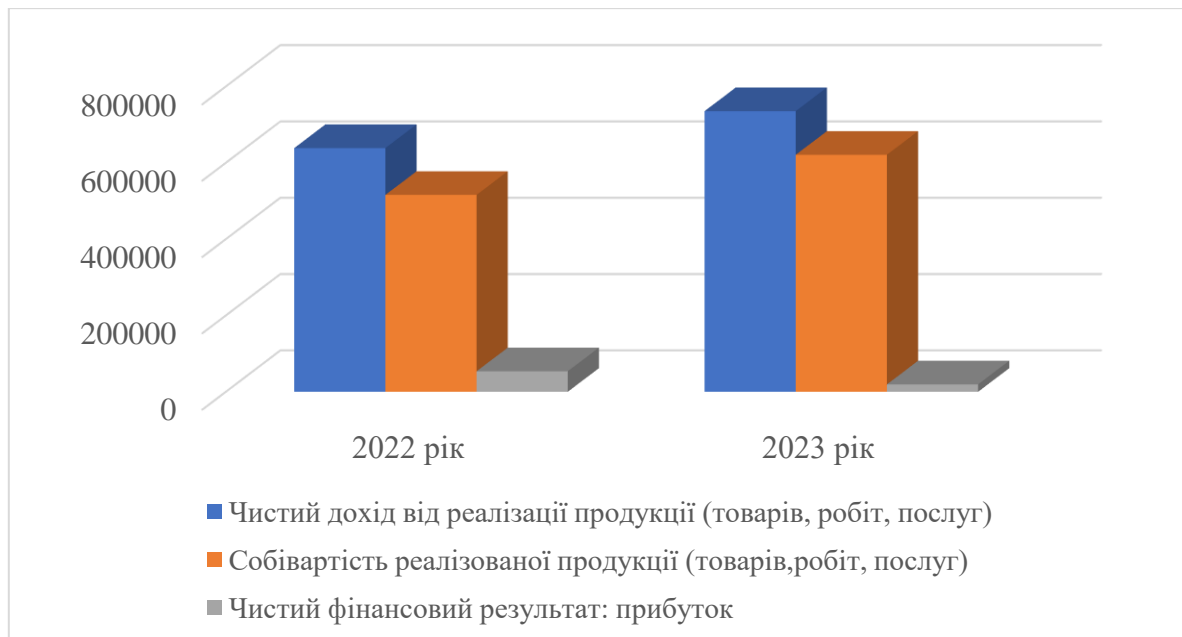


Рис. 2.2. Динаміка доходу, собівартості та чистого прибутку за 2022-2023 рр

Джерело: складено автором

Таким чином, ТОВ «ДОМІНІК Ко» зіткнулося з багатьма викликами у 2022-2023 роках. Хоча зростання доходів і продуктивності праці є позитивними моментами, збільшення витрат на виробництво і зниження прибутковості вимагають додаткових заходів для стабілізації та покращення фінансового стану компанії в майбутньому.

Відповідні кроки включатимуть оптимізацію витрат, покращення ефективності операцій та розширення ринків збуту, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити стабільний розвиток навіть у несприятливих умовах господарювання.

Що стосується витрат, то їх структура представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

### Структура матеріальних витрат ТОВ «ДОМІНІК Ко», 2022-2023 рр

Показник	2022 р		2023 р		відхилення	
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн	%
Матеріальні затрати	398252	69,1	439257	71,7	41005	2,6
Витрати на оплату праці	78626	13,6	71978	11,7	-6648	-1,9
Відрахування на соціальні заходи	15614	2,7	14526	2,4	-1088	-0,3
Амортизація	37112	6,4	35071	5,7	-2041	-0,7
Інші операційні витрати	47094	8,2	51764	8,4	4670	0,3
Разом	576698	100,0	612596	100,0	35898	x

Джерело: складено автором

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» за період 2022-2023 років виявив суттєві зміни у структурі витрат, які відображають як внутрішні, так і зовнішні виклики, з якими зіштовхнулася компанія. Ці зміни мають значний вплив на загальну фінансову стабільність та ефективність підприємства, що потребує детального аналізу та розгляду.

По-перше, матеріальні витрати, що є однією з основних статей витрат компанії, зросли з 398252 тис. грн у 2022 році до 439257 тис. грн у 2023 році. Це зростання може бути пов'язане з подорожчанням сировини та матеріалів, які використовуються у виробництві продукції. Також, можливий вплив інфляції та коливань валютних курсів, що підвищує вартість імпортованих матеріалів.

По-друге, витрати на оплату праці зменшилися з 78626 тис. грн у 2022 році до 71978 тис. грн у 2023 році. Зниження витрат на оплату праці може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів або скорочення персоналу. Цей показник варто розглядати у контексті підвищення продуктивності праці, що було зафіксовано раніше. Водночас, зниження витрат на оплату праці може негативно вплинути на мотивацію та залучення працівників, що вимагає особливої уваги керівництва.

Третім важливим аспектом є відрахування на соціальні заходи, які також зменшилися з 15614 тис. грн у 2022 році до 14526 тис. грн у 2023 році. Це зниження корелює зі зменшенням витрат на оплату праці, оскільки соціальні відрахування напряму пов'язані з розміром заробітної плати працівників.

Амортизаційні витрати, що відображають знецінення основних засобів, зменшилися з 37112 тис. грн у 2022 році до 35071 тис. грн у 2023 році. Це може бути пов'язано з вибуттям деяких основних засобів або зміною методів нарахування амортизації. Зниження амортизаційних витрат може сприяти тимчасовому покращенню фінансових показників, але у довгостроковій перспективі необхідно враховувати необхідність модернізації та оновлення обладнання.

Інші операційні витрати зросли з 47094 тис. грн у 2022 році до 51764 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення витрат на поточні операції. Це зростання може бути пов'язане з підвищенням витрат на маркетинг, логістику, енергоресурси та інші складові операційної діяльності.

Загальні витрати підприємства зросли з 576698 тис. грн у 2022 році до 612596 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на виробництво та поточні операції. Це підкреслює необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності компанії.

Висновки з цього аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДОМІНІК Ко» зіткнулося з низкою викликів, які вимагають стратегічних рішень для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому. Підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат та інвестиції у модернізацію можуть стати ключовими факторами для подолання поточних труднощів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

## **2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу компанії**

Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу є критично важливим елементом управління будь-якою компанією, включаючи ТОВ "ДОМІНІК Ко". Від ефективності використання трудових ресурсів значною мірою залежить загальний успіх підприємства, його продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Забезпеченість персоналом відображає кількісний та якісний склад працівників компанії, їх відповідність вимогам, що пред'являються до виконання певних функцій. Аналіз забезпеченості персоналом включає оцінку таких показників, як чисельність працівників, їх кваліфікаційний рівень, наявність необхідних навичок і досвіду. У випадку ТОВ "ДОМІНІК Ко", чисельність працівників знизилася з 599 осіб у 2022 році до 546 осіб у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів або про необхідність скорочення персоналу через економічні труднощі.

Ефективність використання персоналу характеризується такими показниками, як продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал, фондоддача та інші. Продуктивність праці у ТОВ «ДОМІНІК Ко» зросла на 20,84%, що свідчить про

підвищення ефективності працівників, незважаючи на зменшення їх чисельності. Це може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів або підвищення кваліфікації персоналу.

Однак, зменшення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи може мати як позитивний, так і негативний ефект. З одного боку, це сприяє зменшенню загальних витрат компанії, з іншого боку, може негативно вплинути на мотивацію працівників та їх задоволеність роботою. Тому керівництву компанії слід уважно стежити за рівнем заробітної плати та соціальних гарантій, аби уникнути зниження залученості та продуктивності персоналу.

Розподіл працівників за віком представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Розподіл працівників ТОВ «ДОМІНІК Ко» за віком 2022-2023 році

Вік	Осіб		%		Відхилення	
	2022 р	2023 р	2022 р	2023 р	Абс.ос.	Відн., %
18-34	191	167	31,95	30,63	-24	-1,32
35-49	237	219	39,54	40,14	-18	0,6
50-54	86	79	14,29	14,44	-7	0,15
55-59 років	85	81	14,22	14,79	-4	0,57
Всього	599	546	100	x	-53	x

Джерело: складено автором

Аналіз структури персоналу компанії ТОВ "ДОМІНІК Ко" за 2022-2023 роки показує деякі цікаві тенденції в розподілі працівників за віковими групами. Це дозволяє оцінити, як змінилася ситуація з персоналом, і які можливі наслідки ці зміни можуть мати для компанії.

По-перше, загальна чисельність працівників зменшилася з 599 осіб у 2022 році до 546 осіб у 2023 році, що свідчить про скорочення на 53 особи. Таке зменшення чисельності може бути пов'язане з оптимізацією витрат, економічними викликами або іншими факторами, які змусили компанію скоротити штат працівників.

У віковій групі від 18 до 34 років чисельність працівників зменшилася з 191 до 167 осіб, що становить 31,95% у 2022 році та 30,63% у 2023 році. Це зменшення на 24 особи (-1,32%) може свідчити про те, що молоді працівники шукають інші можливості або компанія зменшує наймання молодого персоналу.

У віковій групі від 35 до 49 років чисельність працівників знизилася з 237 до

219 осіб, що становить 39,54% у 2022 році та 40,14% у 2023 році. Це зменшення на 18 осіб (+0,6%) показує, що ця вікова група залишається найбільш стабільною і чисельною в компанії.

Чисельність працівників у віковій групі від 50 до 54 років зменшилася з 86 до 79 осіб, що становить 14,29% у 2022 році та 14,44% у 2023 році. Це зменшення на 7 осіб (+0,15%) є незначним, але варто відзначити, що частка цієї вікової групи залишається стабільною.

У віковій групі від 55 до 59 років чисельність працівників зменшилася з 85 до 81 осіб, що становить 14,22% у 2022 році та 14,79% у 2023 році. Це зменшення на 4 особи (+0,57%) також вказує на стабільність цієї групи, незважаючи на зменшення чисельності.

Загалом, скорочення чисельності працівників може вплинути на продуктивність та ефективність компанії, але збільшення відсоткової частки старших вікових груп може свідчити про наявність досвідчених працівників, які мають велику експертизу та знання. Керівництво компанії має враховувати ці зміни для оптимізації управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку у майбутньому. Що стосується професійно-освітніх характеристик персоналу досліджуваної компанії, то вона представлена в табл.2.5

Таблиця 2.5

### Професійно-освітні характеристики персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Показник		2022 р.		2023 р.		Відхилення	
		Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	абсолютне	відносне
1		2	3	4	5	6	7
Стать	Чол.	418	69,8	387	70,8	-32	1
	Жін.	181	30,2	159	29,2	-21	-1
Вік	18-34	190	31,7	167	30,6	-23	-1,1
	35-54	324	54,1	298	54,6	-26	0,5
	54 -59	85	14,2	81	14,8	-4	0,6
Освіта	Неповна вища	107	17,8	202	37	95	19,2
	Повна вища	492	82,2	344	63	-148	-19,2
Стаж роботи	До 1 року	23	3,9	19	3,5	-4	-0,4
	1-5 років	128	21,4	117	21,5	-11	0,1
	Понад 5 років	447	74,7	410	75	-38	0,3
ВСЬОГО		599	x	546	x	-53	x

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу компанії ТОВ «ДОМІНІК Ко» за період 2022-2023 років дозволяє оцінити зміни в чисельності, структурі і кваліфікації працівників, а також виявити основні тенденції.

Структура за статтю показує, що чисельність чоловіків у 2022 році становила 418 осіб (69,8%), а у 2023 році зменшилася до 387 осіб (70,8%). Кількість жінок знизилася з 181 особи (30,2%) у 2022 році до 159 осіб (29,2%) у 2023 році. Абсолютне відхилення склало -32 для чоловіків та -21 для жінок, а відносне відхилення - 1% для чоловіків та -1% для жінок. Незначні зміни в пропорціях чоловіків та жінок можуть вказувати на стабільність гендерного складу.

Вікова структура виявляє, що у віковій групі 18-34 років чисельність працівників зменшилася з 190 осіб (31,7%) у 2022 році до 167 осіб (30,6%) у 2023 році, що відображає абсолютне відхилення -23 та відносне -1,1%. У віковій групі 35-54 років чисельність знизилася з 324 осіб (54,1%) у 2022 році до 298 осіб (54,6%) у 2023 році, що становить абсолютне відхилення -26 та відносне 0,5%. У віковій групі 55-59 років чисельність зменшилася з 85 осіб (14,2%) у 2022 році до 81 особи (14,8%) у 2023 році, що свідчить про абсолютне відхилення -4 та відносне 0,6%. Зменшення чисельності працівників у молодшій віковій групі може вказувати на необхідність залучення молодих спеціалістів.

Освітня структура демонструє зростання чисельності працівників з неповною вищою освітою з 107 осіб (17,8%) у 2022 році до 202 осіб (37%) у 2023 році, що складає абсолютне відхилення 95 та відносне 19,2%. Кількість працівників з повною вищою освітою зменшилася з 492 осіб (82,2%) у 2022 році до 344 осіб (63%) у 2023 році, що становить абсолютне відхилення -148 та відносне -19,2%. Зростання працівників з неповною вищою освітою поряд зі зменшенням з повною вищою освітою може впливати на загальний рівень кваліфікації персоналу.

Стаж роботи показує, що чисельність працівників з досвідом роботи до 1 року зменшилася з 23 осіб (3,9%) у 2022 році до 19 осіб (3,5%) у 2023 році, що відображає абсолютне відхилення -4 та відносне -0,4%. Працівників з досвідом від 1 до 5 років стало менше на 11 осіб (-0,1%), тоді як працівників з досвідом понад 5 років зменшилося на 38 осіб (0,3%). Зменшення чисельності працівників з різним

досвідом роботи потребує уваги для забезпечення безперервності та накопичення професійного досвіду.

Загалом, аналіз структури та ефективності використання персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022-2023 роки свідчить про необхідність оптимізації управління трудовими ресурсами. Це включає залучення молодих фахівців, підвищення рівня кваліфікації працівників та забезпечення стабільності складу персоналу для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Далі проаналізуємо забезпеченості підприємства кадрами, що представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Структура кадрів ТОВ «ДОМІНІК Ко» у 2022-2023 роках

Категорії персоналу	2022 р		2023 р		відхилення осіб
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6
Загальна чисельність працівників всього:	599	100	546	100	-53
У тому числі: а) робітники	509	85	464	85	-45
б) адміністративно-управлінський персонал	90	15	82	15	-8

Джерело: складено автором

Ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. У випадку ТОВ «ДОМІНІК Ко», аналіз структури та чисельності персоналу за період 2022-2023 років дозволяє оцінити зміни, що відбулися, та виявити їхній вплив на загальну ефективність компанії.

Загальна чисельність працівників ТОВ «ДОМІНІК Ко» зменшилася з 599 осіб у 2022 році до 546 осіб у 2023 році. Це скорочення на 53 особи може бути наслідком кількох факторів, таких як економічні виклики, впровадження нових технологій, оптимізація виробничих процесів або зміни в організаційній структурі. Незважаючи на це скорочення, важливо розглянути, як зміни в чисельності впливають на ефективність та продуктивність компанії.

Основну частину персоналу становлять робітники. Їх чисельність зменшилася з 509 осіб у 2022 році до 464 осіб у 2023 році, що становить абсолютне відхилення у -45 осіб. Питома вага робітників залишилася незмінною і складає 85% від загальної

чисельності персоналу. Це свідчить про стабільність у розподілі працівників між основними категоріями, незважаючи на зменшення загальної чисельності.

Адміністративно-управлінський персонал також зазнав змін: чисельність зменшилася з 90 осіб у 2022 році до 82 осіб у 2023 році, що становить абсолютне відхилення у -8 осіб. Проте, їх питома вага залишилася на рівні 15%.

Скорочення загальної чисельності працівників може бути обґрунтованим з точки зору оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи. Однак, важливо переконатися, що це скорочення не призведе до зниження продуктивності або якості продукції. Компанія повинна забезпечити, щоб робітники мали необхідні навички та кваліфікацію для виконання своїх обов'язків, а також мотивовані на досягнення високих результатів.

Незмінність питомої ваги між робітниками та адміністративно-управлінським персоналом свідчить про збереження стабільності в організаційній структурі компанії. Це важливо для підтримання безперебійного функціонування виробничих та управлінських процесів. Водночас, компанія має продовжувати інвестувати у навчання та розвиток своїх працівників, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та адаптивність до змін.

Компанія має продовжувати впровадження нових технологій та інновацій у виробничі процеси, що може допомогти зменшити залежність від чисельності персоналу. Це дозволить підвищити продуктивність та ефективність роботи, зменшуючи витрати на робочу силу.

Регулярний моніторинг та аналіз чисельності та ефективності використання персоналу є важливими для виявлення потенційних проблем та вчасного їх вирішення. Компанія має впроваджувати системи управління, які дозволяють відстежувати ключові показники ефективності та вживати заходів для їхнього поліпшення.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022-2023 роки свідчить про зменшення загальної чисельності працівників та стабільність у розподілі категорій персоналу. Це вказує на прагнення компанії до оптимізації витрат та підвищення ефективності. Для забезпечення

подальшого успішного розвитку компанії важливо продовжувати інвестувати у навчання та розвиток персоналу, впроваджувати інновації та технології, а також здійснювати регулярний моніторинг та аналіз ефективності управління трудовими ресурсами.

Це дозволить ТОВ «ДОМІНІК Ко» зберігати конкурентоспроможність на ринку, підвищувати продуктивність та досягати стратегічних цілей навіть у складних економічних умовах.

Далі проведемо аналіз руху працівників за досліджуваний період в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Коефіцієнти руху робочої сили ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022–2023 рр

Показники	2022 рік	2023 рік	Абс відх.	Темп приросту
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	599	546	-53	-9,71
2. Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	10	5	-5	-
3. Кількість звільнених штатних працівників, осіб	10	5	-5	-
у т.ч. а) з причин плинності кадрів	8	1	-7	-
б) з причин змін в організації виробництва і праці	2	1	-1	-
4. Кількість штатних працівників, які знаходились в списковому складі постійно, осіб	589	541	-48	-8,87
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,017	0,009	-0,01	-82,30
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,017	0,009	-0,01	-82,30
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,983	0,991	0,01	0,76
8. Коефіцієнт плинності	0,02	0,01	-0,01	-83,70
9. Коефіцієнт постійності персоналу	0,02	0,01	-0,01	-82,30

Джерело: складено автором

Протягом 2022-2023 років ТОВ «ДОМІНІК Ко» зіткнулося з суттєвими змінами в структурі та чисельності свого персоналу. Основні показники, наведені у таблиці, дають змогу детально розглянути ці зміни та виявити їхній вплив на ефективність функціонування компанії.

Середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася з 599 осіб у 2022 році до 546 осіб у 2023 році, що означає скорочення на 53 особи або на 9,71%. Це може бути результатом оптимізації витрат, зменшення попиту на продукцію або впровадження нових технологій, що дозволяють зменшити потребу в робочій силі.

Кількість прийнятих працівників знизилася з 10 осіб у 2022 році до 5 осіб у

2023 році, що свідчить про зниження активності найму на 50%. Це може бути пов'язано з економічною нестабільністю або зусиллями з оптимізації чисельності персоналу.

Кількість звільнених працівників також зменшилася з 10 осіб у 2022 році до 5 осіб у 2023 році. Зокрема, звільнення з причин плинності кадрів знизилося на 7 осіб (87,5%), а звільнення з причин змін в організації виробництва і праці — на 1 особу (50%).

Кількість штатних працівників, які знаходились в списковому складі постійно, зменшилася з 589 осіб у 2022 році до 541 осіб у 2023 році, що означає скорочення на 48 осіб або на 8,87%. Це може вказувати на певну стабільність у складі персоналу, але також і на зменшення загальної чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,017 у 2022 році до 0,009 у 2023 році, що свідчить про зниження активності найму на 82,30%. Коефіцієнт обороту по звільненню також знизився на 82,30%, досягнувши 0,009 у 2023 році. Це свідчить про меншу частоту звільнень і прийомів на роботу.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили зріс на 0,76%, досягнувши 0,991 у 2023 році. Це свідчить про стабільність у складі персоналу, незважаючи на загальне скорочення чисельності.

Коефіцієнт плинності знизився з 0,02 у 2022 році до 0,01 у 2023 році, що свідчить про зменшення частоти звільнень з причин плинності кадрів на 83,70%. Коефіцієнт постійності персоналу також знизився на 82,30%, досягнувши 0,01 у 2023 році.

Скорочення чисельності працівників може бути результатом оптимізації витрат та впровадження нових технологій. Це дозволяє зменшити витрати, але важливо, щоб це не негативно вплинуло на продуктивність та якість роботи.

Зниження коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню свідчить про певну стабільність у складі персоналу. Це позитивний знак, оскільки зменшення частоти звільнень може свідчити про задоволеність працівників умовами роботи.

Зменшення активності найму може бути виправданим у випадку економічних труднощів або оптимізації витрат. Однак важливо забезпечити достатню чисельність

персоналу для підтримання продуктивності та ефективності роботи.

Для підвищення ефективності роботи компанії необхідно інвестувати у навчання та розвиток працівників, забезпечувати їхню мотивацію та задоволеність умовами праці. Це дозволить зберігати високий рівень продуктивності та зменшити плинність кадрів.

Загалом, ТОВ «ДОМІНІК Ко» має продовжувати оптимізацію управління трудовими ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Регулярний аналіз чисельності та структури персоналу, інвестування у розвиток працівників та впровадження нових технологій дозволять компанії зберігати стабільність та розвиватися навіть у складних економічних умовах.

### **2.3. Оцінка стану соціально-трудова відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко»**

Соціально-трудова відносини – це основа основ економічних відносин будь-якого суспільства. Суспільство не може існувати без споживання матеріальних благ, але для цього воно має спочатку їх зробити. Для виробництва необхідних товарів та послуг люди вступають один з одним у певні відносини. Тому з виникненням інституту держави соціально-трудова відносини стають сферою його підвищеної уваги.

У системі соціально-трудова відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко» виділяють:

суб'єкти та рівні соціально-трудова відносин. До суб'єктів соціально-трудова відносин автори відносять найманих працівників, підприємців, профспілки, об'єднання роботодавців, організації, підприємства, державу і все світове співтовариство, рівні соціально-трудова відносин - індивідуальний (працівник-працівник; працівник-роботодавець; роботодавець-роботодавець); груповий (об'єднання працівників (профспілка) – об'єднання роботодавців); змішаний рівень (взаємозв'язки між працівником та державою, роботодавцем та державою);

- предмети соціально-трудова відносин – певні сторони у трудовому житті людини, зміст яких залежить від життєвого циклу людини;

- принципи та типи соціально-трудоових відносин. Типи соціально-трудоових відносин: патерналізм, соціальне партнерство, конкуренція, солідарність, субсидіарність, дискримінація, конфлікт. Таким чином, як соціально-трудоові відносини на ТОВ «ДОМІНІК Ко» визначають всю сукупність відносин, пов'язаних з працею, та класифікують їх на три блоку: соціально-трудоові відносини зайнятості; соціально-трудоові відносини, пов'язані з організацією та ефективністю праці; соціально-трудоові відносини, що виникають у зв'язку з винагородою за працю.

На досліджуваному підприємстві розрізняють трудові та соціально-трудоові відносини. Трудові відносини – це відносини, що виникають у процесі праці. Соціально-трудоові відносини – це інші, безпосередньо пов'язані з працею відносини. До них, зокрема, відносяться відносини, пов'язані з підвищенням кваліфікації, умовами праці, організацією побуту та відпочинку працівників, підбором кадрів та ін. У прямій в зв'язку з трудовими відносинами знаходиться і особисте споживання працівника, у сфері якого відбувається відтворення його самого та його сім'ї. Соціально-трудоові відносини, таким чином, не збігаються з відносинами у процесі праці, вони включають важливі соціальні аспекти, наприклад систему соціального захисту працівників тощо.

У трудові відносини вступають працівники, різні соціально-професійні групи працівників, менеджери, найманий персонал ТОВ «ДОМІНІК Ко». У соціально-трудоові відносини вступають роботодавець, профспілки, державні та муніципальні органи влади та управління, об'єднання профспілок, об'єднання роботодавців та інші особи, які так чи інакше беруть участь у регулюванні цих відносин.

До об'єктів регулювання соціально-трудоових відносин на рівні досліджуваної компанії відносяться:

- вид (форма, система) оплати праці;
- співвідношення розмірів тарифних ставок (окладів) між окремими категоріями персоналу;
- розміри тарифних ставок (окладів) за кожною професією
- виплата допомоги, компенсацій;
- механізм регулювання оплати праці з урахуванням зростання цін, рівня

інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;

- зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників;
- робочий час та час відпочинку, включаючи питання надання та тривалості відпусток;
- покращення умов та охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді;
- дотримання інтересів працівників під час приватизації організації, відомчого житла;
- екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві;
- гарантії та пільги працівникам, які поєднують роботу з навчанням;
- оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей тощо.

Щодо важливості даних аспектів та задоволеності наявним забезпеченням представлено в табл. 2.8. та на рис. 2.3.

*Таблиця 2.8.*

**Співвідношення задоволеності та наявності об'єктів соціально-трудова  
відносин, балів**

Код	Об'єкти соціально-трудова відносин	Важливість	Задоволеність на підприємстві
СТВ1	вид (форма, система) оплати праці	7	5
СТВ2	співвідношення розмірів тарифних ставок (окладів) між окремими категоріями персоналу	8	6
СТВ3	розміри тарифних ставок (окладів) за кожною професією	5	7
СТВ4	виплата допомоги, компенсацій	6	5
СТВ5	механізм регулювання оплати праці з урахуванням зростання цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором	7	4
СТВ6	зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників	5	6
СТВ7	робочий час та час відпочинку, включаючи питання надання та тривалості відпусток	8	6
СТВ8	покращення умов та охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді	5	7
СТВ9	дотримання інтересів працівників під час розподілу акцій організації, отримання відомчого житла	5	2
СТВ10	екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві	3	5
СТВ11	гарантії та пільги працівникам, які поєднують роботу з навчанням	6	5
СТВ12	оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей	7	4

Джерело: складено автором

Форма та система оплати праці є ключовими елементами мотивації працівників. Вони визначають матеріальну винагороду за виконану роботу, що безпосередньо впливає на задоволеність працівників. Однак рівень задоволеності на підприємстві з цього аспекту є середнім, що може свідчити про необхідність перегляду існуючих систем оплати для кращого задоволення потреб працівників.

Співвідношення тарифних ставок є важливим з точки зору справедливості та рівноправності на робочому місці. Незважаючи на високу важливість, задоволеність працівників трохи нижча, що вказує на потенційні проблеми з прозорістю або об'єктивністю цих ставок.

Розміри тарифних ставок за кожною професією менш важливі порівняно з іншими, працівники задоволені існуючими тарифними ставками. Це може свідчити про те, що працівники вважають розміри ставок відповідними до виконуваної роботи.

Допомоги та компенсації грають значну роль у підтримці соціальної захищеності працівників. Середній рівень задоволеності свідчить про те, що на підприємстві існує потенціал для покращення цього аспекту.

Регулювання оплати праці з урахуванням економічних умов є важливим для підтримки добробуту працівників. Низька задоволеність може свідчити про недоліки в адаптації механізмів оплати праці до змінних економічних умов.

Зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників. Ці фактори є важливими для стабільності працевлаштування та можливостей для професійного росту. Вищий рівень задоволеності свідчить про те, що підприємство забезпечує прийнятні умови для своїх працівників у цьому напрямку.

Робочий час та час відпочинку є критично важливими для балансу між роботою та особистим життям. Помірний рівень задоволеності вказує на можливості для поліпшення у плануванні графіків роботи.

Покращення умов та охорони праці менш важливий фактор для персоналу з точки зору загальної ваги, проте високий рівень задоволеності свідчить про добрі зусилля підприємства у створенні безпечних та комфортних умов праці.

Питання розподілу акцій організації та доступу до відомчого житла є

важливими для фінансової стабільності працівників, проте низький рівень задоволеності вказує на значні проблеми у цій сфері.

Попри те, що екологічна безпека має відносно низьку важливість, середній рівень задоволеності свідчить про необхідність покращення цього аспекту для забезпечення більш безпечних умов праці.

Підтримка працівників, які поєднують роботу з навчанням, є важливою для розвитку кваліфікованої робочої сили. Середній рівень задоволеності може вказувати на необхідність надання додаткових пільг.

Оздоровлення та відпочинок є важливими для загального добробуту працівників. Низька задоволеність вказує на те, що підприємство має розглянути можливості для покращення цих умов.

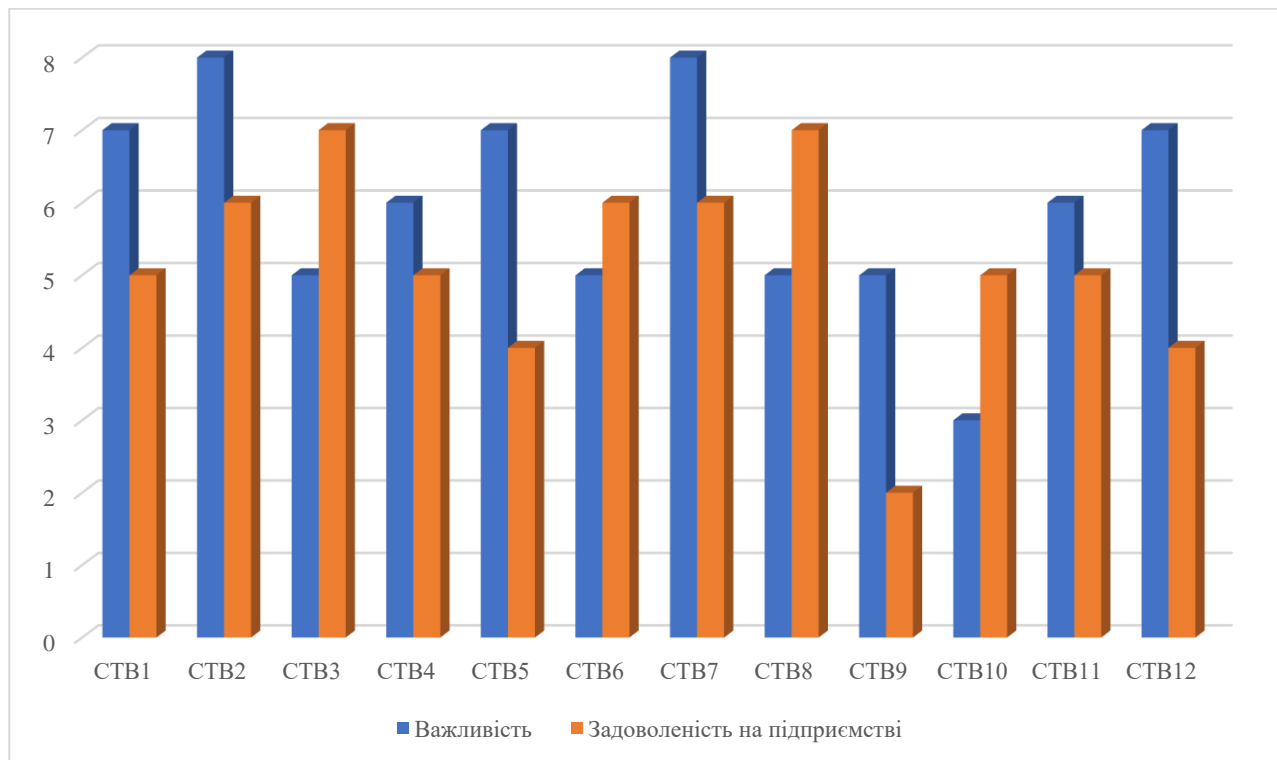


Рис. 2.3. Співвідношення важливості і задоволеності основних об'єктів соціально трудових відносин

Джерело: складено автором

Загальний аналіз показує, що хоча є сфери з високим рівнем задоволеності, існують також важливі аспекти, де задоволеність працівників можна підвищити. Підприємство повинно зосередитися на покращенні найменш задоволених аспектів, таких як дотримання інтересів працівників під час розподілу акцій та оздоровлення

та відпочинок працівників, для підвищення загального рівня задоволеності і ефективності праці.

Соціально-трудові відносини на ТОВ «ДОМІНІК Ко» відіграють ключову роль у забезпеченні гармонії між працівниками та роботодавцями. Ці відносини охоплюють низку аспектів, які є важливими для створення сприятливого робочого середовища та підвищення продуктивності праці.

Соціально-трудові відносини сприяють формуванню здорового робочого середовища, в якому працівники відчують себе захищеними і мотивованими до ефективної роботи. Забезпечення справедливої оплати праці, доступу до соціальних гарантій та можливостей для професійного росту є невід'ємною частиною стратегії розвитку будь-якої успішної організації.

Задоволеність працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, лояльність та загальну атмосферу на робочому місці. Організація, що акцентує увагу на соціально-трудовах відносинах, сприяє зниженню текучості кадрів та збільшенню рівня залученості співробітників.

Соціально-трудові відносини можуть стикатися з низкою викликів, таких як економічні зміни, різні очікування працівників та необхідність постійного вдосконалення умов праці. Втім, ці виклики також відкривають можливості для вдосконалення політики управління персоналом, розвитку корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Загалом, успішне управління соціально-трудохими відносинами є важливим аспектом стратегічного управління ТОВ «ДОМІНІК Ко», що допомагає створювати умови для сталого розвитку та досягнення бізнес-цілей.

Крім того ТОВ «ДОМІНІК КО» намагається запроваджувати в свою діяльність наступні компоненти соціальної відповідальності.

1. Корпоративне громадянство, яке передбачає взаємну відповідальність бізнесу та влади перед суспільством, а також врахування інтересів підприємців у економічній сфері, а й у соціальній.

Для реалізації концепції корпоративного громадянства необхідно створювати механізми соціального інвестування бізнесу як невід'ємного елемента переговорної

стратегії бізнесу та влади.

2. Соціальні інвестиції – поняття, що розширює концепцію соціальної відповідальності. Перехід від благодійності до фокусування соціальних інвестицій підприємств (на національному та регіональному рівнях) на вирішення актуальних соціальних проблем – зайнятість, боротьба з бідністю, освіта, безпека, охорона здоров'я та довкілля.

3. Соціальне партнерство – перегляд сфер відповідальності бізнесу у вирішенні трудових питань та створення механізмів ефективного громадського контролю за виконанням бізнесом своїх зобов'язань.

Таким чином, соціальна відповідальність впливає як на елементи соціально-трудових відносин, так і на покращення показників якості та рівня життя, розвиваючи та доповнюючи при цьому механізми соціальної політики держави та соціального партнерства; консолідує суспільство, сприяє його згуртованості, виступає новою формою солідарності.

Вона інтегрує в єдину систему соціальні функції держави, соціальні цілі та механізми підвищення ефективності діяльності підприємств, територіальну соціальну політику місцевих органів влади, сприяє підвищенню ефективності функціонування економіки та соціально-трудових відносин на всіх рівнях.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО»

### 3.1. Формування програми покращення соціально-трудових відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Дослідження систем соціально-трудових відносин протягом тривалого часу в організаціях низки галузей показують, що фактично на переважній більшості підприємств мотивація праці працівників перебуває у кризовому стані, про це свідчать дані соціологічних опитувань, який показав, що системи оплати праці влаштовують лише 5% респондентів, не влаштовують - 57%, не завжди влаштовують - 31%, важко з відповіддю 7%. На запитання «Чи справедливо розподіляється зарплата між працівниками?» відповіли «справедливо» - 5%, «несправедливо» - 44%, «не завжди справедливо» - 41%, не змогли відповісти 10% респондентів []. Як видно з результатів опитувань, найпоширеніші тарифно-окладні системи оплати праці у вітчизняних організаціях мають дуже слабким мотивуючим ефектом.

Важко переоцінити стимулюючу роль зарплати, по суті, це головний стимул праці для переважну більшість працівників. У зв'язку з цим надзвичайно важливе значення набуває прямої залежності величини зарплати від кількості та якості праці працівників. На жаль, підсумки статистичних опитувань працівників досліджуваного підприємства показують, що не всі працівники бачать зв'язок своєї праці із величиною зарплати. Так, за підсумками опитування працівників, лише 13% респондентів бачать прямий зв'язок величини зарплати з їхньою працею, в основному це робітники-відрядники, 70% респондентів не бачать такого зв'язку, важко відповісти було 17%. Цілком зрозуміло, що за таких умов важко очікувати від більшості російських працівників сумлінної та ініціативної праці. Таким чином можна сказати, що ТОВ «ДОМІНІК Ко» потрібно шукати нові та сучасні способи підвищення ефективності соціально-трудових відносин в колективі.

Одним із основних напрямків модернізації соціально-трудових відносин, як

показує досвід розвинених країн, підвищення якості трудового життя.

Для реалізації цього виникає необхідність постійного підвищення освіти та кваліфікації працівників. У процесі виробництва працівник не повинен виступати як лише об'єкта управління, він має бути залучений у процес управління, тобто бути його суб'єктом.

Важливо, щоб працівники ТОВ «ДОМІНІК Ко» бачили соціально-економічну та суспільну корисність своєї праці та перспективу своєї праці у майбутньому.

Встановлено, що використання програм збагачення праці показує, які методи найчастіше використовуються в світі і мають позитивний ефект, і може бути запропонований для включення в програму забезпечення ефективних соціально-трудова відносин досліджуваного підприємства.

Насамперед, це збагачення змісту праці, активно застосовуються ротація праці, гнучкі графіки робочого часу, зміна ритму трудового процесу, застосування нових систем стимулювання праці, гарантоване робоче місце тощо.

На особливу увагу заслуговує практика комбінування трудових функцій працівників по горизонталі та по вертикалі. У першому разі відбувається розширення змісту праці з допомогою виконання низки суміжних функцій.

У разі вертикального комбінування функцій працівник починає виконувати функції інших поряд розташованих працівників або функції, що виконуються іншими категоріями працівників, наприклад, обліковців, плановиків тощо.

Одним з найпоширеніших напрямів поліпшення якості праці є відмова від ритму праці, який залежить від застосовуваної техніки та технології. Це дозволяє зменшити або зовсім ліквідувати монотонність праці, долаються негативні наслідки конвеєрної системи виробництва. Також можна запропонувати запровадити ротацію праці, чергування робочих місць, тобто працівники під час зміни переходять з одного робочого місця на інше. Це дозволяє знизити монотонність праці та психологічну втому.

Якість трудового життя багато в чому визначається рівнем розвитку трудової демократії у фірмах передових країн. Можна запропонувати «виробничу демократію», або «участь працівників у прийнятті рішень», останнім часом дедалі

частіше визначають як «залучення до управління». Але зміст усіх цих понять єдиний — це участь рядових працівників в управлінні ТОВ «ДОМІНІК Ко», також слід зазначити, що за якість прийнятих рішень працівники несуть матеріальну відповідальність, при цьому відбувається залучення працівників у управління засобами виробництва; вони інформуються про проблеми та результати їх діяльності, що беруть участь у прийнятті виробничих рішень.

Поряд з цим практика показує, що неможливо змінити ситуацію в компанії, створити міцну базу динамічного соціально-політичного та економічного розвитку без глибокого проникнення у зміст процесів, що відбуваються в системі соціально-трудова відносин. Для цього можна запропонувати використовувати моніторинг функціонування системи соціально-трудова відносин в програму покращення соціально-трудова відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Під моніторингом функціонування системи СТВ слід розуміти створену на нових засадах інтегровану систему безперервного збору, обробки, накопичення, аналізу та інтерпретації соціально-економічної, соціально-психологічної, соціологічної інформації про хід та тенденції розвитку системи соціально-трудова відносин, з використанням соціологічних та статистичних методів отримання інформації на основі показників та індикаторів, як врахованих, так і тих, що не враховуються системою державної статистики.

Головна мета моніторингу – своєчасне виявлення змін, що відбуваються у системі СТВ, попередження негативних тенденцій, що ведуть до формування напруженості, оцінка ефективності соціальної та економічної політики, виявлення проблем, здійснення короткострокового прогнозування розвитку системи соціально-трудова відносин та забезпечення на цій основі органів управління необхідною інформацією для своєчасного коригування стратегії та тактики соціально-економічних перетворень в компанії, прийняття соціально виправданих рішень.

Головною функцією моніторингу функціонування системи СТВ є забезпечення органів регулювання та управління повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що протікають у системі СТВ. Основним принципом моніторингу функціонування системи СТВ є цілеспрямованість. Цей

принцип передбачає, що вся система моніторингу має бути націлена на вирішення конкретних управлінських завдань.

Для запровадження ефективної програми покращення соціально-трудових відносин на ТОВ «ДОМІНІК Ко» можна на початку використати наступну послідовність моніторингу СТВ, для розробки оптимальної програми (рис. 3.1.).

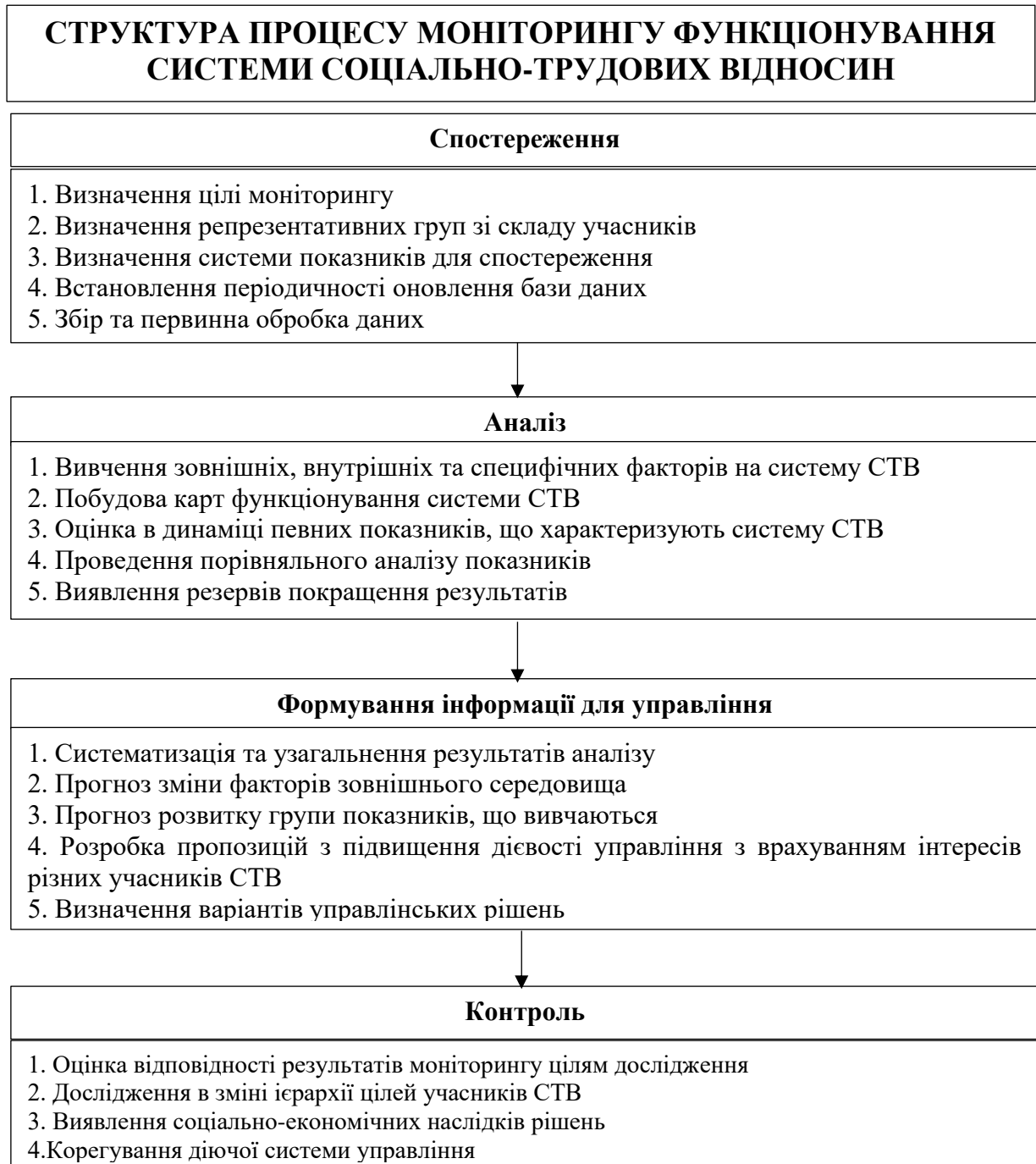


Рис. 3.1. Структура процесу моніторингу функціонування системи соціально-трудових відносин

Джерело: складено автором

Склад показників для реалізації моніторингу функціонування системи СТВ на ТОВ «ДОМІНІК Ко» повинен включати чотири групи показників: загальні показники розвитку; доходи та рівень життя населення; ринок праці, зайнятість та безробіття; соціально-трудова відносина на підприємстві. Дані показники розкривають стан та тенденції в системі СТВ і мають найбільший вплив на систему в цілому.

Для формування програми покращення соціально-трудова відносин важливо врахувати кілька ключових аспектів. Пропонується запроваджувати програму в такі кроки, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Послідовність запровадження програми покращення соціально-трудова відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко»**

Крок	Дії	Опис заходів
1	2	3
1. Аналіз поточного стану	1.1. Оцінка робочого середовища	Провести опитування серед працівників, щоб дізнатися їхню думку про робочі умови, рівень задоволеності та існуючі проблеми. Аналізувати дані про плинність кадрів, відсутність на роботі та скарги працівників.
	1.2. Оцінка соціально-трудова відносин	Оцінка якості взаємодії між працівниками та керівництвом. Визначення наявності конфліктів та їхніх причин.
2. Визначення цілей	2.1. Формулювання цілей	Визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових (SMART) цілей програми. Врахування потреб та очікувань всіх зацікавлених сторін.
	2.2. Пріоритезація цілей	Визначення пріоритетних напрямів для покращення, таких як умови праці, навчання та розвиток, комунікація тощо.
3. Розробка заходів	3.1. Покращення умов праці:	Забезпечення безпеки працівників шляхом покращення робочого середовища та дотримання норм охорони праці. Підвищення комфорту робочих місць, забезпечуючи необхідне обладнання та ресурси.
	3.2. Підвищення мотивації:	Впровадження системи бонусів та нагород для стимулювання продуктивності. Розробка програми професійного розвитку та навчання.
	3.3. Задоволення працівників:	Забезпечення гнучких робочих графіків та можливості дистанційної роботи. Впровадження програми підтримки здоров'я та добробуту працівників.

1	2	3
4. Комунікація та співпраця	4.1. Відкрита комунікація:	Створення платформи для регулярного обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Запровадження анонімних каналів для подачі скарг та пропозицій.
	4.2. Механізми вирішення конфліктів:	Розроблення процедури для швидкого та ефективного вирішення конфліктів. Ввести медіацію та посередництво для допомоги у вирішенні складних ситуацій.
5. Моніторинг та оцінка	5.1. Показники ефективності:	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів програми. Регулярно проведення оцінки та аналітики для виявлення успіхів та недоліків.
	5.2. Зворотний зв'язок:	Організація періодичних зустрічей для обговорення результатів та отримання зворотного зв'язку від працівників. Слід використовувати результати зворотного зв'язку для коригування програми.
6. Заохочення та підтримка	6.1. Система винагород:	Впровадження системи матеріальних та нематеріальних винагород за досягнення цілей програми. Підтримання працівників, які демонструють ініціативність та сприяють покращенню соціально-трудова відносин.
	6.2. Підтримка колективної роботи:	Створення сприятливих умов для командної роботи та співпраці. Організація корпоративних заходів та тренінгів для зміцнення командного духу.

Джерело: складено автором

Робоче середовище відіграє важливу роль у продуктивності та задоволеності працівників. Соціально-трудова відносини охоплюють всі аспекти взаємодії між працівниками та керівництвом, включаючи умови праці, комунікацію, мотивацію та задоволення. Тому розробка програми покращення соціально-трудова відносин на ТОВ «ДОМІНІК Ко» є ключовим кроком для досягнення високого рівня продуктивності та добробуту працівників. У цьому есе ми детально розглянемо кроки для формування такої програми.

Першим етапом у розробці програми покращення соціально-трудова відносин є аналіз поточного стану робочого середовища. Це включає оцінку умов праці, взаємодії між працівниками та керівництвом, а також виявлення основних проблем і конфліктів. Для цього можна використовувати різні методи, такі як

опитування працівників, аналіз даних про плинність кадрів та рівень відсутності на роботі, а також оцінку скарг працівників. Отримані дані дозволяють виявити слабкі сторони та розробити ефективні заходи для їхнього усунення.

Наступним кроком є визначення чітких та досяжних цілей програми. Цілі повинні бути сформульовані за принципом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні, часові). Важливо врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, роботодавців та профспілки. Наприклад, однією з цілей може бути покращення умов праці, підвищення рівня задоволеності працівників або зниження рівня плинності кадрів.

Для досягнення встановлених цілей необхідно розробити комплекс заходів. До таких заходів можуть входити:

покращення умов праці: забезпечення безпеки працівників шляхом покращення робочого середовища та дотримання норм охорони праці. Підвищення комфорту робочих місць за рахунок необхідного обладнання та ресурсів.

підвищення мотивації: впровадження системи бонусів та нагород для стимулювання продуктивності працівників. Розробка програм професійного розвитку та навчання, що дозволить працівникам підвищити свою кваліфікацію та розширити професійні навички.

задоволення працівників: забезпечення гнучких робочих графіків та можливості дистанційної роботи для підвищення балансу між роботою та особистим життям. Впровадження програм підтримки здоров'я та добробуту працівників, що включають медичне страхування, програми фізичної активності та психологічної підтримки.

Ефективна комунікація є ключовим елементом у покращенні соціально-трудова відносин. Важливо забезпечити відкриту та прозору комунікацію між працівниками та керівництвом. Для цього можна створити платформи для регулярного обміну інформацією, такі як внутрішні новинні бюлетені, зустрічі та форуми. Запровадження анонімних каналів для подачі скарг та пропозицій дозволить працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції без страху перед репресіями.

Конфлікти на робочому місці можуть негативно впливати на продуктивність та моральний дух колективу. Тому необхідно розробити ефективні механізми для їхнього вирішення. Це може включати процедури для швидкого та ефективного вирішення конфліктів, а також введення медіації та посередництва для допомоги у вирішенні складних ситуацій. Важливо, щоб ці механізми були доступні та зрозумілі для всіх працівників.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів є важливими для досягнення успіху програми. Необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити результати програми. Регулярна оцінка та аналітика дозволяють виявляти успіхи та недоліки, а також вносити коригування до програми на основі отриманих результатів.

Запровадження системи заохочень та підтримки є важливим елементом для забезпечення активної участі працівників у програмі покращення соціально-трудових відносин. Система винагород може включати як матеріальні, так і нематеріальні винагороди за досягнення цілей програми. Важливо також підтримувати ініціативи працівників, які сприяють покращенню робочої атмосфери та колективної роботи.

Соціально-трудові відносини є важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства. Вони визначають якість взаємодії між працівниками та керівництвом, впливають на продуктивність, задоволення працівників та загальну атмосферу в колективі. Розглянемо основні заходи, спрямовані на покращення соціально-трудових відносин на ТОВ «ДОМІНІК Ко», спираючись на останні дослідження та практичні підходи.

Умови праці є ключовим фактором, що визначає рівень задоволення працівників та їхню продуктивність. Впровадження сучасних систем охорони праці, регулярне проведення тренінгів з безпеки та модернізація офісного обладнання є основними заходами для покращення умов праці. Дослідження показують, що працівники, які працюють у безпечних та комфортних умовах, демонструють вищий рівень залученості та продуктивності.

Мотивація працівників є одним із найважливіших чинників, що впливають на

їхню ефективність. Впровадження системи бонусів та нагород, а також програм професійного розвитку сприяють підвищенню мотивації працівників. Згідно з дослідженнями, компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, мають більш залучений та продуктивний персонал.

Гнучкі робочі графіки та програми підтримки здоров'я є ефективними заходами для підвищення задоволення працівників. Дослідження показують, що працівники, які мають можливість балансувати роботу та особисте життя, демонструють вищий рівень задоволення роботою та менше піддаються стресу. Впровадження медичного страхування, програм фізичної активності та психологічної підтримки сприяє поліпшенню загального добробуту працівників.

Ефективна комунікація є фундаментом для побудови здорових соціально-трудова відносин. Створення платформ для обміну інформацією, таких як внутрішні новинні бюлетені та регулярні зустрічі між працівниками та керівництвом, сприяє відкритій та прозорій комунікації. Впровадження анонімних каналів для подачі скарг та пропозицій дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки та сприяє створенню довірливих стосунків.

Конфлікти на робочому місці можуть мати серйозний негативний вплив на продуктивність та моральний дух колективу. Впровадження чітких процедур для вирішення конфліктів, а також медіації та посередництва допомагає швидко та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Навчання менеджерів з управління конфліктами та розвитку емоційного інтелекту сприяє створенню гармонійного робочого середовища.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів є критично важливими для успішної реалізації програми покращення соціально-трудова відносин. Визначення ключових показників ефективності (KPI) та регулярна оцінка дозволяють виявити успіхи та недоліки програми, а також вносити необхідні корективи. Отримання зворотного зв'язку від працівників є важливим елементом цього процесу.

Запровадження системи заохочень та підтримки сприяє активній участі працівників у програмі покращення соціально-трудова відносин. Система

матеріальних та нематеріальних винагород, підтримка ініціатив працівників та створення сприятливих умов для командної роботи є ефективними заходами для підвищення залученості працівників.

Покращення соціально-трудових відносин на підприємстві є комплексним та багатогранним процесом, що вимагає ретельного планування та впровадження різноманітних заходів. Важливою є постійна оцінка ефективності цих заходів та внесення коректив на основі отриманих результатів. Тільки за умови комплексного підходу можна досягти високого рівня продуктивності та задоволеності працівників, що сприятиме успішному розвитку підприємства.

З поведеного у розділі дослідження зрозуміло, що найбільше ціниться працівниками ТОВ «ДОМІНІК Ко» нематеріальні інструменти соціально-трудових відносин, тому пропонуємо розробляти саме цю сферу цих відносин, зокрема в таких напрямках, рис.3.2.

#### Навчання персоналу

- Підвищення кваліфікації
- Проведення тренінгів в середині компанії

#### Соціальний пакет

- Повне медичне страхування
- Надання додаткових днів відпочинку

#### Зона відпочинку

- Оформити зону відпочинку

Рис. 3.2. Засоби нематеріального стимулювання для покращення соціально-трудових відносин

Джерело: складено автором

Підвищення кваліфікації та постійне навчання є невід'ємною складовою успішного розвитку будь-якого підприємства. Працівники, які мають можливість

розвиватися професійно, відчувають себе більш цінними для організації та демонструють вищу продуктивність. Впровадження програм внутрішніх тренінгів та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички, що є необхідними для ефективного виконання їхніх обов'язків.

Організація регулярних внутрішніх тренінгів є важливим кроком для забезпечення високої якості роботи працівників. Наприклад, тренінги можуть охоплювати різні аспекти, такі як новітні технології, управління проектами або комунікативні навички. Крім того, впровадження індивідуальних планів розвитку дозволяє кожному працівнику визначити свої кар'єрні цілі та досягти їх за підтримки підприємства. Заходи щодо проведення навчання персоналу організації. Метою заходу є оновлення раніше одержаних знань та умінь співробітників, а також прискорення виконання роботи та скорочення кількості помилок.

Рекомендовані заходи внутрішнього навчання, а саме тренінги для відділу продажу за такими напрямками: технології продажів, великі продажі, робота з запереченнями клієнтів, виявлення потреб клієнтів.

Під час тренінгу співробітники можуть поставити питання, що цікавлять, розібрати реальні ситуації усією групою. Тренінги дозволять покращити комунікації з покупцями, збільшити кількість постійних клієнтів, підвищити обсяги продажів.

Підвищення кваліфікації відбувається в організації, що спеціалізується на таких підвищеннях Commercial House, «МЕНЕДЖЕР З ПРОДАЖІВ From 0 to Hero», при чому його можна пройти дистанційно.

За підсумками підвищення кваліфікації працівнику видають сертифікат про пройдене навчання.

Надання соціального пакету є важливим елементом для підвищення задоволеності та лояльності працівників. Соціальний пакет може включати різноманітні пільги та привілеї, які сприяють покращенню добробуту працівників та їхніх сімей. Наприклад, поліс добровільного медичного страхування дозволяє працівникам отримувати якісну медичну допомогу, що позитивно впливає на їхнє здоров'я та продуктивність.

Метою заходу є підтримання здоров'я співробітників та скорочення кількості

лікарняних листів. Розробляється градація полісів добровільного медичного страхування, а саме:

– для керівників відділів та адміністрації оформляється поліс розширеної дії: поширюється на всі види наданої допомоги, без обмежень;

– для співробітників оформляється поліс добровільного медичного страхування вузького призначення, з обмеженнями, тобто. Надається допомога відбувається в рамках консультації лікарів та мінімального обстеження.

До поліс добровільного медичного страхування вузького призначення включити: прийоми терапевта та вузьких фахівців, виклик лікаря додому, аналізи та дослідження. Такий поліс надаватиметься співробітнику по закінченні 6 місяців роботи.

Надання додаткових днів відпочинку є ще одним важливим заходом, який сприяє балансу між роботою та особистим життям. Додаткові дні відпочинку можуть використовуватися працівниками для оздоровлення або вирішення особистих справ, що допомагає знизити рівень стресу та підвищити загальну задоволеність роботою. Для надання додаткових днів відпочинку необхідно видати наказ, у якому прописати дні відпочинку:

- 1 день відпочинку до дня народження співробітника;
- 1 день відпочинку за успішну роботу за підсумками місяця;
- 3 дні відпочинку до дня весілля співробітника;
- 3 дні відпочинку до дня народження дитини у співробітника.

Зони відпочинку на підприємстві є важливим елементом, що сприяє покращенню робочої атмосфери та забезпечує працівникам можливість релаксації під час робочих перерв. Створення комфортних зон відпочинку, обладнаних м'якими меблями, кавоварками, книжками та іншими зручностями, дозволяє працівникам відновити свої сили та зосередитися на виконанні робочих завдань.

Крім того, організація різноманітних заходів для відпочинку, таких як йога-класи, настільні ігри або кінопокази, сприяє соціальній взаємодії та зміцненню колективного духу. Працівники, які мають можливість відпочити та взаємодіяти з колегами в неформальній обстановці, відчувають себе більш залученими та

мотивованими.

Для зони відпочинку виділяється приміщення, в якому необхідно організувати зону прийому їжі та зону відпочинку співробітників. В організації є таке приміщення, проте воно застаріло і є лише зоною прийому їжі. Необхідно розділити це приміщення на зону прийому їжі та зону відпочинку співробітників. Зона прийому їжі включає: стіл зі стільцями, мікрохвильова піч, чайник, машина для приготування кави, пляшки з питною водою. Доповнювати зону їди не потрібно. Зону відпочинку співробітників необхідно доповнити: настінними світильниками, диваном, крісла, журнальним столиком, колонками для музики годинник.

Узагальнимо витрати, що понесе компанія при запровадженні заходів з покращення соціально-трудова відносин, табл.3.2.

*Таблиця 3.2.*

**Витрати на запровадження заходів з покращення соціально-трудова відносин**

Найменування заходу	Вартість, тис.грн
Проведення тренінгів 5 осіб, відділу продажів на рік	5000
Тренінг для бухгалтерії, 3 осіб	2400
Соціальне медичне страхування	25000
Створення зони відпочинку	3000
Усього	35400

Джерело: складено автором

Покращення соціально-трудова відносин на підприємстві є складним та багатогранним процесом, що вимагає ретельного планування та впровадження різноманітних заходів. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу, надання соціальних пакетів та створення зон відпочинку є ключовими елементами, що сприяють підвищенню задоволеності працівників, їхньої мотивації та загального добробуту. Тільки за умови комплексного підходу можна досягти високого рівня продуктивності та успішного розвитку підприємства.

### 3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціально-трудових відносин компанії

Впровадження заходів з покращення соціально-трудових відносин на підприємстві має низку позитивних ефектів, які можуть значно вплинути на загальну продуктивність, задоволеність працівників та атмосферу на робочому місці. Нижче розглянемо основні ефекти від запропонованих заходів.

Підвищення задоволеності працівників. Забезпечення комфортних умов праці, гнучких робочих графіків та програм підтримки здоров'я сприяє підвищенню задоволеності працівників. Задоволені працівники більш мотивовані та лояльні до підприємства, що знижує рівень плинності кадрів.

Покращення продуктивності. Підвищення кваліфікації та регулярне навчання працівників допомагає їм здобувати нові навички та ефективніше виконувати свої обов'язки. Впровадження системи бонусів та нагород стимулює працівників досягати високих результатів, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

При цьому приріст продуктивності праці за підсумками експертів може складати до 10%, відповідно можна визначити додатковий дохід, що отримає ТОВ «ДОМІНІК Ко» за допомогою такого інструменту, як стандартний розподіл ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1.)$$

де О – це оптимістичний прогноз;

В – це найбільш ймовірне прогнозне значення;

П – песимістичне прогнозне значення.

Задля розрахунку очікуваного прогнозу нарощення обсягу доходів ТОВ «ДОМІНІК Ко» на наступний рік проведено опитування провідних фахівців компанії з різних відділів й отримано результати, представлені у таблиці 3.3. Усі величини отриманого прогнозу потрібно перевірити і на типовість і на надійність.

Таблиця 3.3

## Розсіювання думок фахівців із продажів ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Експерти	Прогнозований обсяг продукції, тис. грн.	Відхилення $\Delta O=(O_i-O)$	$\Delta O^2$
1	8,6	-9,16	83,83
2	9,4	-8,36	69,82
3	9,8	-7,96	63,30
4	10,2	-7,56	57,09
5	10,5	-7,26	52,65
6	10,8	-6,96	48,39
7	11,4	-6,36	40,40
8	12,8	-4,96	24,56
9	13,2	-4,56	20,76
10	14,2	-3,56	12,65
11	15,2	-2,56	6,53
12	16,2	-1,56	2,42
13	17,2	-0,56	0,31
14	18,2	0,44	0,20
15	19,2	1,44	2,09
16	20,2	2,44	5,97
17	21,2	3,44	11,86
18	22,2	4,44	19,75
19	23,2	5,44	29,64
20	24,2	6,44	41,53
21	25,2	7,44	55,41
22	26,2	8,44	71,30
23	27,2	9,44	89,19
24	28,2	10,44	109,08
25	29,2	11,44	130,97
Усього	17,76	0,00	41,99

Джерело: складено автором

Середньоквадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання припущень експертів ТОВ «ДОМІНІК Ко» визначаємо наступним чином:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{41,99}{25}} = 1,68 \quad (3.2.)$$

Потім проведемо визначення коефіцієнту варіації, що дає характеристику з однорідності сукупності припущень спеціалістів ТОВ «ДОМІНІК Ко», розраховується наступним чином.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{1,68}{17,76} * 100\% = 9,45\% \quad (3.3.)$$

Даний показник становить  $w < 33 \%$ , згідно отриманих припущень фахівців ТОВ «ДОМІНІК Ко» можна вважати однорідною, отже наявні можливості використання отриманих припущень для майбутніх розрахунків.

Далі сформуємо прогнози нарощення обсягів доходу ТОВ «ДОМІНІК Ко» при цьому використаємо розподіл ймовірностей. Далі визначимо оптимістичну, вірогідну та песимістичну величину припущень по приросту продуктивності праці.

Найвірогіднішим значенням зростання продуктивності праці (В) є: 29,2%, оптимістичне зростання (О) продуктивності праці дорівнюватиме 17,76%, песимістичний прогнозне зростання продуктивності праці (П) складає 8,6%.

Розрахуємо величину зміни обсягу продукції, що очікується:

$$ОП = \frac{0+4*В+П}{6} = \frac{29,2+4*17,76+8,6}{6} = 18,4 \%$$
 (3.4)

По розрахунках можна припустити, що приріст продуктивності праці ТОВ «ДОМІНІК Ко» підвищиться на 18,4%, при цьому загальні додаткові витрати складають 35400 тис.грн, за рахунок витрат на нематеріальну частину соціально-трудових відносин.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ДОМІНІК Ко»**

Далі проведемо аналіз впливу ефективності за умови реалізації проєкту з покращення соціально-трудових відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко» на основні показники його роботи.

Оскільки прогнозний приріст продуктивності праці складає 18,4% отриманого чистого доходу, відповідно основні показники матимуть пропорційне зростання по всім статтям, отже відповідно визначимо зростання техніко-економічних показників.

Приріст чистого грошового доходу від реалізації становитиме

$$735277 * 18,4\% = 135290 \text{ тис. грн.}$$

Значення приросту собівартості кондитерської продукції проєктного року.

$$620962 * 18,4\% = 114\,257 \text{ тис. грн.}$$

Протягом проєктного року також передбачає зростання витрат на покращення системи соціально-трудових відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Обчислимо зростання фінансового результату від реалізації кондитерської продукції проєктного року:

$$\Delta \text{Пр} = 135290 - 114257 = 21033 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого прибутку від реалізації становить:

$$21033 * 0,82 = 17\,247 \text{ тис. грн.}$$

Результати ТОВ «ДОМІНІК Ко» при впровадженні системи покращення соціально-трудових відносин наведено у таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати при впровадженні системи покращення соціально-трудових відносин ТОВ «ДОМІНІК Ко», тис.грн.**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу од реалізації продукції	135290
2.	Приріст повних витрат підприємства	114257
3.	Приріст фінансового результату від реалізації продукції	21033
4.	Приріст чистого прибутку	17247

Джерело: розраховано автором

Отримане значення приросту показників дають можливість провести оцінку ефективності.

Спочатку визначаємо терміни окупності початкових інвестицій, в якості яких виступають витрати на запровадження системи покращення соціально-трудових відносин.

$$T = K_n / \Delta \text{Пр}_q = 35400 / 17247 = 2,05 \text{ року}$$

Чистий кумулятивний грошовий потік складає:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_q = 17245 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (ТВ) прогнозованих грошових надходжень при життєвому циклі проєкту 5 років, формула:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП\alpha_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чистий грошові потоки  $i$ -того року за життєвий цикл інвестиційного проєкту.

$p$  – ставка дисконту, береться за основу ставка рефінансування НБУ 19%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт дисконтування, що визначається за  $i$ -тий рік життєвого циклу даного проєкту,

де  $i$  – тривалість життєвого циклу інвестиційного проєкту.

Коефіцієнти із дисконтування розраховується за ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.6.)$$

При ставці дисконту 19%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^1} = \frac{1}{1,19} = 0,840$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^2} = \frac{1}{1,19^2} = 0,706$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^3} = \frac{1}{1,19^3} = 0,593$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^4} = \frac{1}{1,19^4} = 0,499$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^5} = \frac{1}{1,19} = 0,419$$

Теперішня вартість очікуваних грошових потоків становить:

$$\sum_{i=1}^n NB = NB_1 + NB_2 + NB_3 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 17245 * (0,840 + 0,706 + 0,593 + 0,499 + 0,419) = 52\,717 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧТВ) являє собою різницю суми теперішніх вартостей, які отримані за життєвого циклу проєкту, та вкладеннями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 52717 - 35400 = 17317 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення вкладень для запровадження системи нематеріального стимулювання це співвідношення початкових вкладень у проєкт і середньорічної нинішньої вартості отриманих коштів:

$$T_r = \frac{\Pi}{NB_{\text{ср.}}} = \frac{35400}{10543} = 3,36 \text{ року}$$

де NB – середньорічна величина нинішньої вартості:

$$NB_{\text{ср.}} = \frac{\sum NB}{N} = \frac{52717}{5} = 10543 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності це співвідношення ЧТВ та вкладених інвестицій:

$$ID = ЧНВ/\Pi = 17317/35400 = 0,48$$

Індекс прибутковості це співвідношення суми нинішніх вартостей, за життєвий цикл проєкту, і початкових вкладень на проєкт:

$$\Pi = \sum \frac{NB}{\Pi} 52717/35400 = 1,48$$

Сформуємо проєктні основні показники діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» й оцінка їх ефективності за умови запровадження системи преміювання персоналу таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив системи покращення соціально-трудова відносин ТОВ  
«ДОМІНІК Ко» на основні показники його господарської діяльності**

Показник	2023 рік	Проєктний рік	Абс відх	Відн відх, %
Чистий дохід від реалізації продукції	735277	870567	135290	15,54
Собівартість реалізованої продукції	620962	735219	114257	15,54
Чисельність ПВП, чол	546	546		0,00
Валовий прибуток	114315	135348	21033	15,54
Повні витрати	735135	849392	114257	13,45
Прибуток від операційної діяльності	23120	44153	21033	47,64
Прибуток до оподаткування:	27097	48130	21033	43,70
Чистий фінансовий результат: прибуток	19398	36645	17247	47,07
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп	99,98	97,57	-2,41	-2,47
Продуктивність праці, тис.грн/чол	1346,66	1594,45	247,79	15,54
Фондовіддача грн/грн	0,18	0,2	0,02	10,00
Рентабельність діяльності, %	15,55	15,93	0,38	x
Рентабельність продукції, %	3,12	4,31	1,19	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З отриманої таблиці зрозуміло, що проєкт прибутковий, при цьому спостерігається зростання обсягів реалізації на 15,54%, а в грошовому виразі 135290 тис.грн, поряд з цим є зростання чистого фінансового результату аж на 17247 тис.грн. або 47,7%, при цьому рентабельність зростає на 1,19пп.

Поряд з економічними ефектами ТОВ «ДОМІНІК Ко» отримає ряд переваг, зокрема:

- зниження рівня стресу. Програми підтримки здоров'я та добробуту, такі як медичне страхування та додаткові дні відпочинку, допомагають знизити рівень стресу серед працівників. Зони відпочинку на підприємстві надають можливість релаксації під час робочих перерв, що сприяє відновленню енергії та зниженню ризику професійного вигорання.

- покращення комунікації та співпраці. Відкрита та прозора комунікація між працівниками та керівництвом сприяє створенню довірливих стосунків та поліпшенню колективної атмосфери. Анонімні канали для подачі скарг та пропозицій дозволяють працівникам вільно висловлювати свої думки та сприяють виявленню та вирішенню потенційних проблем на ранніх стадіях.

- зниження конфліктності. Впровадження чітких механізмів вирішення конфліктів та навчання менеджерів управлінню конфліктами допомагають швидко та ефективно розв'язувати конфліктні ситуації. Це сприяє зниженню рівня конфліктності та створенню гармонійного робочого середовища.

- підвищення лояльності працівників. Надання соціального пакету, системи винагород та підтримка колективної роботи сприяють підвищенню лояльності працівників до підприємства. Лояльні працівники менш схильні до звільнення та активно сприяють розвитку підприємства.

- поліпшення корпоративної культури. Організація корпоративних заходів та тренінгів для зміцнення командного духу сприяє покращенню корпоративної культури. Працівники відчувають себе частиною єдиної команди, що сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків та підвищенню залученості.

Запропоновані заходи з покращення соціально-трудових відносин мають комплексний позитивний ефект на підприємство. Вони сприяють підвищенню

задоволеності та мотивації працівників, покращенню продуктивності, зниженню рівня стресу та конфліктів, а також створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища. Впровадження цих заходів є важливим кроком для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Соціально-трудові відносини залежно від способу їх регулювання, методів розв'язання проблем класифікують за типами. Тип соціально-трудових відносин визначається їхнім характером, а саме тим, яким конкретно чином приймаються рішення в соціально-трудовій сфері. Важливу роль у формуванні типів соціально-трудових відносин відіграють принципи рівності чи нерівності прав і можливостей суб'єктів соціально-трудових відносин. Від того, якою мірою і як комбінуються ці базисні принципи, залежить конкретний тип соціально-трудових відносин та інші принципи, що його визначають.

Пріоритетність конкретних принципів існування соціально-трудових відносин, їх комбінація у процесі розв'язання проблем у соціально-трудовій сфері характеризують тип соціально-трудових відносин. У цьому випадку основою соціально-трудових відносин можуть бути принципи солідарності і субсидіарності, відносини, побудовані за принципом “панування — підпорядкування”; рівноправне партнерство, конфлікт, конфліктне співробітництво, конфліктне суперництво, дискримінація. Відповідно до цих принципів (характеристик) виокремлюють два полярних типи трудових відносин — патерналізм і соціальне партнерство. Можливі й інші типи соціально-трудових відносин, зумовлені поєднанням принципів і методів їх регулювання.

Загалом, функціонування механізму соціально-трудових відносин повинно забезпечити соціальну орієнтацію економіки і на цій основі – досягнення соціальної злагоди у суспільстві, зниження суспільної конфронтації, а також підвищення загального добробуту громадян. Усе помітнішим стає феномен – характер і форми соціально-трудових відносин, обтяжених фінансово-економічною кризою, стають вразливішими за своєю раптовістю і починають орієнтувати їх учасників не на забезпечення зростання благополуччя, а на формування соціальної незахищеності і невпевненості громадян у майбутньому. А це вимагає якнайшвидшого пошуку нових соціальних стратегій, таких форм соціально-економічної діяльності, які забезпечать реалізацію всіх очікувань найманих працівників і роботодавців.

За умов ринкової трансформації економіки в Україні досить важливим питанням стало регулювання СТВ, тому що останнім часом добробут населення країни залежить саме від нього. Тому слід моніторити стан трудових відносин на підприємствах та підвищувати їх ефективність, використовуючи всі відомі методи в сукупності для досягнення синергічного ефекту. Розглянутий та запропонований вище комплекс процедур та методів покращить стан та ефективність трудових відносин на підприємстві будь-якої галузі. Формування в Україні нової системи соціально-трудова відносин, адекватних соціально орієнтованій ринковій економіці має передбачати забезпечення свободи і прав людини; людський розвиток; гуманізацію та інтелектуалізацію праці; стабільність і ефективність зайнятості; захист от національного ринку праці; гідну працю; належний соціальний захист і соціальне забезпечення.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко» свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Компанії варто інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці та впровадження мотиваційних програм. Це сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Розробка програми покращення соціально-трудова відносин на ТОВ «ДОМІНІК Ко» є складним та багатогранним процесом. Вона вимагає ретельного аналізу поточного стану, визначення чітких та досяжних цілей, розробки комплексних заходів, забезпечення ефективної комунікації, впровадження механізмів вирішення конфліктів, регулярного моніторингу та оцінки, а також запровадження системи заохочень та підтримки. Тільки комплексний підхід дозволить створити сприятливе робоче середовище, яке сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Allen Joe. Next steps for Social Partnership in Wales. URL: <https://www.tuc.org.uk/blogs/next-steps-social-partnership-wales3>.
2. Allen, T. D. (2021). Work-life balance and employee satisfaction: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 134-152.
3. Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
4. Chorna N. P., Chorny R. S., Shandruk S. K. Socio-economic development of Ukraine: new challenges and threats. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018. No 1 (13). P. 100–107.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
6. European Social Fund support to social partners in the 2007–2013 period. URL: [https://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/tp\\_partnership\\_en.pdf4](https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_partnership_en.pdf4).
7. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). *Managing Human Resources*. Pearson Education.
8. Home. Social Progress Imperative. URL: <https://www.socialprogress.org/>9. Global Index: Results. URL: <https://www.socialprogress.org/index/global/results10>.
9. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper. 2010. № 10-074 URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074.pdf> (дата звернення: 05.09.2024).
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
11. Management By Objectives Appraisals: веб-сайт. URL: <http://www.performance-appraisal.com/results.htm> (дата звернення: 25.11.2024).
12. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

13. Shmatko N. The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology *Nauka i Studia*. 2018. № 14 (194). P. 3- 13
14. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.09.2024)
15. Thomas, K. W. (2018). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 393-411.
16. Turner L. Social partnership: an organizing concept for industrial relations reform. *Workplace Topics*. 1994. No 4 (1). P. 83–97. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/144981947.pdf2>.
17. Zinchenko A., Serohina I. Social partnership as an important tool for improving student training. *Pedagogy and Education Management Review (PEMR)*. 2021. Issue 1 (3). P. 36–43.
18. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для вищ. шк. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 343 с.
19. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
20. Актуальні проблеми приватного і публічного права : [монографія] відп. ред. Н.Д. Гетьманцева. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. 208 с.
21. Арзамасова О.В. Побудова нової економіки: проблеми формування кадрового потенціалу України *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 150–156.
22. Арсентьева О.С., Соколов С.Ю. Поняття, сутність і значення соціального партнерства на сучасному етапі. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2015. № 30. С. 26–36.
23. Бандур С.І. Розвиток соціально-трудових відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 8–13.
24. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.

25. Волкова Н., Кузнецова Ю. Соціальне партнерство як фактор економічної стабільності в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 67–73.12.
26. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>. (дата звернення: 10.09.2024)
27. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
28. Гетьманцева Н., Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудоких відносин 3/2016 *ТРУДОВЕ ПРАВО* URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/03/15.pdf>
29. Гетьманцева Н.Д. Інтерес в правовому регулюванні трудових відносин *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія «Правознавство»*. Чернівці : Рута, 2012. Вип. 618. С. 66–70.
30. Городецька Л.О. Проблеми оцінки стану і ступеня розвитку соціально-трудоких відносин *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : Збірник наукових праць*. К.: НАУ. 2019. №27 242. – 247 С.
31. Городецька Л.О., Ціпан О.Я. Формування та розвиток соціально-трудоких відносин в Україні *Проблеми підвищення інфраструктури : Збірник наукових праць*. К.: НАУ. 2008. №19. С.99 – 105.
32. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
33. Данилюк Д .О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>(дата звернення: 09.09.2024)
34. Дарченко Н.Д. Економіка праці та соціально-трудокі відносини: зб. завдань і вправ: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2016. 250 с.
35. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 10.09.2024)

36. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.09.2024)

37. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.)*. Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.

38. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

39. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник за ред. О. В. Шкільова. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 750 с.

40. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами денної форми навчання галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» / За заг.ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 376 с.

41. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посібник Харків: ХДУХТ, 2017. 189 с.

42. Зуб І.В. Науково-практичний коментар законодавства України про працю 11-е вид., допов. та переробл. Київ : Алерта ; КНТ ; ЦУЛ, 2010. 584 с.

43. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Навчальний посібник із дисципліни «Економіка праці й соціально-трудова відносини» для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2019. 217 с.

44. Йолкіна О.В. Удосконалення соціально-трудова відносин у сфері трудової мотивації *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013 Вип. 2 (49). Ч. 1. – С. 116–122.

45. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.

46. Каплін С. М. Соціальне партнерство в демократичній державі: конституційно-правовий аспект *Прикарпатський юридичний вісник* Випуск 4(25) том 1, 2018 С. 54-58
47. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*
48. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у вищих навчальних закладах III – IV рівнів акредитації : [монографія] за ред. проф. О.М. Ярошенка. Харків : Право, 2019. 240 с.
49. Колот А.М. Асиметрії розвитку соціально-трудої сфери: прояви, причини, передумови подолання *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 205–211.
50. Колот А.М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання : Монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 230 с.
51. Коляда М. Співвідношення понять «соціальне партнерство» і «соціальний діалог» у трудовому праві: теорія та практика. *Публічне право*. 2013. № 4(12). С. 291–296.
52. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2016. 424 с.
53. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
54. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ No 66-р від 24.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text15>.
55. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarrpsu 2022.27.058.

56. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналітична доповідь (Серія «Економіка», випуск 16) Кб]d: НІСД, 2014. 108 с.
57. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. Економічний простір. 2013. № 73. С. 194–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf). (дата звернення: 09.05.2024)
58. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с
59. Крулько Є.Л. Моделі соціально-трудоких відносин між працівниками і роботодавцями URL.: <http://nbuv.gov.ua>.
60. Ланченко Є. О. Методичні рекомендації розвитку соціально-трудоких відносин у сільськогосподарських підприємствах. Київ: ЦП «Компринт», 2021. 78 с
61. Ланченко Є. О. Формування системи соціально-трудоких відносин у аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 556 с.
62. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудокі відносини: навч. посіб. для вищ. навч. закл. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 424 с
63. Мельниченко О. Б. Розвиток системи соціально-трудоких відносин як передумова економічного зростання *Науковий вісник Ужгородського національного університету* Випуск 7, частина 2. 2016.
64. Модельний закон про соціальне партнерство : Закон від 16.11.2006 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\\_g07](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_g07).
65. Моторна І.І. Соціально-трудокі відносини : формування і розвиток : автореферат дисертації на здобуття кандидата економічних наук : 08.00.07 / І.І. Моторна. Київ :КНЕУ. 2009. 20с.
66. Моцна І. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи її вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 166–170.11.

67. Новіков Д. Концепція соціальної відповідальності бізнесу в аграрному секторі України. підприємництво та інновації. 2020. Вип. 13. С. 89–93.13.

68. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносина Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

69. Особливості сучасного управління персоналом підприємства URL: [https://biz.ligazakon.net/news/226370\\_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-rpdrimstva](https://biz.ligazakon.net/news/226370_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-rpdrimstva)(дата звернення: 09.10.2024)

70. Офіційний сайт ТОВ «ДОМІНІК Ко». URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення 18.10.2024 р.)

71. Піхняк, Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022 С.154-160.

72. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56

73. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.09.2024).

74. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024)

75. Про організації роботодавців : Закон України від 24.05.2001 р. (втрата чинності від 05.08.2012 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2436-14.3>. Про соціальне партнерство : Проект Закону № 2173 від 10.09.2002 р. URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=13032](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=13032).

76. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 10.09.2024)

77. Про соціальний діалог в Україні. Закон України від 23.12.2010 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

78. Про схвалення Концепції загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.06.2009 р. № 851-р. Офіційний вісник України. 2009. № 56. С. 21–22.

79. Процевський О.І. Методологічні засади трудового права : [монографія] / О.І. Процевський. Харків : ХНАДУ, 2014. 260 с.

80. Руденко О., Кондратюк О., Горєва А. Соціальна відповідальність бізнесу: суть, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/104.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/104.pdf)14.

81. Савранська Г. М. Розвиток національної моделі соціального партнерства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/18.pdf>8.

82. Сергіна Т.О. Соціальне партнерство як ефективна форма соціальної взаємодії у попередженні соціальних ризиків, організації колективних дій. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Державне управління*. 2014. Т. 15, Вип. 287. С. 53–60.

83. Ситник, О. Ю. Інтегральна оцінка впливу соціального партнерства на розвиток персоналу підприємства Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 230-239

84. Скворцов І.Б. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. Львів: НМР Львівської політехніки, 2016. 268 с.

85. Склярук Т.В. Економіка праці: навч. посіб. НМР Львівської політехніки, 2017. 228 с.

86. Соловйова О.Є. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка праці та соціально-трудова відносини» (для студентів заочної форм навчання спеціальності 051 – Економіка) Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 153 с

87. Сорочишин М.В. Правові аспекти соціального діалогу у сфері праці : автореф. дисс. канд. юрид. наук. спец. 12.00.05 ; Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2012. 22 с. 23.

88. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України Вісник економіки No 3, 2021 р <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1263/1368>

89. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 616 с.

90. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Костюк Т. О. Практикум з економіки праці і соціально-трудова відносин: навч. посібник. Київ: НУБіП, 2018. 555 с

91. Тур, О. В. Тюха І.В., Шереметинська О.В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-29

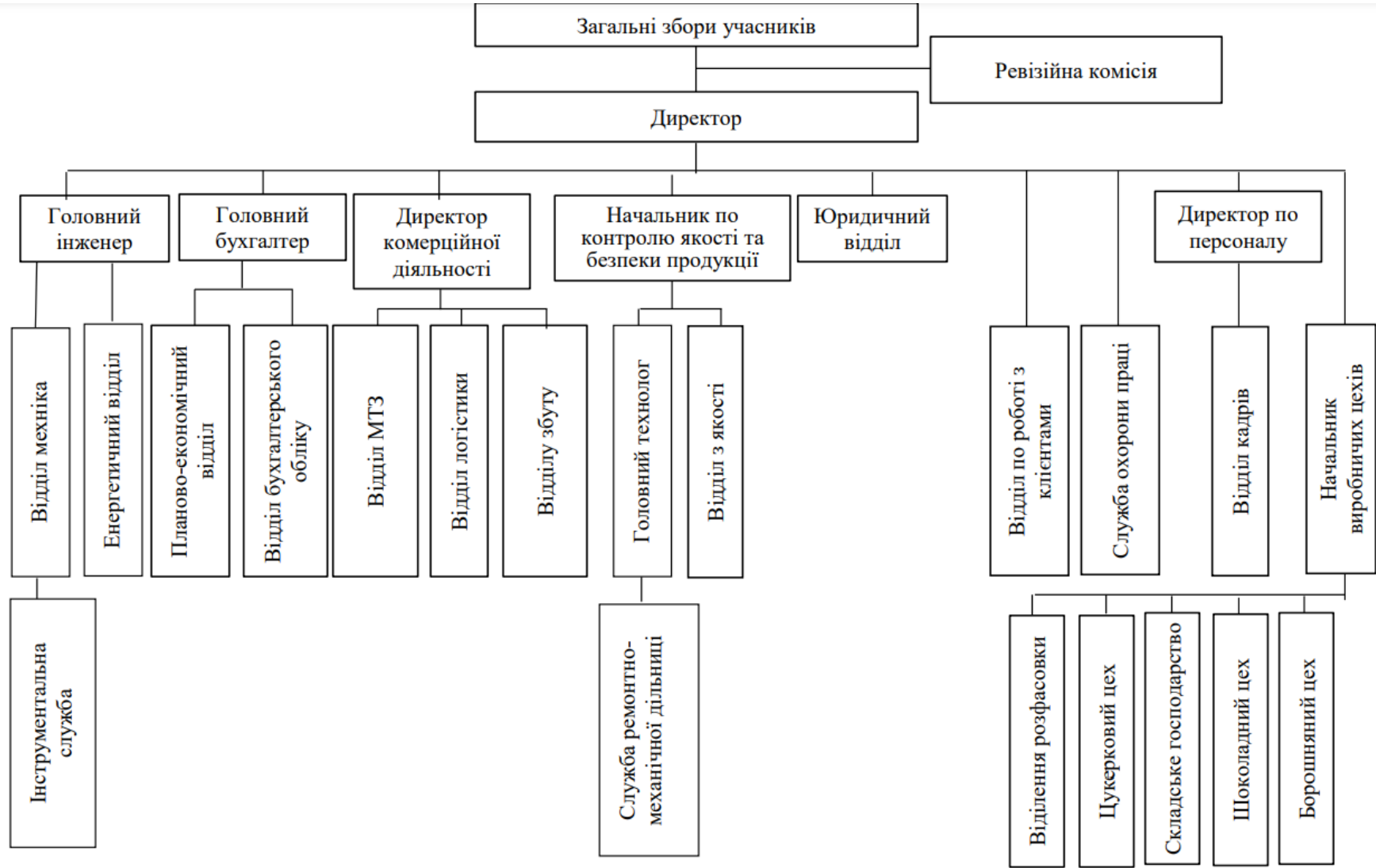
92. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудова конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. No 3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2019/5.pdf7](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/5.pdf7).

93. Щодо стану соціально-трудова відносин в Україні та основних напрямів їхнього реформування: аналітична записка URL: <http://niss.gov.ua>.

94. Юденкова О. П., Дослідження соціального партнерства у структурі підготовки кваліфікованих робітників [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737809/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737809/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf)

## ДОДАТКИ

## Додаток А



## ДОДАТОК Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	2024	01   01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	00382208	
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	UA53080370010183642	
Середня кількість працівників	2 546	за КВЕД	240	
Адреса, телефон	вулиця Решетилівська, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		10.82	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		505096		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	294	208
первісна вартість	1001	1 673	1 673
накопичена амортизація	1002	1 379	1 465
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	147 847	130 917
первісна вартість	1011	416 359	424 260
знос	1012	268 512	293 343
Інвестиційна нерухомість	1015	662	588
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 444	1 343
знос інвестиційної нерухомості	1017	782	755
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	297	229
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>149 100</b>	<b>131 942</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	136 566	133 262
виробничі запаси	1101	108 243	111 305
незавершене виробництво	1102	5 799	6 230
готова продукція	1103	22 358	15 481
товари	1104	166	246
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 461	51 306
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	265	1 121
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 713	19 174
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	125 218	164 153
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>325 223</b>	<b>369 016</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	396 660	416 058
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Витучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>444 500</b>	<b>463 898</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 925	22 071
розрахунками з бюджетом	1620	3 506	2 466
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	588	470
розрахунками з оплати праці	1630	5 393	8 346
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 411	3 707
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 823</b>	<b>37 060</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## ДОДАТОК В

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			00382208		

(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	735 277	638 511
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 620 962 )	( 515 820 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	2090	114 315	122 691
<b>збиток</b>	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 978	36 976
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 35 350 )	( 27 378 )
Витрати на збут	2150	( 46 729 )	( 48 018 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 094 )	( 18 551 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	2190	23 120	65 720
<b>збиток</b>	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 052	135
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 75 )	( 24 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	27 097	65 831
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 699)	(12 082)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	19 398	53 749
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	19 398	53 749

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	537 066	439 257
Витрати на оплату праці	2505	98 414	71 978
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 196	14 526
Амортизація	2515	26 121	35 071
Інші операційні витрати	2520	49 398	51 764
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	730 195	612 596

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Плаксій Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія