

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

з спеціальності 073 _____ «Менеджмент»
освітньої-професійної програми _____ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розроблення програми забезпечення соціального партнерства працівників підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ЗМП-5-1/8
Короленко Анастасія Дмитрівна

_____ (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 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

“02” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Короленко Анастасії Дмитрівни

1. Тема роботи Розроблення програми забезпечення соціального партнерства працівників підприємства

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20.01.2025р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Баштанський сирзавод»

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

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти реалізації соціального партнерства персоналу підприємства

Розділ 2 Аналіз ефективності реалізації соціального партнерства ТДВ «Баштанський сирзавод»

Розділ 3 Розробка програми забезпечення соціального партнерства працівників ТДВ «Баштанський сирзавод»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 11 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02 вересня 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	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Анастасія КОРОЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Оксана ШЕРЕМЕТІНСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Короленко А.Д. Розроблення програми забезпечення соціального партнерства працівників підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2023-2024 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування програми забезпечення соціального партнерства працівників підприємства визначено економічний зміст соціального партнерства працівників та фактори, що впливають на його ефективність, визначено сутність та особливості соціального партнерства персоналу, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності соціального партнерства персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод», а також проведена оцінка ефективності соціального партнерства персоналу підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТДВ «Баштанський сирзавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано програму забезпечення соціального партнерства працівників підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод», запропоновано заходи з підвищення ефективності соціального партнерства персоналу підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод».

Робота містить 93 сторінок основного тексту, 11 таблиць, 10 рисунків, 67 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, соціальне партнерство, програма, ефективність, підприємство.

ABSTRACT

Korolenko A.D. Development of a program for ensuring social partnership of enterprise employees. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of the BASHTANKA CHEESE PLANT ALC for 2023-2024.

In the first section of the work, a theoretical justification of the program for ensuring social partnership of enterprise employees was carried out, the economic content of social partnership of employees and factors influencing its effectiveness were determined, the essence and features of social partnership of personnel were determined, and methodological approaches to assessing the effectiveness of social partnership of enterprise personnel were outlined.

In the second section of the qualification work, an organizational and economic characteristic of the economic activities of BASHTANKA CHEESE PLANT ALC was provided, and the effectiveness of social partnership of enterprise personnel was assessed. The personnel composition and features of personnel management in BASHTANKA CHEESE PLANT ALC were analyzed in detail.

In the third section of the qualification work, the program for ensuring social partnership of employees of the enterprise BASHTANKA CHEESE PLANT ALC is substantiated, measures are proposed to increase the effectiveness of social partnership of the enterprise's personnel. The economic feasibility of implementing these measures with a positive impact on the indicators of economic activity of BASHTANKA CHEESE PLANT ALC is substantiated.

The work contains 93 pages of the main text, 11 tables, 11 figures, 67 sources used.

Keywords: personnel, social partnership, program, efficiency, enterprise..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та поняття соціального партнерства.....	9
1.2. Форми, рівні та принципи соціального партнерства працівників.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності соціального партнерства працівників підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Баштанський сирзавод».....	32
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу сирзаводу.....	40
2.3. Аналіз реалізації соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод».....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	62
3.1. Запровадження програми соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод».....	62
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціального партнерства персоналу сирзаводу.....	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Баштанський сирзавод».....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження.

В умовах відновлення українського суспільства соціальне партнерство стає діючим механізмом рішення проблем у соціумі. Соціальне партнерство являє собою форму соціальної взаємодії різноманітних державних інститутів і суспільних груп соціального співтовариства, що дозволяє їм вільно виражати свої інтереси й знаходити цивілізовані способи їхньої гармонізації й реалізації. Соціальне партнерство – суспільно-орієнтоване утворення – це унікальний підхід до розвитку співтовариства й людських ресурсів. Він фокусується на служінні інтересам усього співтовариства, вимагає співробітництва певних установ і багатьох партнерів, сприяє позитивним змінам та вдосконаленню роботи педагогічних колективів у середовищі, що швидко змінюється.

Теоретико-концептуальні й інституційні засади соціального партнерства та його роль у вирішенні соціально-трудових конфліктів і стимулюванні соціально-економічного зростання досліджено в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Дж. Аллен, З. Варналій, Н. Волкова, А. Горєва, О. Кондратюк, Ю. Кузнецова, І. Моцна, Д. Новіков, О. Руденко, Г. Савранська, Л. Тюрнер, О. Шапоренко та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є реалізація соціального партнерства працівників ТДВ «Баштанський сирзавод».

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

- визначено сутність та поняття соціального партнерства;
- досліджено форми, рівні та принципи соціального партнерства працівників;
- окреслено методичні підходи до оцінки ефективності соціального партнерства працівників підприємства;
- здійснено техніко-економічну характеристику ТДВ «Баштанський сирзавод»;
- проаналізовано забезпеченість та ефективність використання персоналу

сирзаводу;

- здійснено аналіз реалізації соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод»;

- обґрунтовано запровадження програми соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод»;

- здійснено техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціального партнерства персоналу сирзаводу;

- оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Баштанський сирзавод».

Об'єктом дослідження виступає процес реалізації програми соціального партнерства персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів реалізації програми соціального партнерства персоналу підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: методи аналізу та синтезу, описовий метод, метод аналогій, 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 93 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття соціального партнерства

Сама ідея соціального партнерства закріплена в багатьох конституціях і законодавстві багатьох країн Заходу, а тому вона втілюється в життя на всіх рівнях правового регулювання: від окремого підприємства до масштабів національного рівня. В основу соціального партнерства покладено насамперед колективно-договірний спосіб правового регулювання. На сьогодні формально сформовано інститут соціального партнерства, що перетворився в суспільно-узаконений соціальний інститут діалогу роботодавців і працівників та потребує подальшого дослідження, особливо в нових умовах господарювання. Природу соціального партнерства, звісно, необхідно розглядати з позицій історичного розвитку, адже в процесі дослідження такого теоретичного поняття, як «соціальне партнерство», неминуче присутня соціально-історична компонента, яка накладає істотний відбиток на поняття, сутнісну характеристику цієї категорії.

Як інституціоналізована форма співробітництва бізнесу й робочої сили, що контролюється державою, соціальне партнерство функціонувало ще з часів Другої світової війни. Такий підхід актуальний сьогодні, оскільки як зазначає Л. Тернер: «в сучасному світі ми всі перебуваємо разом; в умовах неспокійних ринків менеджери і співробітники будуть тонути або плисти разом» [9].

Дж. Аллен виокремлює два аргументи на користь соціального партнерства, які, на його думку, мають принциповий та практичний аспекти. Принциповий аргумент полягає в тому, що працівники через свої профсоюзи повинні брати участь у переговорах, коли приймаються політичні рішення, які їх торкаються, тоді як з практичної позиції соціальне партнерство, як доказано, полегшує виконання більш справедливої роботи [1]. Воно також вирішує проблему нерівності в країнах, де воно є усталеним способом роботи, адже соціальні партнери представляють інтереси та проблеми ринку праці: від умов праці до розвитку безперервного навчання, у т. ч.

визначення норм заробітної плати [3].

Радикальні перетворення в економіці породжують принципово нові відносини у сфері праці. За умов, коли дедалі більше з'являється колективних та індивідуальних власників, трудові відносини звільняються від жорсткого державного регулювання. Щоб захистити трудові права людини в перехідній економіці, необхідна розгалужена й ефективна система колективних переговорів. Саме тому зараз акцентують увагу на розвитку соціального партнерства.

Система соціального партнерства в нашій країні почала складатися відповідно Кодексу законів про працю, Декрету Кабінету Міністрів "Про оплату праці" (1992), Указу Президента "Про Національну раду соціального партнерства" (1993), законам "Про підприємства в Україні" (1991), "Про колективні договори і угоди" (1993), "Про оплату праці" (1995). Існує певна практика партнерств між органами виконавчої влади, профспілками та об'єднання підприємців [26].

Систематично проводять на дво- або тристоронній підставі консультації з питань формування й реалізації соціально-економічної політики, укладають угоди щодо забезпечення зайнятості населення, поліпшення організації та мотивації праці, соціальних гарантій на всіх рівнях (обласному, регіональному, галузевому). В рамках Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України та профспілковими об'єднаннями щороку укладають близько 70 галузевих, 27 регіональних та 55 тисяч колективних угод. Реалізація їх є реальним стабілізуючим чинником розвитку суспільства.[17]

Головним здобутком органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців, профспілок можна вважати перехід від епізодичного спілкування до постійної співпраці. Відбулися позитивні зрушення в громадській свідомості щодо необхідності розв'язання складних соціально-економічних проблем через співпрацю за принципами партнерства. Проте слід констатувати, що в Україні досі не створено цілісної багаторівневої системи соціального партнерства. Така ситуація є наслідком нерозвиненості її правової, нормативної та організаційної баз. Не досить чітко визначені суб'єкти та їхній статус. Нагальними залишаються розробка й упровадження комплексного системного аналізу стану трудових відносин на

національному та інших рівнях, підвищення на цій підставі їх керованості. Часто угоди укладають суто формально [9].

Недостатньо використовують можливості узгоджувальних процедур, при тому, що функціонує Національна служба посередництва і примирення, яка утворена згідно з Указом Президента України від 17 листопада 1998 року. Необхідно докласти зусиль, щоб не дати соціальному партнерству на початок свого розвитку потрапити у фазу стагнації, ознаки чого вже стали з'являтися. Тут є свої причини. Однією з головних причин нинішньої неповноцінності соціального партнерства є слабка правова культура найманих працівників, неусвідомлення ними ролі і значення соціального діалогу, відсутність практики ведення переговорів, а також прихована або агресивна протидія роботодавців.

Соціальні партнери, – про це свідчить практика переговорних і страйкових процесів, – не готові до змін, що відбуваються в характері трудових відносин. Сьогодні слід акцентувати увагу на поліпшенні роботи регіональних рад соціального партнерства, які вже створені в усіх областях. Чітке функціонування їх підвищить результативність розв'язання проблем зайнятості, умов охорони праці, соціального захисту населення, знизить рівень конфронтаційних настроїв у суспільстві.[20]

Фундаментом поняття «соціальне партнерство» виступає соціальна взаємодія. Згідно Діденко Н.Г., соціальна взаємодія – це спосіб соціального буття, що базується на ідеологічному відношенні соціальних суб'єктів і забезпечує єдність і гармонізацію соціальних структур, маючи кінцевою метою вироблення стратегії єдиних дій окремих особистостей, соціальних груп і спільнот. За специфікою виникнення, за масштабом соціальних функцій, за впливом на суб'єкти соціальна взаємодія займає особливе місце. Термін «соціальна взаємодія» прийшов із соціології. Безпосередньо соціальну взаємодію розглядав М.В. Сорочишин, що трактував його як функцію одного або безлічі індивідів, залежну від свідомості й поведінки інших індивідів. У такому ж аспекті проблема соціальної взаємодії розроблялася Р. Капланом, Т.Зінченко. [5;10;62].

Н. Діденко виокремлює такі підходи до тлумачення соціального партнерства.

Перший базується на тред-юніоністській моделі соціального патрнерства, відповідно до якої його розглядають у трудовій сфері як відносини між працедавцями, найманими працівниками та профспілками. Згідно з другим – міжсекторальним підходом, соціальне партнерство визначається як «специфічний вид суспільних відносин між професійними, соціальними групами, верствами, класами, їх громадськими об'єднаннями, органами влади та бізнесом» [26].

А. Зінченко та І. Серьогіна трактують соціальне партнерство як умову забезпечення економічної стабільності та розвитку, створення конкурентоспроможної системи освіти кожної країни, формування конкурентоспроможних професіоналів [10].

Нині, на думку О. Шапоренко: «соціальне партнерство – це не тільки механізм (методи і способи) досягнення балансу реалізації інтересів сторін, а й певний духовно-ідеологічний комплекс, що охоплює уявлення та ідеали, цінності й ціннісні орієнтації, установки, спрямовані на пошук згоди і співпраці» [66].

Його формувальними чинниками є перш за все суспільна та індивідуальна свідомість і перехід до культури злагоди.

У цьому контексті Г. Сарванська зазначає, що формування відносин соціального партнерства пов'язано з такими компонентами забезпечення його існування [58]:

1) визначення сукупності відносин соціального партнерства і їхньої класифікації за інтересами, цілями і завданнями, правовим та інформаційним забезпеченням;

2) побудова моделі соціального партнерства з урахуванням виявлених суб'єктів взаємодії;

3) установлення принципів, умов соціального партнерства, його тимчасових і змістових процедур;

4) створення спеціалізованих органів, що забезпечують реалізацію партнерських відносин і досягнутих домовленостей;

5) наділення повноваженнями спеціальних державних органів з контролю за виконанням досягнутих домовленостей і арбітражу.

Основою соціального партнерства є організаційна концепція низки практик, заснованих на переговорах і співробітництві в сфері управління трудовими ресурсами, спрямована на забезпечення блага економіки, фірми та робочої сили.

Схема соціального партнерства представлена на рис 1.1.



Рис. 1.1. Схема соціального партнерства працівників

Джерела: [58]

Відтак, соціальне партнерство – це невід’ємний атрибут соціальної держави, який використовують для вирішення соціальних проблем і забезпечення її соціально-економічного розвитку в контексті [59]:

- інтеграції національної економіки в глобальний світовий соціальний простір;
- забезпечення політичної стабільності й соціально-економічного зростання в результаті зміцнення трудового потенціалу, ефективного соціального захисту і гарантованих державних соціальних стандартів для населення;
- інституціональної підтримки й сталого інноваційно-інвестиційного поступу;
- посилення соціальної відповідальності та активізації соціального підприємництва та ін.

Для України розвиток соціального партнерства та перехід на соціальний діалог зумовлені потребою нівелювання тих проблем, які назріли в соціальній сфері, зокрема: деформація трудового потенціалу, високий рівень безробіття та посилення неформальної зайнятості, низькі стандарти якості життя і соціального захисту населення, неналежні умови праці, трудова міграція кваліфікованих спеціалістів за кордон тощо.

Якщо розглядати особливості вітчизняної системи соціального партнерства, то варто зазначити таке [58]:

– по-перше, в Україні основа соціального партнерства є доволі розгалуженою й інституціональною, сформованою за участі держави як Національної служби посередництва і примирення, громадських організацій, які наділені представницькими повноваженнями (профспілок, організацій роботодавців), органів соціального діалогу, тобто Національної тристоронньої соціально-економічної ради, а також нормативно-правового забезпечення його реалізації;

– по-друге, правову основу соціального партнерства становлять Закони України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р., «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р., «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 р., «Про об'єднання роботодавців» від 24.05.2001 р., «Про профспілки та гарантії діяльності» від 15.03.1999 р. та ін.;

– по-третє, має місце застосування генеральних і галузевих угод як традиційних методів соціального діалогу, які часто є лише переліком поставлених цілей і не відображають тих соціальних стратегій, які були визначені соціальним діалогом. У сфері трудових відносин надають перевагу колективним договорам, а участь їхніх суб'єктів в управлінні, регламентації умов праці чи напрямків розподілу прибутку не настільки вживана, як в інших країнах;

– по-четверте, характерним є розмивання ціннісно-нормативної системи суспільства, зумовлене масовим порушенням законів і соціальних норм, що, на думку Н. Волкової та Ю. Кузнецової, є суттєвою перешкодою для зміцнення соціального партнерства в нашій країні. Водночас це не сприяє поширенню практики соціального партнерства навіть за наявної системи його інститутів [16, с.

70];

– по-п'яте, недостатнє фінансове забезпечення суб'єктів господарювання визначає низький рівень їхньої соціальної відповідальності й участі в соціальних програмах і проєктах. Посилюють їх пасивність у цьому руслі відсутність або слабкість суспільного інтересу, низька поінформованість щодо соціальних заходів, які проводяться, податковий тиск та ін. Зважаючи на те, що реалізація соціального партнерства відбувається на засадах соціальної відповідальності, то у підсумку отримуємо низьку його якість та результативність.

Загалом, на думку Д. Новікова, вітчизняному варіанту соціальної відповідальності бізнесу притаманні: висока вагомість особистісного контакту у формуванні програм соціальної політики як на рівні держави та регіонів, так і на рівні підприємств; мультिवаріативність соціальної активності, що сформована на основі вирівнювання соціальної необхідності та соціального ефекту; розбіжності у поглядах та баченні щодо пріоритетності проблем і рішень щодо населення й бізнесу [43, с. 91].

Отже соціальне партнерство – це система взаємин між працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, яка спрямована на забезпечення узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин і інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин. Соціальне партнерство в самому широкому змісті варто розуміти як таку суспільну колективно розподілену діяльність різних соціальних груп, що приводить до позитивних й поділюваних всіма учасниками даної діяльності результатів. При цьому зазначена діяльність може здійснюватися як перманентно, так і в рамках ситуативних, спеціально планованих у рамках соціального партнерства акцій.

1.2. Форми, рівні та принципи соціального партнерства працівників

Соціальне партнерство як наукова категорія характеризується багатоаспектністю, різносторонністю та широтою розуміння й трактування. Оскільки воно може бути представлене в багатьох сферах суспільних відносин, то його різноманітні визначення розкривають ту сторону соціального партнерства, яка представляє інтерес для дослідника, що вирішує конкретну проблему. Соціальне партнерство трактується у вузькому, широкому та найширшому сенсах. Соціальне партнерство у вузькому сенсі – це прояв партнерських відносин у соціально-трудої сфері між працедавцями (підприємцями, якщо це приватна сфера, і адміністрацією, директором підприємства в інших сферах), об'єднаннями працівників і державними органами. Деколи сюди відносять пов'язані з соціально-трудої політичні та економічні відносини. Соціальне партнерство в широкому розумінні – це партнерство соціальних груп; міжсекторна взаємодія між третім сектором (недержавні організації), державою і бізнесом.

Діяльність соціальних представників різних соціальних груп. При цьому вона може здійснюватися як безперервно, так і через спеціальні в рамках соціального партнерства акції. Іншими словами соціальне партнерство – це шлях побудови громадянського суспільства. Соціальне партнерство у найширшому сенсі – процес формування соціальної держави, досягнення суспільного діалогу, злагоди. Зрештою, соціальне партнерство є передумовою, механізмом досягнення соціальної солідарності в суспільстві, є системою врегулювання конфліктів в усіх сферах життєдіяльності, формою узгодження інтересів суб'єктів партнерства, що забезпечує їх конструктивну взаємодію [58].

Сучасна вітчизняна наука розглядає соціальне партнерство у двох формах [9]:

1) як систему розвинених взаємозв'язків між працівниками, роботодавцями, а також державою на засадах співробітництва, компромісів, узгоджених рішень з питань соціально-трудої рішень;

2) як принцип соціальної політики держави, що забезпечує справедливість розподілу матеріальних ресурсів між сторонами соціальних відносин в умовах

ринкової економіки.

До сфери соціального партнерства входять питання [59]:

- досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості;
- створення додаткових робочих місць;
- застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати;
- забезпечення нормального режиму праці і відпочинку;
- забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.

Основними завданнями системи соціального партнерства в Україні можна вважати:

- подолання монополії у розподілі створеного продукту шляхом залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління виробництвом;
- підвищення мотивації до праці з метою забезпечення високих кінцевих результатів роботи, що сприятиме зростанню рівня життя в країні;
- усунення чинників соціальної напруги у суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків.

У свою чергу соціальне партнерство є системою, яка має чітко виражену соціальну орієнтацію, невіддільну від соціальної справедливості, і виступає як певний спосіб інтеграції інтересів різних суб'єктів трудових відносин, тим паче трудове право має соціальну спрямованість. Відносини соціального партнерства розглядаються як взаємодія соціальної, економічної й політичної діяльності, принциповим моментом якої є мета. Хоча мета суб'єктів соціально-партнерських відносин різниться, встановлення єдиної цілі є головною умовою формування соціальнопартнерських відносин, оскільки мета визначає ті правові засоби, за допомогою яких вона досягається. Завдяки засобам мета, що реалізувалася, набуває визначеності, конкретності й об'єктивності.

Специфіка засобів її досягнення повинна залежати від тих об'єктивних умов, у яких розвиваються соціальні відносини [12].

У сфері трудових відносин основними формами й методами (напрямами) соціального партнерства є, з одного боку, укладення колективних договорів (угод), а іншого – участь суб'єктів трудових відносин в управлінні, встановленні умов праці, розподілі прибутку, управлінні фондами соціального страхування, вирішенні трудових конфліктів тощо. Таким чином, колективно-договірний спосіб правового регулювання містить певну систему форм і методів здійснення соціального партнерства, що привносить у зміст методу правового регулювання в цілому специфіку й новизну.

Соціальне партнерство здійснюється у різних формах, рис. 1.2.

Ф О Р М И	колективні переговори щодо підготовки проєктів колективних договорів і угод
	взаємні консультації (переговорів) з питань регулювання трудових відносин і інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин, забезпечення гарантій трудових прав працівників і вдосконалювання трудового законодавства
	участь працівників, їхніх представників у керуванні організацією

Рис. 1.2. Форми соціального партнерства

Джерело: складено автором

Конкретизуючи рівні партнерства, можна виділити особовий, груповий, суспільний (національний) та наднаціональний рівні. Саме на рівні суспільства соціальне партнерство відображає встановлення елементів спільності інтересів соціальних груп суспільства в рішенні життєво важливих проблем, що дає нам підстави говорити про соціальне партнерство саме як про тип соціального управління. Комплекси методів соціально-партнерського управління цілеспрямовано впливають на суспільство, групу, колектив.

За допомогою цих методів забезпечується реалізація таких основних функцій партнерського управління [10]:

- 1) організуючої (форми організації взаємодії груп в суспільстві);
- 2) мобілізуючої, солідаризуючої (завдяки чому досягаються більша

згуртованість як окремої територіальної громади, так і суспільства в цілому);

3) соціально-психологічної (інструменту управління соціальним настроєм, регулювання конфліктів тощо);

4) мотивуючої та стимулюючої (що сприяє більш активній участі громадян у державному управлінні та місцевому самоврядуванні);

5) соціально-творчої (як організуючої форми для соціальної творчості соціальних груп);

6) прогностичної та плануючої (на регіональному і місцевому рівні – шляхом створення планів соціально-економічного розвитку, прийняттям програм пріоритетного розвитку певних сфер життєдіяльності);

7) контролюючої (як ефективного інструменту зворотного зв'язку).

Суб'єкти спільної діяльності встановлюють сприятливі відносини, усувають деструктивні обставини, створюючи органи (або механізми) управління спільною діяльністю у відповідності з поняттям про альянсну сумісність.

Система соціального партнерства включає наступні рівні [59]:

- регіональний рівень, що встановлює основи регулювання відносин у сфері праці в суб'єкті Держави;

- галузевий рівень, що встановлює основи регулювання відносин у сфері праці в галузі (галузях);

- територіальний рівень, що встановлює основи регулювання відносин у сфері праці в муніципальному утворенні;

- рівень навчального закладу, що встановлює конкретні взаємні зобов'язання в сфері праці між працівниками й роботодавцем.

Основу цивілізованих відносин, що складаються між соціальними партнерами, повинні складати принципи, вироблені Міжнародною організацією праці (МОП), які мають універсальний, загальносвітовий характер.

Перший принцип полягає в тому, що загальний і міцний мир у світовому співтоваристві може бути встановлений тільки на основі соціальної справедливості.

Другий принцип проголошує необхідність створення нормальних, "людських" умов праці у всіх країнах. Соціальні партнери даної країни, регіону, підприємства

при вирішенні соціально-трудових проблем, повинні враховувати ті наслідки, які можуть викликати їхні дії в інших країнах чи регіонах.

Третій принцип – дотримання свободи слова та свободи об'єднання є необхідними умовами постійного прогресу, оскільки сутність соціального партнерства ґрунтується на рівноправному функціонуванні одного партнера – підприємця та іншого – профспілки як представника трудящих.

Четвертий принцип проголошує, що бідність у будь-якій країні є загрозою для загального добробуту.

П'ятий принцип: усі люди, незалежно від раси, віри та статі, мають право на матеріальний добробут і духовний розвиток в умовах свободи і гідності, сталості в економіці та рівних можливостей. Шостий принцип: сприяння забезпечення повної зайнятості і підвищення життєвого рівня [4].

Поряд із загальними принципами МОП, на яких будується ідеологія всієї системи соціального партнерства, існують специфічні принципи організації роботи партнерів під час ведення колективних переговорів та взаємних консультацій (рис. 1.3.):

1) принцип трипартизму – представництво уряду (або виконавських органів чи виконавських органів державної влади, профспілок і підприємців;

2) принцип рівності та рівноцінності сторін при веденні взаємних переговорів і недопустимість обмежень законних прав трудящих і підприємців;

3) паритетність представництва (однакова кількість представників усіх сторін);

4) регулярність проведення переговорів та консультацій;

5) довір'я у відносинах, знання і повага прав та обов'язків суб'єктів переговорів, недопущення протистояння інтересів сторін;

6) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань [58].

Основними принципами соціального партнерства є:

- рівноправність сторін;

- повага й врахування інтересів сторін;

- зацікавленість сторін в участі в договірних відносинах;
- сприяння держави в зміцненні й розвитку соціального партнерства на демократичній основі;
- дотримання сторонами і їхніми представниками законів і інших нормативних правових актів;
- повноправність представників сторін;
- воля вибору під час обговорення питань, що входять у сферу праці;
- добровільність прийняття сторонами на себе зобов'язань;
- реальність зобов'язань, прийнятих на себе сторонами;
- обов'язковість виконання колективних договорів, угод;
- контроль за виконанням прийнятих колективних договорів, угод;
- відповідальність сторін, їхніх представників за невиконання з їхньої вини колективних договорів, угод.



Рис. 1.3. Принципи соціального партнерства вироблені МОП

Джерело: [59]

Отже, для того щоб соціальне партнерство перетворилося на ефективний механізм, необхідна побудова єдиного соціального простору, яка б передбачала універсальну систему соціального забезпечення, єдині соціальні стандарти, прийняття універсального соціального законодавства. Важливими є на сьогодні не стільки проголошені принципи соціального партнерства, скільки механізми й форми їх втілення.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності соціального партнерства працівників підприємства

В сучасних економічно розвинених країнах концепція соціального партнерства набуває все більшої популярності. Вона передбачає систему взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами, професійними спілками, роботодавцями та їх об'єднаннями, а також державою та органами місцевого самоврядування. Ці взаємозв'язки будуються на основі спільних консультацій, переговорів та примирних процедур, що мають на меті забезпечити дотримання прав та інтересів усіх сторін: працівників, роботодавців і держави [2, с. 100].

Суттєвим аспектом розвитку соціального партнерства є його вплив на соціально-економічний стан найманих працівників. Покращення умов праці, формування організаційної культури та стимулювання професійного розвитку є ключовими напрямками, що сприяють підвищенню мотивації працівників до саморозвитку. Наприклад, соціальне партнерство може включати в себе організацію навчальних програм та тренінгів для працівників, що дозволяє їм підвищити свою кваліфікацію та отримати нові знання та навички.

Розвиток соціального партнерства повинен відбуватися на всіх рівнях економіки: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. На макроекономічному рівні вплив соціального партнерства можна оцінювати через загальні соціально-економічні показники, такі як рівень зайнятості, соціальний захист працівників та економічне зростання країни. На мезоекономічному рівні

важливо враховувати специфіку галузей та регіонів, а також особливості взаємодії між різними підприємствами та організаціями.

Особливо важливим є мікроекономічний рівень, де соціальне партнерство безпосередньо впливає на розвиток персоналу підприємств. Впровадження ефективних соціально-трудова відносин на рівні конкретних підприємств дозволяє виявити існуючі суперечності та розробити дієві шляхи їх усунення. Наприклад, впровадження програм мотивації та заохочення працівників може сприяти підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції [59].

Значна частина найманих працівників в Україні зацікавлена у власному соціальному та професійному розвитку. Головні мотиви для цього включають можливість підвищення заробітної плати, отримання нових знань і навичок, а також почуття самоповаги і самореалізації. Роботодавці, зі свого боку, також зацікавлені у розвитку партнерських відносин з працівниками, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Керівники підприємств впроваджують заходи, спрямовані на стимулювання професійного розвитку працівників, підтримку їхнього прагнення до самоосвіти та підвищення кваліфікації [5; 8; 9].

Соціальне партнерство як фактор розвитку персоналу підприємства має позитивно впливати на кінцеві результати діяльності підприємств. Ефективні соціально-трудова відносини сприяють зростанню економічної та соціальної ефективності підприємств. Наприклад, підвищення продуктивності праці, збільшення частки приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності, ефективне використання робочого часу та зниження трудомісткості продукції є ключовими показниками, що свідчать про позитивний вплив соціального партнерства на розвиток підприємства [1].

Національна економіка також виграє від розвитку соціального партнерства, оскільки воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому. Ефективне використання найманої праці, формування прогресивних соціально-трудова відносин та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом є важливими факторами, що забезпечують сталий розвиток економіки.

Увесь спектр факторів позитивного впливу можна класифікувати за трьома ознаками [59]:

– джерелами підвищення результативності, основними з яких є: зниження праце-, матеріало-, фондо- і капіталоемності виробництва продукції, раціональне використання природних ресурсів, економія часу й підвищення якості продукції;

– основними напрямками розвитку й удосконалення виробництва, до яких відносяться: прискорення науково-технічного прогресу, підвищення техніко-економічного рівня виробництва; – удосконалення структури виробництва, упровадження організаційних систем управління; удосконалення форм і методів організації виробництва, планування, мотивації, трудової діяльності тощо;

– рівнем реалізації в системі управління виробництвом, залежно від якого фактори поділяються на: внутрішні (освоєння нових видів продукції; механізація й автоматизація; упровадження прогресивної технології й новітнього устаткування; поліпшення використання сировини, матеріалів, палива, енергії; удосконалення стилю управління тощо) та зовнішні (удосконалення галузевої структури промисловості й виробництва, державна економічна й соціальна політика, формування ринкових відносин і ринкової інфраструктури й інші фактори) [10, с. 78].

На основі проведеного аналізу методів вимірювання результатів розвитку найманих працівників, для цілей нашого дослідження найбільш виправдано використати оцінювання психологічних, економічних та соціальних заходів з розвитку найманих працівників.

Оскільки ефективне функціонування системи соціального партнерства неможливе без постійного моніторингу, запропоновано використовувати наступний науково-методичний підхід до інтегральної оцінки впливу соціального партнерства на професійний розвиток найманих працівників на мікрорівні (рис. 1.4.).

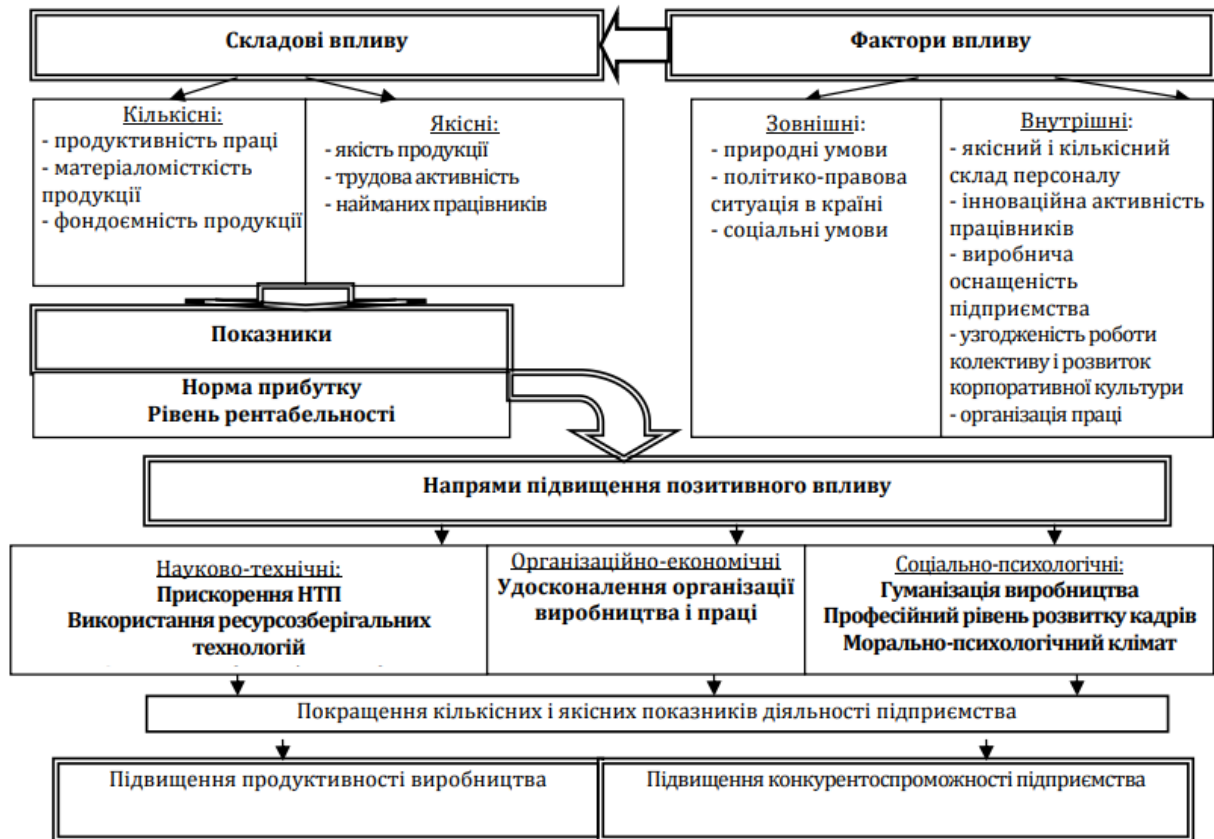


Рис. 1.4. Напрями підвищення позитивного впливу системи соціального партнерства на показники діяльності підприємства

Джерело: [60]

Отже, вплив професійного розвитку кадрів засобами соціального партнерства на результати діяльності підприємства слід розраховувати за наступною формулою (1.1):

$$I_{спр} = \sum_{j=1}^m a_j \cdot I_j, \quad (1.1.)$$

де:

m - кількість показників;

a_j - вагові коефіцієнти, які визначені на основі експертних оцінок;

I_j - зведені показники розвитку соціального партнерства на підприємстві.

Для розрахунку вагомості складових $I_{спр}$ доцільно використати метод експертної оцінки.

Перевагою цього методу є відносна простота процедури отримання оцінок, необхідна менша кількість експертів (якими виступили провідні фахівці низки

машинобудівельних підприємств України) при оцінці однієї групи ознак. Ступінь узгодженості думок експертів визначається за допомогою коефіцієнта конкордації (1.2):

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2(m^3 - m)}, \quad (1.2.)$$

де S – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного показника експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – число показників експертизи.

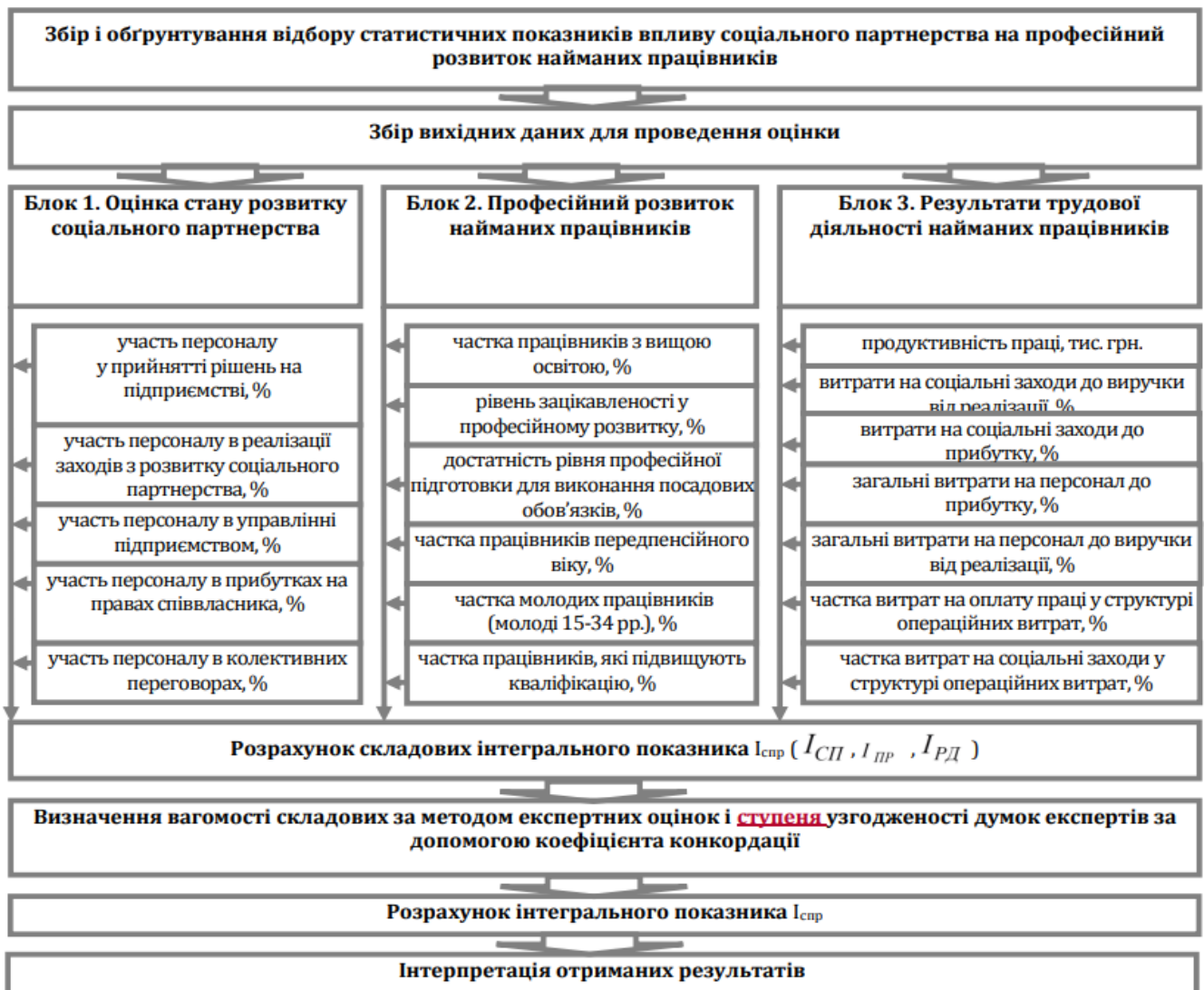


Рис. 1.5. Етапи інтегральної оцінки впливу соціального партнерства на професійний розвиток найманих працівників на мікроекономічному рівні

Джерело: [60]

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації відображено на рис. 3, ймовірність похибки становить $p = 0,0037$. Цей показник із точки зору дослідження відображає ймовірність прийняти нуль гіпотезу, тобто гіпотезу про незначущість показника. Висловлювання, що мають ймовірність похибки $p \leq 0,05$, є значущими.

Коефіцієнт конкордації дорівнює 0,79, що свідчить про доволі високу узгодженість думок експертів. Після проведених розрахунків інтегральна оцінка впливу соціального партнерства на професійний розвиток найманих працівників, що базується на урахуванні трьох основних складових: оцінці стану розвитку соціального партнерства на підприємстві, оцінці професійного розвитку найманих працівників та оцінці результатів трудової діяльності персоналу, – матиме вигляд (1.3):

$$I_{спр} = 0,22 \cdot I_{СП} + 0,36 \cdot I_{ПР} + 0,42 \cdot I_{РД}, \quad (1.3)$$

де $I_{спр}$ – інтегральний індекс впливу соціального партнерства на професійний розвиток найманих працівників та результати їх трудової діяльності на мікрорівні;

$I_{СП}$ – індекс стану розвитку соціального партнерства;

$ПР_1$ – індекс стану професійного розвитку найманих працівників;

$I_{РД}$ – індекс результатів трудової діяльності найманих працівників.

Цим співвідношенням визначено, що вагомість впливу на інтегральний індекс такої складової, як стан розвитку соціального партнерства, складає 0,22 (22 %); стан професійного розвитку працівників – 0,36 (36 %); результати їх трудової діяльності – 0,42 (42 %). Встановлення значення кожної складової $I_{спр}$ необхідно провести на основі показників, відображених на рис. 1.4., відповідно до наступної послідовності.

На основі відібраних для розрахунку показників необхідно сформуванати матрицю спостережень. Кожне підприємство розглядається як точка n -вимірного простору (шестивимірного), яка має вигляд (1.4):

$$Y = [Y_{ik}], \quad (1.4)$$

де $i = 1, 2, \dots, w$; $k = 1, 2, \dots, n$; n – число підприємств; Y_{ik} – значення k -го показника для i -ого підприємства [7, с. 93-95].

Показники, які утворили матрицю спостережень, є неоднорідними та мають

різні одиниці виміру, бо описують різні характеристики професійного розвитку найманих працівників засобами соціального партнерства. Зведемо ознаки до зіставного вигляду, використовуючи процедуру стандартизації значень (1.5):

$$z_{ik} = \frac{y_{ik} - \min(y_{ik})}{\max(y_{ik}) - \min(y_{ik})}. \quad (1.5)$$

Результатом процедури стандартизації ознак є стандартизована матриця спостережень (1.6):

$$Z = [z_{ik}], \quad i = \overline{1, w}, \quad k = \overline{1, n}. \quad (1.6)$$

Вирівнювання значень показників, які досліджуються, у процесі стандартизації призводить до втрати інформації про якісний бік ознак. В окремих випадках розрахунки доцільно доповнити введенням коефіцієнтів ієрархії, за допомогою яких відбувається впорядкування ознак за їх значущістю [7, с. 94].

На наступному етапі необхідно провести диференціацію матриці спостережень, поділивши всі змінні на стимулятори й дестимулятори. Надалі здійснюється згортання діагностичних ознак в один інтегральний показник. Інтегральний показник є синтетичною величиною, рівнодіючою всіх ознак, які характеризують одиниці досліджуваної сукупності, що дозволяє за його допомогою лінійно впорядкувати елементи цієї сукупності. Поділ ознак на стимулятори і дестимулятори є основою для побудови еталону, який становить точку P_0 з координатами (1.7):

$$z_{01}, z_{02}, z_{03}, \dots, z_{0n}, \quad (1.7)$$

де $z_{0s} = \max z_{is}$, якщо $s \in I^+$, $z_{0s} = \min z_{is}$, якщо $s \in I^-$ ($i = \overline{1, w}$, $s = \overline{1, n}$), I^+ - множина стимуляторів, I^- - множина дестимуляторів, z_{is} - стандартизоване значення ознаки s для одиниці i . Відстані між окремими точками-одиницями і точкою P_0 , яка представляє еталон, позначається c_{i0} і розраховується таким чином (1.8):

$$c_{i0} = \left[\sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{0s})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad i = \overline{1, w}. \quad (1.8)$$

Отриманні відстані слугують вихідними величинами, які використовуються при розрахунку інтегральних показників рівня розвитку найманих працівників (d) (1.9-1.12).

$$I_{np} = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (1.9.)$$

$$c_0 = \bar{c}_0 + 2S_0, \quad (1.10)$$

$$\bar{c}_0 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{i0}, \quad (1.11)$$

$$S_0 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w [(c_{i0} - \bar{c}_0)^2]^{\frac{1}{2}}. \quad (1.12)$$

Інтерпретуються отримані інтегральні показники таким чином: що ближче до одиниці знаходиться значення інтегрального показника, то вищим є рівень професійного розвитку найманих працівників на підприємстві. Ця величина може мати від'ємне значення, що свідчить про незадовільний стан професійного розвитку найманих працівників на підприємстві [7].

Для розрахунку $I_{СП}$ доцільно використати такі показники: y_1 - оцінка найманими працівниками власної участі у прийнятті рішень на досліджуваному підприємстві; y_2 - оцінка найманими працівниками власної участі в колективних переговорах при підготовці колективних договорів на підприємстві; y_3 - оцінка найманими працівниками власної участі в прибутках (залежність оплати праці і премій від розміру прибутку у звітному періоді) на досліджуваному підприємстві; y_4 - оцінка найманими працівниками власної участі в прибутках на правах співвласника (акцій, частини власності підприємства) на досліджуваному підприємстві; y_5 - оцінка найманими працівниками власної участі в управлінні на досліджуваному підприємстві; y_6 - оцінка найманими працівниками реалізації інших заходів щодо розвитку соціального партнерства на досліджуваному підприємстві.

Зазначений перелік належить до якісних показників, які характеризують рівень розвитку соціального партнерства. Якісні особливості й характеристики цього явища та закономірності його розвитку можна отримати під час проведення опитування найманих працівників за допомогою анкетування. Участь найманого

працівника в прийнятті рішень, пов'язаних з його роботою, мотивує людину до ефективнішої праці, сприяє тому, що найманий працівник краще виконує свої посадові обов'язки, дає можливість більшої віддачі та внеску окремої людини в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації [6].

Участь у колективних переговорах найманих працівників через уповноважених представників трудового колективу є необхідним засобом соціально-правового захисту, сприяє покращенню їх умов праці, відстоює соціально-економічні інтереси найманих працівників.

Водночас колективний договір значною мірою сприяє й ефективності господарської діяльності, підвищенню рентабельності, якості продукції за результатами роботи. Пояснюється це тим, що цей основний документ локальної дії на підприємстві (в установі, організації) містить взаємні зобов'язання сторін, спрямовані на вищевказані цілі. При цьому, використовуючи надане законом право щодо встановлення за рахунок власних коштів додаткових порівняно з законодавством трудових і соціально-економічних пільг для працівників, власник або уповноважена ним особа використовує їх як засіб зацікавлення і заохочення працівників до поліпшення дисципліни праці, стабілізації виробничого процесу, підвищення продуктивності праці і, нарешті, отримання високих прибутків [2].

Існують наступні форми участі в прибутках: залежність оплати праці та премій від розміру прибутку у звітному періоді; володіння акціями, частиною власності підприємства, які є досить дієвими засобами заохочення найманих працівників до досягнення кращих результатів роботи та підвищують результативність господарювання підприємства. Стан професійного розвитку кадрів на підприємстві пропонується вимірювати за такими показниками: достатність рівня професійної підготовки для виконання посадових обов'язків; рівень зацікавленості у професійному розвитку; кількість найманих працівників (молоді 15-34 рр.) у відношенні до середньооблікової кількості штатних працівників; кількість працівників передпенсійного віку у відношенні до середньооблікової кількості штатних працівників; кількість працівників з вищою освітою у відношенні до

середньооблікової кількості штатних працівників; кількість працівників, які підвищують кваліфікацію, у відношенні до середньооблікової кількості штатних працівників.

До показників результатів діяльності і розвитку найманих працівників досліджуваних підприємств доцільно віднести наступні: частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат підприємства; частка витрат на соціальні заходи у структурі операційних витрат підприємства; продуктивність праці (виручка від реалізації до середньооблікової чисельності працівників); загальні витрати на персонал до виручки від реалізації; загальні витрати на персонал до прибутку; додаткові виплати до виручки від реалізації; додаткові виплати до прибутку. Отримані результати дають змогу здійснити обґрунтований вибір напрямів удосконалення професійного розвитку на підприємстві за допомогою важелів соціального партнерства.

Підвищення результуючих показників діяльності підприємств (зростання прибутковості й рентабельності діяльності, збільшення обсягів оборотних засобів) дозволить, за необхідності, поступово нарощувати обсяги фінансування професійного і соціального розвитку трудових колективів, сприятиме зростанню якості трудового життя, лояльності персоналу, формуванню сильної корпоративної культури, підвищенню продуктивності та якості праці. При цьому особливо важливе значення має забезпечення комплексного взаємозв'язку між станом розвитку соціального партнерства, системи професійного розвитку кадрів та впровадженням результатів професійного навчання у практичну діяльність підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Баштанський сирзавод»

ТДВ «Баштанський сирзавод», відомий своєю продукцією під брендом «Славія», є одним із провідних виробників сирної продукції в Україні та за її межами.

17 березня 2022 року підприємство зазнало артилерійських обстрілів, під час яких один із снарядів влучив у територію заводу. Наслідком цього стали пошкодження будівель підприємства, зокрема конструкцій, окремого обладнання та втрати частини виробничих запасів, що склало 0,007% від балансової вартості оборотних та необоротних активів станом на 31 грудня 2021 року.

Після цього ТДВ «Баштанський сирзавод» почало активно вживати заходи для ліквідації наслідків пошкодження виробничих та допоміжних будівель. Відновлення повноцінної роботи заводу можливе лише після завершення активної фази війни та відновлення безпечних шляхів постачання сировини, матеріалів і готової продукції.

Для збереження цілісності майна і виконання контрактних зобов'язань з продажу готової продукції, окремі виробничі потужності підприємства були вчасно перевезені та встановлені на інших підприємствах групи компаній «Молочний Альянс». Це дозволило заводу зберегти безперервність виробництва і уникнути значних втрат у виробництві та реалізації продукції.

Охарактеризувавши основні види продукції та послуг ТДВ «Баштанський сирзавод», можна побачити, що структура виробництва та реалізації готової продукції і послуг за останні два роки майже не змінилася. Завод спеціалізується на виготовленні різних видів молочної продукції. У 2021 році молочна продукція складала 99,77% від всіх надходжень, у 2022 році - 94,41%, а у 2023 році - 11,44%. Це свідчить про погіршення оперативної ситуації на підприємстві.

Завод продовжує працювати над відновленням своїх виробничих потужностей та адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи високоякісну продукцію для своїх

клієнтів.

Таблиця 2.1.

Види готової продукції ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2022-2023 роки

Готова продукція	2022 р		2023 р	
	дохід, тис. грн	структура, %	дохід, тис. грн	структура, %
Сири тверді, чедерні, плавлені	71219	47,19	10	4,24
Молоко та кисло-молочна продукція	52860	35,02	6	2,54
Масло	18148	12,02	11	4,66
Молочно-сировинна продукція	266	0,18	0	0,00
Всього молочна продукція	142493	94,41	27	11,44
Реалізація послуг	8442	5,59	209	88,56
Всього	150935	100,00	236	100,00

Джерело: складено автором на основі даних заводу

Реалізація послуг займає 5,59% у 2022 році і 88,56% у 2023 році. Основними видами молочної продукції, яку виготовляє ТДВ «Баштанський сирзавод» є сири тверді 13,68% в 2023 році, сири чедерні – 4,24%, молоко – 10,01% , кисло-молочна продукція – 15,83%, сметана – 14,89%, масло – 9,37% .

ТДВ «Баштанський сирзавод», відомий своєю продукцією є одним із провідних виробників сирної продукції в Україні та за її межами.

17 березня 2022 року підприємство зазнало артилерійських обстрілів, під час яких один із снарядів влучив у територію заводу. Наслідком цього стали пошкодження будівель підприємства, зокрема конструкцій, окремого обладнання та втрати частини виробничих запасів, що склало 0,007% від балансової вартості оборотних та необоротних активів станом на 31 грудня 2021 року.

Після цього ТДВ "Баштанський сирзавод" почало активно вживати заходи для ліквідації наслідків пошкодження виробничих та допоміжних будівель. Відновлення повноцінної роботи заводу можливе лише після завершення активної фази війни та відновлення безпечних шляхів постачання сировини, матеріалів і готової продукції.

Для збереження цілісності майна і виконання контрактних зобов'язань з продажу готової продукції, окремі виробничі потужності підприємства були вчасно перевезені та встановлені на інших підприємствах групи компаній «Молочний Альянс». Це дозволило заводу зберегти безперервність виробництва і уникнути значних втрат у виробництві та реалізації продукції.

Охарактеризувавши основні види продукції та послуг ТДВ «Баштанський сирзавод», можна побачити, що структура виробництва та реалізації готової продукції і послуг за останні два роки майже не змінилася. Завод спеціалізується на виготовленні різних видів молочної продукції. У 2021 році молочна продукція складала 99,77% від всіх надходжень, у 2022 році - 94,41%, а у 2023 році - 11,44%. Це свідчить про погіршення оперативної ситуації на підприємстві.

Реалізація послуг у ТДВ "Баштанський сирзавод" зростає з 0,24% у 2021 році до 5,59% у 2022 році і досягла 88,56% у 2023 році. Основні види молочної продукції, яку виготовляє завод, включають:

- Тверді сири — 13,68% у 2023 році
- Сири чедерні — 4,24%
- Молоко — 10,01%
- Кисломолочна продукція — 15,83%
- Сметана — 14,89%
- Масло — 9,37%

Ці дані демонструють зміни в структурі виробництва та реалізації продукції, зокрема збільшення частки послуг та різноманіття молочних продуктів у асортименті заводу. Завод продовжує працювати над відновленням своїх виробничих потужностей та адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи високоякісну продукцію для своїх клієнтів.

Аналіз техніко-економічних показників ТДВ «Баштанський сирзавод» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності підприємства, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки ефективному управлінню та впровадженню заходів для збереження виробничих потужностей, підприємство змогло адаптуватися до викликів і продовжувати забезпечувати споживачів високоякісною продукцією. Подальший розвиток ТДВ «Баштанський сирзавод» залежить від стабілізації ситуації в країні та відновлення безпечних логістичних шляхів, що дозволить підприємству повернутися до повноцінної роботи та досягти запланованих показників.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ТДВ
«Баштанський сирзавод» за 2022-2023 роки**

Показники	2022 р	2023 р	Абсолютне відхилення 2022 від 2023 р, тис. грн.	Відносне відхилення 2022 від 2023 р, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн.	142494	236	-142258	-60278,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	139448	27	-139421	-516374,1
Валовий прибуток, тис.грн	3046	209	-2837	-1357,4
Чистий прибуток, тис.грн.	-67809	40159	107968	268,9
Чисельність штатних працівників, чол.	33	33	0	0,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	18361	8517	-9844	115,6
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	46,4	21,5	-24,86	115,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	265272	267808	2536	0,9
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	146024	96245	-49779	51,7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	4318	7,15	-4310,85	60278,8
Віддача основних засобів, грн	0,54	0,001	-0,536	60856,0
Місткість основних засобів, грн	1,86	1134,78	1132,918	99,8
Озброєність основними засобами, тис. грн	8038,55	8115,39	76,848	x
Рентабельність підприємства, %	-48,63	17017	17065,152	x
Рентабельність операційної діяльності	2,14	88,56	86,422	x

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.2, основні показники, що характеризують ефективність діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» за досліджуваний період, значно погіршилися. Одним із найважливіших показників є чистий дохід від реалізації продукції, який у 2023 році зменшився в 600 разів, або на 142258 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значні втрати в обсягах реалізації та негативний вплив на фінансові результати підприємства.

Середньорічна вартість активів також зазнала значного зниження, зменшившись на 38% або на 64989 тис. грн. Таке зменшення відбулося через скорочення діяльності підприємства у зв'язку з воєнними діями та кризовими явищами в економіці. Варто зауважити, що зменшення вартості активів відбулося більш-менш рівномірно, що вказує на загальний негативний вплив поточної ситуації

на підприємство.

Попри це, вартість основних засобів зросла на 0,9% (2536 тис. грн) шляхом оновлення постраждалого обладнання. Це свідчить про те, що підприємство вживає заходів для відновлення своєї виробничої бази, незважаючи на складні умови.

Середньорічна вартість оборотних коштів зменшилася на 51,7% (49779 тис. грн). Це може бути пов'язане зі зниженням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також з втратою запасів через воєнні дії.

В 2023 році діяльність підприємства була збитковою, що спричинило зменшення розміру власного капіталу в 4 рази порівняно з аналогічним показником 2022 року. Це вказує на значні фінансові втрати та необхідність вжиття заходів для стабілізації фінансового стану підприємства.

Для детального аналізу ефективності використання економічних ресурсів підприємства необхідно розглянути динаміку та співвідношення основних і оборотних активів, яка подана в таблиці 2.3. Цей аналіз допоможе виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та які заходи потрібно вжити для покращення ситуації.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2022/2023 рр	
	2021	2022	2023	Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
1. Необоротні активи	105364	87962	72752	-15210	-17,29
- нематеріальні активи	301	235	180	-55	-23,40
- основні засоби	102053	86745	71812	-14933	-17,21
- інші необоротні активи	2766	738	516	-222	-30,08
2. Оборотні активи	305557	146024	96245	-49779	-34,09
Всього	410921	233986	168997	-64989	-27,77

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ «Баштанський сирзавод»

Аналіз показників таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що активи підприємства у 2023 році зменшилися на 64989 тис. грн, або на 27,77% порівняно з 2022 роком. Це скорочення відбулося за рахунок зменшення необоротних активів на 17,29% та оборотних активів на 34,09%.

Аналіз структури активів дозволяє зробити висновок про збалансоване і

врівноважене співвідношення між необоротними та оборотними активами за досліджуваний період. Це позитивний результат для харчового підприємства такого типу, оскільки стабільність у структурі активів сприяє підтриманню виробничого процесу на належному рівні.

Нематеріальні активи є важливою конкурентною перевагою для підприємства. Вони не завжди приймаються в розрахунок при управлінні компанією та розробці її стратегії розвитку. Проте володіння нематеріальними активами здатне значно збільшити капіталізацію компанії та ринкову вартість її акцій. Це можуть бути патенти, торговельні марки, авторські права, програмне забезпечення та інші нематеріальні ресурси, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТДВ «Баштанський сирзавод» стикається з серйозними викликами у зв'язку з поточною ситуацією, але продовжує вживати заходів для відновлення своєї діяльності та покращення ефективності. Подальші зусилля повинні бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз показників таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що активи підприємства у 2023 році зменшилися на 64989 тис. грн або на 27,77% порівняно з 2022 роком. Скорочення відбулося шляхом зменшення необоротних активів на 17,29% та оборотних активів на 34,09%. Аналіз структури дозволяє зробити висновок, про те що співвідношення між необоротними та оборотними активами за досліджуваний період збалансоване і врівноважене, що є гарним результатом для харчового підприємства такого типу. Використання нематеріальних активів – важлива конкурентна перевага, не завжди приймається в розрахунок при управлінні компанією, при розробці стратегії її розвитку. Володіння нематеріальними активами здатне істотно збільшити капіталізацію компанії, ринкову вартість її акцій.

Аналіз показників таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що активи підприємства у 2023 році зменшилися на 64989 тис. грн, або на 27,77% порівняно з 2022 роком. Це скорочення відбулося за рахунок зменшення необоротних активів на 17,29% та оборотних активів на 34,09%.

Аналіз структури активів дозволяє зробити висновок про збалансоване і врівноважене співвідношення між необоротними та оборотними активами за досліджуваний період. Це позитивний результат для харчового підприємства такого типу, оскільки стабільність у структурі активів сприяє підтриманню виробничого процесу на належному рівні.

Нематеріальні активи є важливою конкурентною перевагою для підприємства. Вони не завжди приймаються в розрахунок при управлінні компанією та розробці її стратегії розвитку. Проте володіння нематеріальними активами здатне значно збільшити капіталізацію компанії та ринкову вартість її акцій. Це можуть бути патенти, торговельні марки, авторські права, програмне забезпечення та інші нематеріальні ресурси, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку.

У результаті аналізу можна зробити висновок, що ТДВ «Баштанський сирзавод» стикається з викликами у зв'язку зі зменшенням активів у 2023 році. Однак збалансоване співвідношення між необоротними та оборотними активами є позитивним моментом, що свідчить про стабільність у структурі активів підприємства. Використання нематеріальних активів також може відігравати важливу роль у подальшому розвитку компанії, забезпечуючи їй додаткові конкурентні переваги та збільшуючи її ринкову вартість.

Подальший розвиток ТДВ «Баштанський сирзавод» залежить від здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до нових умов ринку та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні. Це допоможе підприємству подолати поточні виклики та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

За останні два роки відбулося скорочення пасивів підприємства на 67828 тис. грн. Це значне зменшення було обумовлене рядом економічних та зовнішніх факторів, включаючи вплив воєнних дій.

У 2023 році суттєво зменшився від'ємний показник власного капіталу на 40140 тис. грн. Цей негативний результат спричинений збитками підприємства через його розташування в зоні бойових дій. Втрата власного капіталу призводить

до зменшення фінансової стабільності підприємства та вимагає вжиття заходів для відновлення фінансової рівноваги.

Розмір довгострокових зобов'язань також суттєво зменшився. Спочатку в 2022 році на 122644 тис. грн, а потім ще на 6312 тис. грн у 2023 році. Зменшення довгострокових зобов'язань може бути пов'язане з погашенням боргів або реструктуризацією зобов'язань підприємства.

Позитивним моментом є зменшення розміру поточних зобов'язань на 5,13% у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство працює над зниженням своїх поточних фінансових зобов'язань, що може позитивно вплинути на його ліквідність та короткострокову фінансову стабільність.

Аналіз структури джерел утворення господарських засобів за досліджуваній період виявив негативні зміни. У 2022 році значно зменшилася питома вага власного капіталу, до 4,31% від загальної вартості пасивів. Найбільшу частку пасивів складають поточні зобов'язання – 69,17%, що означає, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок кредиторів. Таке співвідношення може вказувати на високу залежність підприємства від зовнішнього фінансування, що може бути ризиковим в умовах нестабільної економічної ситуації.

Загалом, ТДВ «Баштанський сирзавод» зіткнулося зі складними викликами в останні два роки, які суттєво вплинули на фінансову структуру підприємства. Зменшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань, а також висока частка поточних зобов'язань свідчать про необхідність вживання заходів для стабілізації фінансового стану підприємства. Однак, позитивні зрушення, такі як зменшення поточних зобов'язань, вказують на потенціал для відновлення та подальшого розвитку. Для подальшого зміцнення фінансового стану підприємства важливо зосередитися на покращенні управління фінансами, зниженні залежності від зовнішнього фінансування та активізації зусиль для підвищення власного капіталу. Це допоможе ТДВ «Баштанський сирзавод» подолати поточні виклики та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу сирзаводу

Персонал будь-якого підприємства є його основним активом, і від його ефективного використання залежить успіх діяльності компанії. ТДВ «Баштанський сирзавод» не є винятком. У складних умовах, з якими зіткнулося підприємство через воєнні дії, питання забезпеченості кваліфікованими кадрами та ефективності їх використання набули особливої актуальності.

Забезпеченість підприємства персоналом є ключовим фактором для підтримання безперервного виробничого процесу та досягнення високої якості продукції. Кількість працівників має бути достатньою для покриття всіх виробничих потреб, а їх кваліфікація – відповідати вимогам сучасного виробництва. Під час воєнних дій можливі втрати кадрового потенціалу через міграцію або мобілізацію, що може вплинути на функціонування підприємства.

Не менш важливою є забезпечення належних умов праці для працівників. Безпека на робочому місці, адекватна оплата праці та соціальні гарантії є важливими факторами для підтримання мотивації та задоволеності працівників. В умовах кризи підприємству необхідно забезпечити стабільність та підтримку свого персоналу, щоб зберегти кваліфікованих працівників.

Ефективність використання персоналу є індикатором продуктивності праці та загальної ефективності підприємства. Один із ключових показників – продуктивність праці, яка показує, скільки продукції виробляється на одного працівника за певний період. Висока продуктивність свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та високу кваліфікацію працівників.

Коефіцієнт використання робочого часу відображає, наскільки ефективно використовується робочий час працівників. Підприємство має прагнути до максимального використання робочого часу без простоїв, що підвищує загальну ефективність виробничого процесу.

Коефіцієнт зайнятості вказує на рівень зайнятості працівників, включаючи неповну зайнятість та понаднормову роботу. Високий рівень зайнятості свідчить

про оптимальне планування робочого часу та завантаження працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів є важливим показником, який вказує на рівень плинності кадрів у компанії. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в управлінні персоналом або незадоволеність працівників умовами праці, що потребує вжиття відповідних заходів для покращення ситуації.

Для детального аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів у ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2022-2023 роки, звернемося до даних таблиці 2.4. Ці дані допоможуть виявити тенденції та зміни у використанні трудових ресурсів на підприємстві, а також окреслити основні виклики та можливості для покращення.

Таблиця 2.4

Ефективність використання трудових ресурсів ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2022-2023 роки, тис. грн

Показник	Рік		Відхилення 23/22	
	2022	2023	абс	відн
Середньорічна чисельність працівників, всього, в т.ч:	33	33	0	0
штатні працівники, ос	33	33	0	0
позаштатні працівники, ос	1	1	0	0
Працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу	2	2	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	18361	8517	-9844	-115,58
Середньомісячна заробітна плата, грн.	46,4	21,5	-24,9	-115,81
Продуктивність праці тис. грн.	4318	7,15	-4310,85	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2022 році середньорічна чисельність працівників на ТДВ «Баштанський сирзавод» зменшилася на 377 осіб порівняно з 2021 роком. Це зменшення пов'язане з перебуванням підприємства в зоні бойових дій, що призвело до міграції та втрати кваліфікованих кадрів. Зниження чисельності працівників є негативним явищем, яке може вплинути на здатність підприємства підтримувати безперервний виробничий процес та досягати високої якості продукції.

В 2023 році продуктивність праці на одного працівника зменшилася на 4310,85 тис. грн. Це суттєве зниження продуктивності є негативним явищем, адже

продуктивність праці є одним з головних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому. Зменшення продуктивності може бути викликано не лише зниженням чисельності працівників, але й іншими факторами, такими як погіршення умов праці або зниження мотивації працівників.

Витрати на виробництво, витрати на реалізацію та собівартість продукції є важливими економічними категоріями, від яких залежить фінансова результативність та економічна ефективність діяльності підприємства. Зменшення продуктивності праці безпосередньо впливає на зростання собівартості продукції та зниження прибутковості.

Собівартість реалізованої продукції є важливим показником для аналізу фінансових результатів, які є системоутворюючими факторами формування міцної матеріально-технічної бази підприємства. Аналіз структури та динаміки собівартості реалізованої продукції за допомогою показників, наведених у таблиці 2.7, дозволить виявити основні тенденції та зміни у витратах на виробництво та реалізацію продукції.

Загалом, аналіз показників таблиці 2.4 свідчить про погіршення забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів на ТДВ «Баштанський сирзавод» за досліджуваний період. Зниження чисельності працівників та продуктивності праці є негативними явищами, які впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Для покращення ситуації необхідно вживати заходів щодо підвищення кваліфікації та мотивації працівників, поліпшення умов праці та оптимізації виробничих процесів.

Баштанський сирзавод є складним підприємством, де взаємодіють різні категорії працівників. Кожна з цих категорій виконує важливі функції, забезпечуючи безперебійну роботу заводу та високу якість продукції. Персонал підприємства складається з виробничого персоналу, адміністративного та управлінського персоналу, а також підрядних організацій, які займаються виконанням будівельних та ремонтних робіт, а також постачанням обладнання.

Виробничий персонал є основою підприємства, адже саме ці працівники безпосередньо займаються виготовленням молочної продукції. До виробничого

персоналу належать молочники, технологи, механіки, електрики, оператори машин та вантажники. Кожна з цих професій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного виробничого процесу.

- Молочники: Вони відповідальні за обробку молока та його перетворення на різні види продукції, включаючи сир, йогурт, сметану та інші молочні продукти.

- Технологи: Ці фахівці контролюють процеси виробництва, забезпечують дотримання технологічних норм та стандартів якості.

- Механіки та електрики: Вони забезпечують безперебійну роботу обладнання, здійснюючи його обслуговування та ремонт.

- Оператори машин: Відповідають за роботу різноманітних виробничих машин, стежать за їх правильною експлуатацією.

- Вантажники: Займаються переміщенням сировини та готової продукції, забезпечують логістичну підтримку виробництва.

Адміністративний та управлінський персонал відіграє важливу роль у координації діяльності підприємства та забезпеченні його ефективного управління. Ці працівники займаються плануванням, організацією, контролем та аналізом різних аспектів діяльності заводу.

- Директор: Відповідає за загальне керівництво підприємством, прийняття стратегічних рішень та забезпечення виконання поставлених цілей.

- Начальники відділів: Керують різними підрозділами заводу, контролюють роботу персоналу та забезпечують виконання виробничих планів.

- Бухгалтери: Відповідають за фінансову звітність, облік витрат та доходів, забезпечують фінансову стабільність підприємства.

- Кадровики: Займаються управлінням персоналом, підбором нових працівників, організацією навчання та підвищення кваліфікації.

- Юристи: Забезпечують правову підтримку діяльності заводу, контролюють дотримання законодавства.

- Маркетологи: Відповідають за просування продукції на ринку, аналізують потреби споживачів та розробляють маркетингові стратегії.

Підрядні організації також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної

роботи підприємства. Вони займаються виконанням замовлень на будівництво, ремонт та постачання обладнання, що дозволяє заводу своєчасно оновлювати та модернізувати свої виробничі потужності. Це забезпечує надійність та сучасність виробничого процесу, що є важливим для підтримання високих стандартів якості продукції.

Персонал ТДВ «Баштанський сирзавод» складається з різних категорій працівників, кожна з яких виконує важливі функції для забезпечення безперебійної роботи підприємства. Виробничий персонал, адміністративний та управлінський персонал, а також підрядні організації разом створюють цілісну систему, яка забезпечує високу якість продукції та ефективність виробництва. Підтримка належних умов праці, навчання та мотивація працівників є ключовими факторами для подальшого розвитку та успіху підприємства.

Структура персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура та укомплектованість персоналом ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2022-2023 роки

Показники	2022 р			2023 р		
	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість, %	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість, %
Усього, в т.ч.	33	33	100	33	33	100
Керівники	5	5	100	5	5	100
Фахівці	10	9	98	12	11	98
Робітники	16	16	100	15	15	100
Службовці	2	3	110	1	2	110

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.5, кількість посад відповідно до штатного розкладу ТДВ «Баштанський сирзавод» у 2022 році складала 33 одиниць, а у 2023 році – 33 одиниця. Це свідчить про збільшення кількості робочих місць, що є позитивним показником розвитку підприємства.

Укомплектованість штату у 2022-2023 роках складала в середньому 100%, що є показником ефективної кадрової політики організації. Така укомплектованість свідчить про те, що підприємство успішно залучає та утримує необхідну кількість

кваліфікованих працівників для забезпечення безперебійної роботи.

Усі керівники та спеціалісти ТДВ «Баштанський сирзавод» мають повну вищу освіту, що підкреслює високий рівень професійної підготовки управлінського персоналу. Це важливо для ефективного управління підприємством та прийняття обґрунтованих рішень.

Робочі компанії мають спеціальну профільну освіту, що свідчить про їхню підготовку до виконання специфічних виробничих завдань. Це забезпечує високу якість продукції та ефективність виробничого процесу.

Загалом, аналіз кадрової політики та забезпеченості персоналом ТДВ «Баштанський сирзавод» свідчить про ефективне управління персоналом та підтримання високих стандартів професійної підготовки. Укомплектованість штату та наявність кваліфікованих працівників є важливими факторами для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Підприємство продовжує розвиватися, залучаючи нові кадри та забезпечуючи належний рівень освіти та кваліфікації свого персоналу.

Далі розглянемо розподіл персоналу за віком (рис. 2.1.).

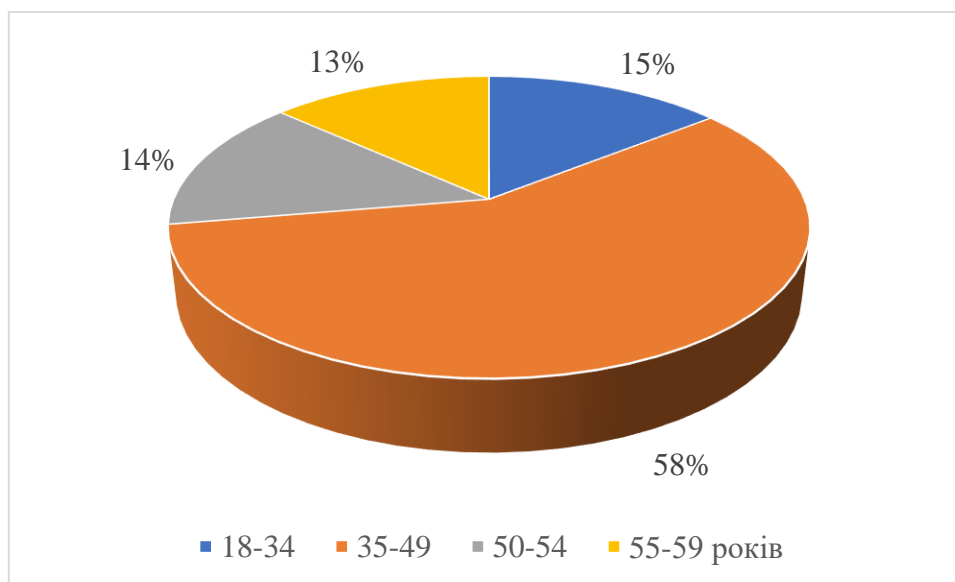


Рис. 2.1. Розподілу персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» за віком 2022 р

Джерело: складено автором

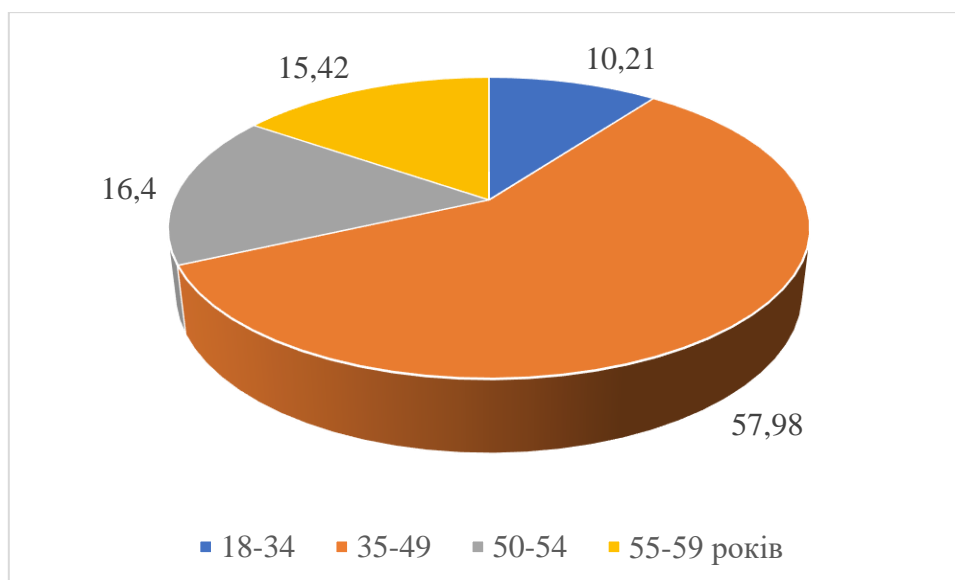


Рис. 2.2. Розподілу персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» за віком 2023 р, %
Джерело: складено автором

ТДВ «Баштанський сирзавод» є підприємством, де успішно працює різноманітний колектив, складаючись з різних вікових та гендерних категорій. Розуміння вікового та гендерного складу персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, адже ці показники впливають на ефективність діяльності підприємства, мотивацію працівників та їхню залученість до виробничого процесу.

Аналіз показників таблиці 2.8 свідчить про те, що найбільша кількість працівників на підприємстві припадає на вікові діапазони від 35 до 49 років та від 50 до 54 років. У 2022 році кількість працівників у віковій групі від 35 до 49 років складала 22 особи, а у віковій групі від 50 до 54 років – 29 осіб. У 2023 році ці показники становили 4 та 5 особа відповідно.

Таке розподілення вказує на те, що значна частина персоналу підприємства має значний досвід роботи та перебуває у працездатному віці, що є важливим для стабільної роботи підприємства. Досвідчені працівники з вікових груп 35-49 та 50-54 років здатні ефективно виконувати свої обов'язки та передавати свій досвід молодшим колегам.

З керівного складу нараховується 6 осіб, з яких 15% спеціалістів, 9% службовців та 11% робітників. Це свідчить про те, що на підприємстві є добре збалансована структура керівників, спеціалістів та робітників, що сприяє ефективній

організації виробничих процесів.

Гендерний аналіз персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» показує, що більшість працівників підприємства становлять чоловіки. Згідно з даними, чоловіки складають 71% персоналу, що дорівнює 23 осіб, тоді як жінки складають 29%, що дорівнює 10 осіб. Це співвідношення вказує на переважання чоловіків у структурі працівників підприємства.

Аналіз вікового та гендерного складу персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» дозволяє зробити висновок про стабільність та ефективність кадрової політики підприємства. Залучення працівників із значним досвідом роботи та підтримка збалансованого співвідношення керівників, спеціалістів та робітників сприяє ефективній організації виробничих процесів.

Гендерна структура персоналу вказує на домінування чоловіків у складі працівників, що може бути характерним для підприємств цього типу. Однак важливо забезпечувати рівні можливості для обох статей та підтримувати гендерний баланс у кадровій політиці.

У 2022-2023 роках ТДВ «Баштанський сирзавод» зафіксувало зростання заробітної плати всіх категорій співробітників, що свідчить про позитивні зрушення у фінансовій політиці підприємства. Підвищення заробітної плати є важливим фактором мотивації працівників та підтримки їхнього рівня життя.

Заробітна плата керівників зросла на 8,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком, досягнувши рівня 32 350 грн. Це підвищення відображає визнання важливої ролі керівного складу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, прийнятті стратегічних рішень та управлінні різними аспектами роботи компанії.

Заробітна плата фахівців компанії зросла на 7,4% і у 2023 році склала 23 200 грн. Фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості продукції та ефективного виконання виробничих завдань. Підвищення заробітної плати сприяє підвищенню мотивації та залученості цих працівників до роботи.

Заробітна плата робітників зросла на 23,3% і у 2023 році склала 22 200 грн. Це значне підвищення підкреслює важливість робітників для забезпечення безперервного виробничого процесу та виконання повсякденних завдань на

підприємстві. Висока заробітна плата є важливим чинником підтримки робітників та їхнього задоволення роботою.

Заробітна плата службовців збільшилася на 6,9% і у 2023 році склала 17 100 грн. Службовці виконують важливі адміністративні та підтримуючі функції, що забезпечують ефективне управління підприємством. Підвищення заробітної плати сприяє підтримці їхнього рівня життя та мотивації до виконання обов'язків.

Зростання заробітної плати на ТДВ «Баштанський сирзавод» у 2022-2023 роках є позитивним явищем, що відображає покращення фінансової ситуації на підприємстві та підтримку працівників. Підвищення заробітної плати для всіх категорій співробітників сприяє підвищенню мотивації, залученості та задоволення працівників роботою, що є важливим для стабільного розвитку та успіху підприємства.

Аналіз структури фонду оплати праці за видами виплат подаємо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці за видами виплат у ТДВ «Баштанський сирзавод», тис. грн.

Показники	Рік		Відхилення	
	2022	2023	абс	відн
Оплата за окладом	195918	249790	53872	27,50
Доплата за суміщення	3508	5672	2164	61,69
Оплата відпустки	75423	82351	6928	9,19
Премія до основної заробітної плати (у формі окладу)	98503	105678	7175	7,28
Премії за виконання плану	86721	92056	5335	6,15
Премії за збільшення товарообігу	5483	6793	1310	23,89
Піврічні та річні премії	7563	8672	1109	14,66
Бонус за розширення клієнтської бази	4605	5672	1067	23,17
Інші доплати	1067	2235	1168	109,47
Всього Фонд оплати праці	480813	560942	80129	16,67

Джерело: складено автором

Матеріальне стимулювання працівників є важливою складовою управління персоналом, яке безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність праці. ТДВ

«Баштанський сирзавод» активно застосовує різні форми матеріального стимулювання для підтримання високого рівня залученості та задоволеності своїх працівників.

На підприємстві матеріальне стимулювання реалізується через різні види премій та доплат до основної заробітної плати. Згідно з даними таблиці 2.9, більше ніж 70% співробітників ТДВ «Баштанський сирзавод» отримують премії як частину свого матеріального стимулювання. Основні види премій включають:

- Премії до основної заробітної плати: Становлять близько 40% від загальної суми виплат і виплачуються в розмірі окладу. Ці премії надаються за стабільну та якісну роботу працівників, сприяючи їхньому довгостроковому залученню до підприємства.

- Премії за виконання плану: Становлять 14% від загальної суми виплат і виплачуються за досягнення виробничих показників та виконання планових завдань. Такі премії мотивують працівників до досягнення високих результатів та виконання поставлених цілей.

- Премії у відсотках від товарообігу: Становлять близько 6% від загальної суми виплат і залежать від обсягів реалізованої продукції. Це стимулює працівників до підвищення продуктивності та сприяє збільшенню обсягів виробництва.

Аналіз показників дозволяє зробити висновок, що майже за всіма видами виплат відбувається збільшення кількості коштів. Це позитивний момент, адже підвищення розміру виплат сприяє мотивації працівників та їхньому задоволенню роботою. Однак, для формування об'єктивних висновків про вплив збільшення фонду оплати праці на діяльність підприємства, необхідний детальний аналіз ефективності використання цього фонду та його впливу на показники продуктивності праці.

Для оцінки ефективності використання фонду оплати праці необхідно враховувати кілька ключових показників:

- Продуктивність праці: Підвищення заробітної плати має корелювати зі зростанням продуктивності праці, що свідчить про ефективне використання коштів.
- Рівень задоволеності працівників: Високий рівень заробітної плати сприяє

підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що впливає на їхню залученість та ефективність роботи.

- Економічні результати: Аналіз фінансових показників підприємства дозволяє оцінити, як збільшення витрат на оплату праці впливає на загальну рентабельність та прибутковість компанії.

Зростання фонду оплати праці на ТДВ «Баштанський сирзавод» у 2022-2023 роках є позитивним явищем, яке сприяє мотивації працівників та підвищенню їхнього рівня життя. Однак, для об'єктивної оцінки впливу цього збільшення на діяльність підприємства необхідно провести детальний аналіз ефективності використання фонду оплати праці та його впливу на продуктивність праці та фінансові результати компанії.

Через воєнні дії підприємство може зіткнутися з низкою викликів, включаючи втрату кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності та труднощі із забезпеченням безпеки на робочих місцях. Однак, активні заходи щодо відновлення та підтримки персоналу, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення належних умов праці та мотиваційні програми, можуть суттєво покращити ситуацію.

ТДВ «Баштанський сирзавод» має зосередитися на підтримці та розвитку свого персоналу для подолання поточних викликів та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Ефективне управління персоналом, впровадження інноваційних підходів до мотивації та навчання працівників, а також підтримка стабільних умов праці є ключовими факторами успіху.

Забезпеченість кваліфікованим персоналом та ефективне використання робочого часу є важливими елементами управління підприємством. ТДВ «Баштанський сирзавод» стикається з серйозними викликами в умовах воєнних дій, проте активні заходи з підтримки та розвитку персоналу можуть суттєво покращити ситуацію та забезпечити стійкий розвиток підприємства в майбутньому.

2.3. Аналіз реалізації соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод»

В даний час стимулюючий потенціал мотиваційних систем організацій багато в чому визначається всім спектром завдань, які вирішуються такими системами. Можна відзначити такий найважливіший атрибут мотиваційних систем як комплексність. Він забезпечує якість реалізації мотивації у системах управління персоналом.

У досягненні стратегічних цілей велике значення має соціальна політика, контури та організаційні форми якої недостатньо сформовані. Водночас ця політика покликана задовольняти багато потреб персоналу. Тому одним із об'єктів мотивації персоналу є соціальна політика організації. Її реалізація дозволяє підвищити рівень комплексності впливу мотиваційних систем.

Соціальна політика ТДВ «Баштанський сирзавод» має вирішувати такі завдання:

- захист працівників, що реалізується через систему пільг та гарантій, що надаються державою, а також самим підприємством;
- відтворення робочої сили, що реалізується через організацію оплати праці та її регулювання;
- стабілізація інтересів соціальних суб'єктів (працівник, роботодавець, держава), що реалізується через її узгодження.

Як інструмент мотивації працівників, соціальна політика на ТДВ «Баштанський сирзавод» передбачає прийняття рішень щодо наступних аспектів:

- вибір пріоритетів у спрямованості самої соціальної політики (соціальний захист), соціальне чи медичне страхування, пільги за роботу в несприятливих умовах праці як форма залучення та закріплення робочої сили на тих або інших ділянках роботи тощо);
- вибір форм надання пільг, послуг, виплат та їх видів; - Оцінка величини можливих виплат, виходячи з поставлених завдань та фінансових можливостей підприємства;

– диференціації розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від розв'язуваних із неї допомогою завдань, вибіркості у наданні пільг та послуг.

В даний час у соціальній політиці використовується соціальне партнерство як інструмент її реалізації. Партнерська форма трудових відносин, як свідчить закордонний досвід може мати різні форми: двопартизм, трипартизм. Остання форма є найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства, але дієвий механізм її здійснення поки що не розроблений.

Основними принципами соціального партнерства на ТДВ «Баштанський сирзавод» є:

рівноправність сторін;

повага та облік інтересів сторін;

зацікавленість сторін щодо участі у договірних відносинах;

сприяння держави в зміцненні та розвитку соціального партнерства на демократичній основі;

дотримання сторонами та їх представниками трудового законодавства та інших нормативних правових актів, які містять норми трудового права;

повноваження представників сторін;

свобода вибору під час обговорення питань, які входять у сферу праці;

добровільність прийняття сторонами він зобов'язань;

реальність зобов'язань, що приймаються на себе сторонами;

обов'язковість виконання колективних договорів, угод;

контроль за виконанням прийнятих колективних договорів, угод;

відповідальність сторін, їх представників за невиконання з їхньої вини колективних договорів, угод.

У колективному договорі ТДВ «Баштанський сирзавод» встановлені пільги та переваги для працівників, умови праці, сприятливіші порівняно із встановленими законами, іншими нормативними правовими актами, угодами. Надання додаткових пільг та послуг соціального характеру понад обов'язкові виплати проводиться або з ініціативи адміністрації, дійсно втілюють у життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією та порадою трудового

колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників.

Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства. Виділяють приблизний перелік додаткових пільг та послуг соціального характеру, що надаються організаціями понад обов'язкових виплат у таких формах:

у матеріальній (грошової) формі, матеріальній (негрошової) формі,

формі забезпечення працівників на пенсії. Додаткові пільги та послуги соціального характеру в матеріальній (грошової) формі вважають виплату компенсації працівникові в у разі припинення трудового договору.

Найбільш поширеною серед матеріальних (грошових) форм є грошова компенсація, розмір якої варіюється від одного місячного окладу працівника до багатомільйонних сум. Крім цього як компенсації також застосовується передача акцій роботодавця, грошові премії та інші форми матеріального стимулювання.

Іншими формами матеріальної (грошової) компенсації на ТДВ «Баштанський сирзавод» виступають:

надання щорічного оплачуваного відпустки 1 вересня матерям чи іншим особам, які виховують дітей-школярів (1–4 класи);

– оплачуване тимчасове звільнення від роботи;

– оплата та надання навчальних відпусток особам, які поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства (практикується в основному на державних підприємствах);

– грошова винагорода, що надається в зв'язки з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності чи святами;

– оплата проїзду до місця роботи та містом (у вигляді оплати проїзних квитків);

– прогресивні виплати за вислугу років;

– оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні за корпоративним тарифом;

– компенсація укороченого робочого дня літнім працівникам.

Матеріальна (негрошова) форма використовується ТДВ «Баштанський

сирзавод» у таких видах:

- надання у користування службового автомобіля;
- добровільне медичне страхування, надання медичного обслуговування;
- працівнику компанії надається поліс добровільного медичного страхування

на певну суму, яку він може використати на різні медичні послуги.

Крім цього в організації реалізована програма медичного обслуговування працівників, які вийшли на пенсію, як своїх штатних працівників (надання їм поліса добровільного медичного страхування, надання послуг власного оздоровпункта тощо);

- оздоровчі програми, спрямовані на підтримку гарної фізичної форми та оздоровлення працівників підприємства. Як оздоровчих програм можна розглядати оренду спортивних залів, кортів, басейнів для персоналу організації;

- оплата навчання співробітників. Напрямок на додаткове навчання, конференції та тренінги тих співробітників, які досягли значних результатів у роботі та чий успіх отримали визнання товаришів по службі. Необхідно зробити додаткові знання перевагою, щоби стимулювати працівників продовжувати навчання. При цьому керівництво компанії може запропонувати підлеглому самому обрати навчальний курс та надати можливість безкоштовного навчання;

- оплата навчання дітей працівників компанії – ще один мотивуючий момент. При цьому працівники отримують можливість навчати своїх дітей безкоштовно за умови юридично оформленого зобов'язання (контракту) дітей протягом певного терміну відпрацювати у цій компанії;

- спільне проведення різноманітних тематичних заходів, у тому числі екскурсійно-пізнавальних та спортивно-оздоровчих. Колективні «походи» допомагають встановити та підтримувати добрі взаємини між співробітниками. Психологічні дослідження довели: якщо працівникам тривалий час доводиться працювати на самоті або в несприятливій атмосфері, вони починають відчувати сильний дискомфорт, що негативно позначається на робочих показниках, погіршує ставлення до роботи, а зрештою призводить до високої плинності кадрів;

- користування соціальними установами організації (будинками відпочинку,

санаторіями, дитячими оздоровчими таборами) за пільговими путівками;

- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах;

- придбання продукції, що виробляється підприємством, за ціною, нижчою за відпускну;

- підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця працівників;

- дотації на харчування у їдальнях підприємства;

- знижена квартплата у службовому житлі.

У формі забезпечення працівників у старості підприємство надає працівнику такі додаткові пільги та послуги соціального характеру:

- одноразова винагорода пенсіонерів з боку підприємства;

- корпоративна пенсія – доповнення до державної пенсії із фондів підприємства;

- житлова програма;

- програма підтримки молодих спеціалістів;

- програма медичного обслуговування персоналу;

- програма недержавного пенсійного забезпечення;

- програма роботи з дитячими дошкільними установами;

- освітня програма.

У цілому нині можна дійти невтішного висновку у тому, що соціальна політика підприємства є складовою механізмом вдосконалення якості робочої сили та умов її ефективної реалізації. Ефективна соціальна політика передбачає не лише надання працівникам усіх соціальних послуг відповідно до законодавства, а також наявність спеціальних соціальних програм, що враховують специфіку діяльності підприємства, режим та охорону праці, транспортну доступність робочого місця.

Соціальна політика може бути ефективніше, якщо під час розробки соціальних програм компанії будуть враховуватися потреби персоналу, інтереси та ціннісні орієнтації. Крім цього, якщо підприємство надає працівникові значний обсяг необхідних соціальних послуг, воно буде вигідно відрізнятися від інших компаній, а це гарна основа для залучення нових кваліфікованих працівників та збереження

існуючого персоналу. Під час розробки соціальної політики ТДВ «Баштанський сирзавод» треба пам'ятати і про те, що соціальна політика має сприяти вирішенню завдань підприємства, а чи не дублювати функції, виконувані державою.

Якщо розглядати соціальне партнерство з погляду ТДВ «Баштанський сирзавод», соціальне партнерство може бути інструментом, який, з одного боку, чітко фіксує в структурі виробничих витрат обсяг витрат, пов'язаних із виконанням договору, створює можливість якісного планування операційних витрат компанії, визначає та обмежує перелік та обсяг вимог соціально-економічного характеру з боку працівників та представників їх організацій, з іншого – може дозволити збільшити прибуток за рахунок працівників, лояльних до свого підприємства та здібних підвищувати ефективність своєї праці у вигляді особистісного зростання, типу мислення, який масово зустрічається в харчовому виробництві та характеризується відсутністю внутрішньої потреби до саморозвитку, удосконалення професійної кваліфікації, лояльності до організації та пов'язаного з цими якостями можливого службового та соціального зростання.

Підтвердженням даної тези є результати дослідження задоволеності працею працівників ТДВ «Баштанський сирзавод». Необхідно зазначити, що до початку заходів компанія вже близько п'яти років підтримувала та розвивала систему соціального партнерства, була членом Загальноукраїнського галузевого об'єднання роботодавців харчової промисловості, мала укладені колективні договори з кожною з філій, що враховують норми галузевої тарифної угоди в харчовій промисловості, тощо.

Перелік факторів матеріальної мотивації, використовуваних у системі мотивації працівників ТДВ «Баштанський сирзавод» та їх актуальність у системі цінностей працівників представлені на рис. 2.3.

Проте обсяг узгоджених преференцій, визначених під час укладання договору, часто перебуває у прямої залежності від потреби та здатності людських ресурсів дати економічний ефект, бажаний роботодавцем.

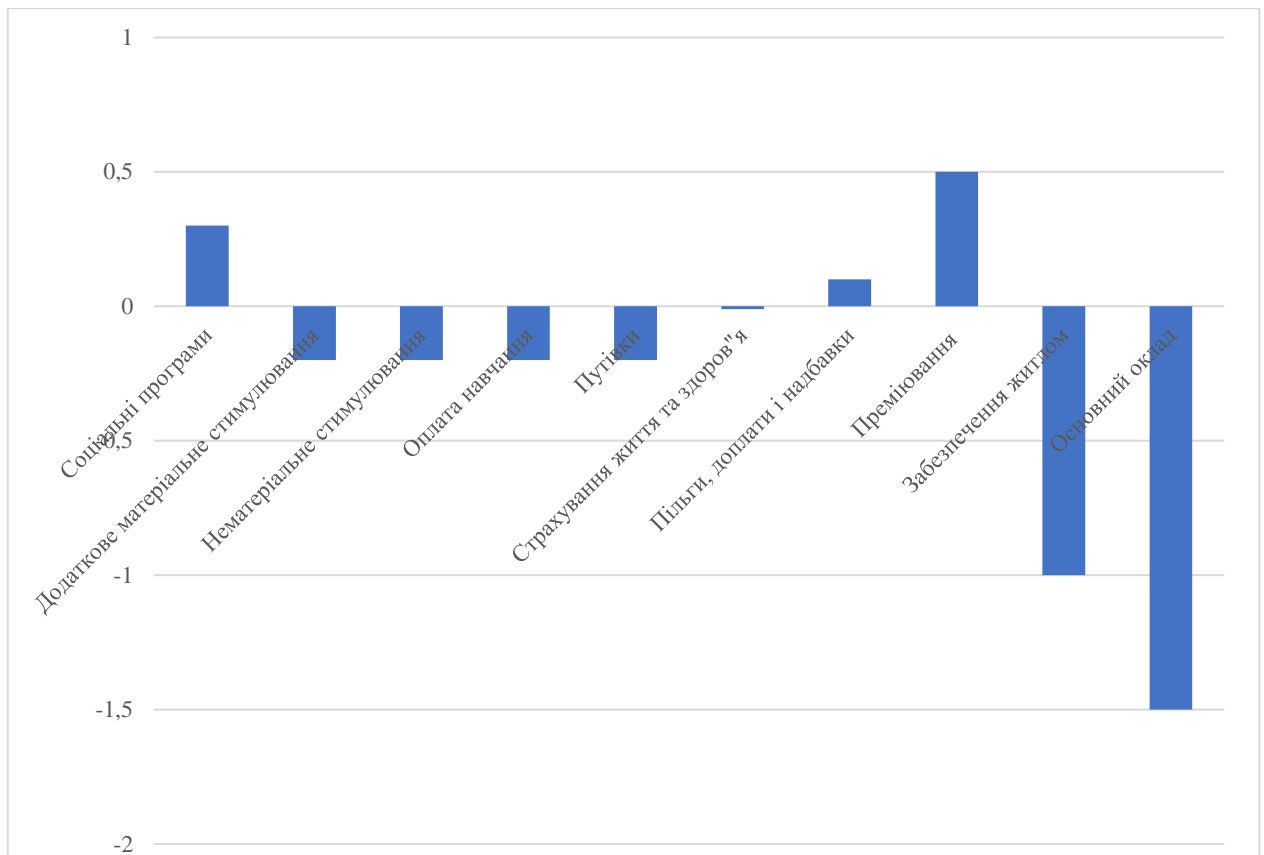


Рис. 2.3. Матеріальні фактори мотивації персоналу та їх актуальність для працівників ТДВ «Баштанський сирзавод»

Джерело: складено автором

На практиці роботодавець регулярно взаємодіє з працівниками того патерналістського переліку факторів нематеріальної мотивації, що використовується у системі мотивації працівників ТДВ «Баштанський сирзавод», їх актуальність представлені на рис. 2.4.

За результатами опитування виявлено, що матеріальні фактори мотивації, запропоновані роботодавцем, для працівників ТДВ «Баштанський сирзавод» не є мотивуючими. Більш того, низький розмір середньої заробітної плати та відсутність житлових програм є головними демотиваторами (перебувають у зоні < 0).

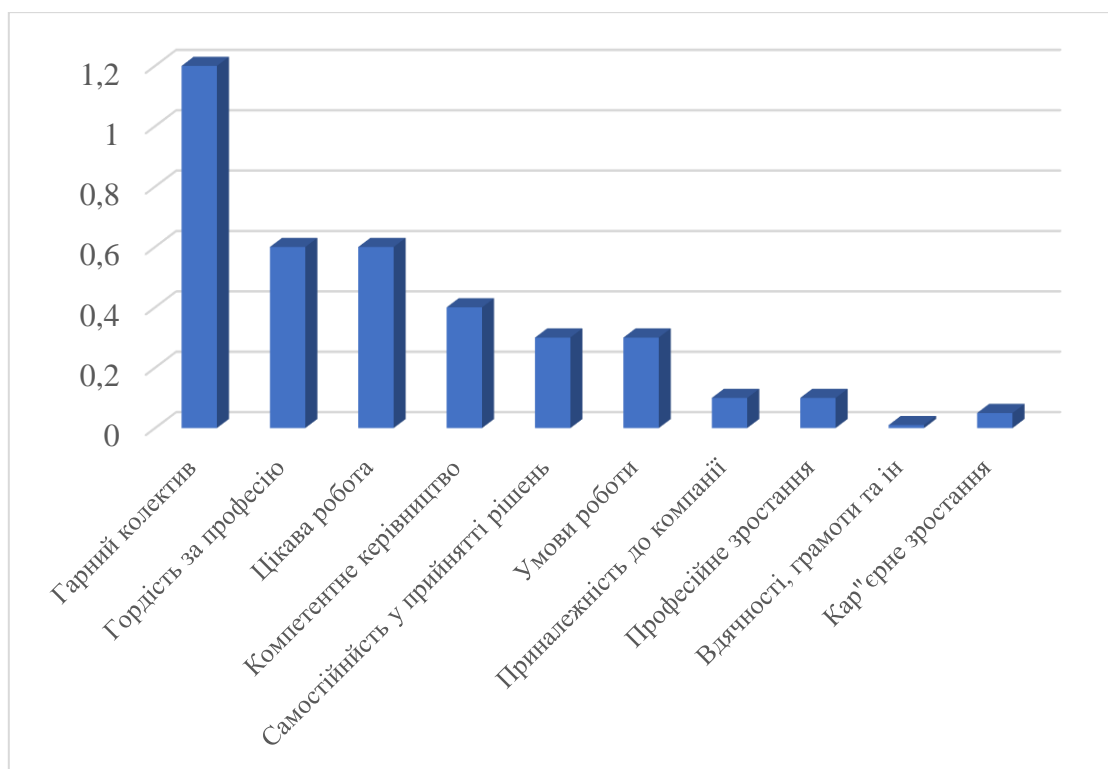


Рис. 2.4. Нематеріальні фактори мотивації персоналу та їх актуальність для працівників ТДВ «Баштанський сирзавод»

Джерело: складено автором

Необхідно відзначити, що ТДВ «Баштанський сирзавод» не є лідером галузі за рівнем оплати праці та набагато відстає від своїх прямих конкурентів, даним галузевого об'єднання роботодавців харчової промисловості.

Нематеріальні фактори, такі як згуртований колектив, гордість за професію та цікава робота, є найважливішими аспектами задоволеності працею досліджуваного пулу працівників та найбільш сильно мотивують персонал компанії.

Проведений аналіз підтверджує та ілюструє на практиці висновки про суперечливість принципів соціального партнерства та їх реалізації у вигляді вищеописаної ітераційної моделі, внаслідок чого є необхідність продовжувати пошук найефективніших форм взаємодії та співробітництва партнерів із соціально-трудових відносинам загалом та виявлення закономірностей та протиріч мотивації працівників на високоефективну працю зокрема.

Підсумки дослідження показали, що більшість працівників не влаштовує навіть та матеріальна частина договору з роботодавцем, яка викладена у колективних договорах, що мають понад 20 додаткових додатків, у яких йдеться про

різні роди пільги, гарантії та компенсації понад необхідний мінімум, передбачений трудовим законодавством. Працівникам вони здаються недостатніми і навіть принизливими саме своїми малими величинами, що є явним демотиваційним фактором.

Однак роботодавець часто не може виконати вимоги працівників у повному обсязі, особливо у період важких фінансово-економічних криз. Оскільки існує принцип реальності зобов'язань, прийнятих сторонами, дана ситуація в результаті знаходить своє відображення в колективному договорі партнерів щодо соціально-трудових відносин.

В результаті безпосередньо сам механізм реалізації принципів соціального партнерства є якоюсь ітераційною моделлю: на першій стадії усі дуже зацікавлені у укладанні колективного договору працівники, вони висувають справедливі, раціональні, обґрунтовані з економічного погляду вимоги, які підкріплюються даними про ситуацію в галузі та в регіоні, потребами у розвитку, благах, які їм необхідні.

Бажаючи збудувати партнерські відносини з працівниками, ТДВ «Баштанський сирзавод» йде на переговори і, у свою чергу, у переговорному процесі тисне на ці вимоги, зменшуючи їх обсяг, щоб бути повністю впевненим у можливостях виконання. Але на практиці у підсумковому колективному договорі обсяг преференцій для працівників навіть після зниження залишається досить значним.

Однак, незважаючи на масштабність зобов'язань роботодавця, працівники часто виявляються не лише незадоволеними пропонованими преференціями, а навіть навпаки – демотивованими їх обсягом.

Маючи складності соціально-економічного характеру, викликані високою економічною волатильністю в країні, працівники вважають зниження обсягу своїх вимог у колективному договорі половинчастою мірою, відчують розчарування та незадоволеність. Модель поведінки ТДВ «Баштанський сирзавод» в цій ситуації заснована на реалізації принципу реальності зобов'язань, що приймаються сторонами, він розраховує на розуміння і лояльність з боку працівників, а вони

незадоволені результатом, що і призводить до описаного вище протиріччя.

У разі реалізація принципів соціального партнерства це дає ефект, абсолютно зворотний бажаному. Роботодавець не отримує від другої сторони соціально-трудова відносин очікуваної віддачі, у зв'язку з чим намагається виправити ситуацію методом батога та пряника: покращити систему мотивації всередині компанії або, навпаки, під час укладання наступного колективного договору пропонує працівникам ще більше зниження додаткових пільг, гарантій та компенсацій та ін., мотивуючи свою пропозицію відсутністю коштів, доводячи нереальність потенційних зобов'язань.

Таким чином, принцип зацікавленості сторін і принцип реальності зобов'язань досить суперечливі один до одного, і другий у ряді випадків заважає першому. У результаті спостерігається картина, коли роботодавці масово під будь-якими приводами відмовляються від застосування практики соціального партнерства у себе в компанії – їм це просто не вигідно.

Перешкодою ж до розвитку системи ефективного соціального партнерства є якраз нерівномірна реалізація принципу зацікавленості сторін. Дослідження показників інституту соціального партнерства та його ролі в вітчизняній ринковій економіці на етапі розвитку показує, що у умовах можливих кризових явищ розвинена система взаємовідносин партнерів щодо соціально-трудова відносин на локальному рівні набуває особливого значення. По суті, це «фактор стримування», який може запобігти посиленню протиріч між економічною та соціальною ефективністю підприємства, що у сучасних реаліях особливо актуально.

Укладений між ТДВ «Баштанський сирзавод» та працівниками колективний договір, з одного боку, для працівників, може бути якимось гарантом соціальної та фінансової підтримки від підприємства, на якому вони працюють, а з іншого боку – для роботодавця наявність колективного договору – це підтвердження того, що навіть за серйозного погіршення економічної ситуації його персонал досить захищений і при зниженні купівельної можливості нові вимоги та потенційні акції протесту працівників не обгрунтовані. Таким чином, у період дії колективного договору (укладається, як правило, на три роки і може бути продовжено)

роботодавець може впевнено планувати річний бюджет компанії, не побоюючись зростання непередбачених витрат у разі виникнення зовнішніх форс-мажорних фінансово-економічних обставин.

Як наслідок, безумовне виконання роботодавцем умов колективного договору знижує ймовірність виникнення соціально-трудова конфліктів. Соціальне партнерство є найважливішим інструментарієм соціальної держави за узгодженні суперечливих інтересів праці та капіталу.

Інститут соціального партнерства – полісуб'єктне та поліфункціональне утворення, що діє на основі соціального «діалогу» різних економічних суб'єктів (держава, роботодавці, працівники) соціально-економічні інтереси яких принципово різні, а іноді й протилежні. Процеси, що становлять соціальне партнерство в компаніях, є вкрай важливими для обох сторін.

На багатьох підприємствах реального сектора економіки лише завдяки тому, що у вітчизняному законодавстві прописано саму можливість такого діалогу, вдається підвищити зацікавленість працівників у своєму праці на благо підприємства та суспільства в цілому, підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, недопущення страйків для підприємства тощо.

Ефективне співробітництво соціальних партнерів допомагає надалі не тільки вирішувати значущі питання в галузі соціального забезпечення, організації відпочинку, медичного обслуговування, харчування, навчання та розвитку, кар'єрного зростання, оцінки результатів праці, мотивації, преміювання, нематеріального заохочення, комунікації, поліпшення умов праці працівників, але є запорукою реалізації запланованих заходів та завдань компанії у найближчій та довгостроковій перспективі, дозволяє знизити соціальну напруженість та конфліктність у реалізації суспільних потреб. Соціальне партнерство не виключає конфлікти у сфері соціально-трудова відносин, але дозволяє вирішувати їх з мінімальними деструктивними наслідками на основі консенсусу та конструктивних взаємоприйнятних рішень для роботодавців та найманих працівників, сприяючи економічній ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Запровадження програми соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод»

Основними причинами підвищення напруженості у сфері праці на ТДВ «Баштанський сирзавод» є такі економічні та фінансові проблеми господарюючих суб'єктів, як ліквідація підприємства, загроза банкрутства, зупинка роботодавцем виробництва на невизначений термін, звільнення співробітників, зниження заробітної плати, погіршення умов праці. Існуючі протиріччя інтересів найманих працівників, власників та менеджерів визначають необхідність формування ефективної системи регулювання соціально-трудова відносин на досліджуваному підприємстві. В умовах переважання приватної власності на засоби виробництва подібним механізмом виступає соціальне партнерство як система взаємодій роботодавців та найманих працівників, спрямована на їх узгодження інтересів щодо актуальних питань соціально-трудова відносин.

Розвиток інституту соціального партнерства у сфері праці виявляється у виникненні стійких форм взаємодії роботодавців та найманих працівників – соціальних практик.

Найважливішим рівнем соціального партнерства є організація як місце здійснення виробничої діяльності, що об'єднує власників, менеджерів та співробітників.

Саме тому актуальним напрямом дослідження зазначеного інституту є аналіз практик, що реалізуються учасниками соціально-трудова відносин у компанії.

На сьогоднішній день найбільш сформованою практикою соціального партнерства на рівні організації є колективні переговори з метою укладання колективного договору. Разом з тим дослідження діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» говорить про те, що, окрім прийняття таких угод, у групи компаній «Молочний альянс» здійснюється і така практика соціального партнерства, як

реалізація соціальних програм на базі спільних консультацій керівництва та кадрового складу.

У ТДВ «Баштанський сирзавод» діє така форма соціального партнерства, як спільна розробка та реалізація корпоративних соціальних програм. В організації працює комплексна програма підвищення ефективності управління людськими ресурсами на досліджуваній період. Відповідно до неї прийнято такі напрями вдосконалення кадрової політики:

- планування трудових ресурсів;
- підбір персоналу та комплектування штату компанії;
- навчання та розвиток персоналу;
- мотивація співробітників;
- корпоративні комунікації;
- інформаційне забезпечення.

У компанії здійснюється програма постійної професійної освіти співробітників, що враховує нові вимоги виробництва та якості праці, удосконалення технологій, розширення сфери діяльності. Також у компанії діє соціальна програма забезпечення житлом, що передбачає застосування банківського іпотечного кредитування; програма пенсійного забезпечення працівників.

Одним із проголошуваних принципів корпоративного управління тут є дотримання балансу інтересів акціонерів, менеджменту, працівників компанії та інших зацікавлених сторін. Важливим напрямом управлінської стратегії виступає формування комплексу заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу до процесу прийняття рішень, стимулювання працівників удосконалювати професійні навички.

У числі механізмів, спрямованих на навчання кадрового складу, слід згадати програму розвитку управлінських компетенцій «Управлінський старт» для вперше призначених керівників виробничих підрозділів; наскрізні програми розвитку всіх категорій керівників; програму перепідготовки працівників підприємств, яка передбачає можливість навчання з урахуванням корпоративних навчальних центрів. Прикладами соціальних інструментів, що ефективно реалізуються, є також

корпоративна програма недержавного пенсійного забезпечення «Накопичувальна пайова пенсія», що діє з 2017 р.; програма «Ветерани компанії», орієнтована на підтримку непрацюючих пенсіонерів, які постійно проживають на території Баштанки.

Конструктивна взаємодія керівництва та трудового колективу компанії здійснюється за допомогою системи регулярних консультацій та зустрічей, функціонування інтернет-приймальної голови профспілкового комітету. Система соціально-трудова відносин в організації регулюється колективним договором.

Крім того, компанія розробляє та реалізує соціальні програми, головними цілями яких є всебічний розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці. Основними напрямками подібних програм виступають навчання та професійна підготовка, підвищення кваліфікації співробітників, надання соціального пакету, створення схеми мотивації праці, забезпечення сприятливих умов праці та відпочинку.

Велику роль у соціальній політиці ТДВ «Баштанський сирзавод» відіграють програми із соціального захисту співробітників. Головними напрямками даних програм є реалізація заходів щодо надання медичних послуг працівникам; надання соціальних пільг пенсіонерам, інвалідам, багатодітним сім'ям, допомоги у придбанні житла; робота із молодими співробітниками; проведення культурних та спортивних заходів.

Компанія здійснює регулювання соціально-трудова відносин на основі принципів соціальної відповідальності, закріплених у соціальному кодексі підприємства, угоди між роботодавцем та профоб'єднанням, колективних договорах. Основою реалізації соціальної політики є довгострокові програми, створені задля формування висококваліфікованого персоналу. Головною проблематикою таких програм є розвиток кадрового складу, охорона здоров'я, добровільне медичне страхування, недержавне пенсійне забезпечення, страхування від нещасних випадків, допомога у придбанні житла, підтримка материнства та сімей з дітьми.

Як основні напрями корпоративних програм розвитку персоналу можна виділити навчання, підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку

співробітників, проведення семінарів та тренінгів, впровадження сучасних методів оцінки та підготовки трудового колективу, розвиток системи дистанційного та електронного навчання, співпраця з вищими навчальними закладами. У ТДВ «Баштанський сирзавод» реалізується комплексна цільова програма із взаємодії з молодими працівниками та фахівцями, націлена на формування кадрового потенціалу компанії.

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін в економічному середовищі важливо забезпечити ефективне управління персоналом, яке базується на принципах соціального партнерства. Соціальне партнерство персоналу передбачає взаємодію між топ-менеджментом ТДВ «Баштанський сирзавод», працівниками та профспілками з метою поліпшення умов праці, підвищення продуктивності та створення гармонійного робочого середовища.

Соціальне партнерство персоналу має велике значення для стабільності та ефективності ТДВ «Баштанський сирзавод». Воно сприяє покращенню комунікації між працівниками та керівництвом, зменшує конфлікти та підвищує рівень довіри. Завдяки соціальному партнерству працівники мають можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються їхніх умов праці та добробуту.

Для впровадження ефективної програми соціального партнерства необхідно виконати ряд кроків. По-перше, слід провести аналіз поточного стану організації та виявити основні проблеми та потреби працівників. По-друге, розробити стратегічний план, який включатиме заходи з поліпшення умов праці, створення сприятливого психологічного клімату та підвищення мотивації.

Також важливо залучити до процесу профспілки та інші організації, що представляють інтереси працівників. Спільна розробка та впровадження заходів дозволяє досягти більшої підтримки та довіри з боку працівників.

Дослідження показують, що ефективне соціальне партнерство позитивно впливає на загальну ефективність ТДВ «Баштанський сирзавод». Зокрема, воно сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості роботи. Крім того, залучені працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків та демонструють вищий рівень лояльності до

організації.

Соціальне партнерство персоналу є важливим інструментом управління, яке дозволить створити гармонійне робоче середовище та підвищити ефективність ТДВ «Баштанський сирзавод». Впровадження програм соціального партнерства потребує системного підходу та залучення усіх сторін процесу, проте результати варто зусиль, оскільки вони призводять до значних покращень у взаємодії, мотивації та продуктивності працівників, основні заходи в рамках програми поглиблення соціального партнерства представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Заходи в рамках програми поглиблення соціального партнерства ТДВ «Баштанський сирзавод»

Джерело: складено автором

Одним із найефективніших заходів покращення соціального партнерства є регулярні зустрічі та консультації між керівництвом, працівниками та профспілками. Ці зустрічі дозволяють обговорювати актуальні питання, проблеми та можливості для покращення умов праці. Важливо, щоб такі зустрічі проводилися регулярно та були відкритими для всіх сторін.

Розвиток професійних навичок працівників є важливим аспектом соціального партнерства. Компанії повинні забезпечувати працівникам можливості для підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів та участі в онлайн-курсах.

Це не тільки підвищує продуктивність, але і сприяє зростанню мотивації та лояльності до організації.

Ефективна система заохочення та винагороди є важливим елементом покращення соціального партнерства. Вона повинна базуватися на прозорих та справедливих принципах, що мотивують працівників до високої продуктивності та лояльності. Важливо, щоб заохочення були не тільки фінансовими, але й включали нематеріальні винагороди, такі як визнання та кар'єрні можливості.

Моніторинг та аналіз умов праці є важливим заходом покращення соціального партнерства. Роботодавці повинні постійно працювати над створенням сприятливого робочого середовища, забезпечувати безпеку та комфорт працівників. Це може включати оновлення обладнання, покращення робочих місць та забезпечення гнучкого графіку роботи.

Забезпечення психологічної підтримки працівникам є важливим аспектом соціального партнерства. Компанії повинні створювати можливості для отримання психологічної допомоги у разі необхідності, організовувати індивідуальні та групові консультації. Це сприяє зниженню рівня стресу та покращенню психологічного клімату у колективі.

Формування корпоративної культури, яка базується на принципах взаємоповаги, співпраці та взаєморозуміння, є важливим заходом покращення соціального партнерства. Роботодавці повинні активно підтримувати розвиток корпоративної культури через організацію спільних заходів, тимбілдінгів та святкових зустрічей.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень є ключовим аспектом соціального партнерства. Важливо, щоб працівники мали можливість висловлювати свої думки та пропозиції щодо умов праці та організаційних змін. Це підвищує їхню залученість та відповідальність за результати роботи.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів дозволяє визначити їх результати та вчасно вносити коригування. Важливо отримувати зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності програм соціального партнерства та враховувати їхні побажання та потреби.

Важливу роль в управлінській практиці розглянутих організацій відіграє регулярний моніторинг внутрішнього соціально-психологічного клімату, задоволеності умовами праці працівників. Подібні дослідження є ефективним інструментом профілактики конфліктних ситуацій.

Практика стимулювання найманих працівників, що склалася на ТДВ «Баштанський сирзавод», заснована на виконанні планових завдань. Менеджери середньої ланки (керівники підрозділів) стимулюються за результатами виконання плану підвідомчої ланки управлінської структури; виконавці робіт преміюються на основі положень про преміювання, основою яких є, як правило, фіксоване планове завдання. Розміри премій також обмежені та встановлюються у відсотках від тарифу.

У зв'язку з цим, на нашу думку, слід зупинитися на розгляді існуючих систем економічних відносин. Різновидом системи внутрішньовиробничих економічних відносин є бюджетування. Термін «бюджет» увійшов у вітчизняну практику в останнє десятиліття, з'явилася практика угод з заданими результатами роботи, які лягли в основу розробки системи фіксованого планового завдання та винагороди працівника в залежності від ступеня виконання цього завдання.

Умови цієї угоди, як правило, полягають у наступному:

фіксоване планове завдання;

матеріальне заохочення (крім матеріального можливе застосування та інших способів заохочення - наприклад, просування по службі);

узгоджений план (залежно від процесу угоди - згори донизу або знизу догори);

кошторис витрат (від капітальних до операційних витрат) перелік зобов'язань (між пов'язаними підрозділами, наприклад, за обсягом виробництва);

графік складання звітності.

Істотним моментом бюджетування є те, що його охоплює лише централізовано встановлювані директивні показники (планування зверху-вниз) окремих підрозділів (центрів відповідальності). Набір цих показників варіюється залежно від ступеня господарської чи виробничої самостійності підрозділу. Тому у рамках програми соціального партнерства.

Таблиця 3.1

**Умови та показники преміювання для різних центрів відповідальності у
ТОВ «Баштанський сирзавод» в рамках соціального партнерства**

Тип центру відповідальності	Основні групи підрозділів	Умови преміювання	Показники преміювання
Центри управлінських витрат	Служби апарату управління, адміністративні служби	1. Неперевищення кошторису операційних витрат; 2. Виконання посад них обов'язків	1. Економія кошторису операційних витрат дов; 2. Персональна над бавка за якість ви виконання посадових обов'язків
Центри нормативних витрат	Виробничі підрозділи	1. Виконання виробу водницької програми; 2. Неперевищення сово купний плановий собі вартості випуску	Сприятливі відхилення питомої собівартості випуску х плановий обсяг випуску
Центри доходів	Служби збуту	1. Неперевищення ліміту контрольованих витрат дов; 2. Досягнення планового обсягу виручки	Перевищення планового обсягу виручки (перевищення фізичного обсягу продажів х планова собівартість продажів - відхилення операційних витрат)
Центри прибутку	Відокремлені виробничі підрозділи (цехи)	Досягнення планового обсягу валового прибутку	Сприятливе відхилення валового прибутку = відхилення виручки - вартісне відхилення контрольованих витрат - (фізичне відхилення поточних матеріальних витрат х планова питома собівартість одиниці поточних матеріальних витрат)
Центри інвестицій	Дочірні підприємства	1. Досягнення планового обсягу валового прибутку; 2. Дотримання фінансових нормативів; 3. Виконання централізованого плану інвестиційного бюджету	Сприятливе відхилення валового прибутку = відхилення виручки – вартісне відхилення контрольованих витрат – (фізичне відхилення поточних матеріальних витрат від «своїх» підприємств – плану (трансфертну ціну).

Джерело: складено автором

Як свідчить таблиця 3.1, всі умови преміювання в рамках бюджетування мають необ'єктивний характер, а показники преміювання настільки розпливчасті і не прив'язані до цілей ТДВ «Баштанський сирзавод», що вони жодною мірою не враховують інтереси найманого працівника, а отже, не відповідають цілям системи соціального партнерства для підприємства.

З викладеного можна зробити висновок, що жодна з розглянутих економічних

систем: ні система внутрішньовиробничих економічних відносин, ні система бюджетування відповідає цілям соціального партнерства для підприємства. Як ВПЕО, так і бюджетування ґрунтуються на командно-адміністративній системі управління. У кожній з цих систем найманий працівник залежить від фіксованого планового завдання та слабо зацікавлений підвищення ефективності своєї роботи внаслідок відсутності залежності результатів винагороди від вкладу працівника.

Вирішення проблеми узгодження інтересів працівників і роботодавців полягає у створенні адаптивної та децентралізованої моделі управління. Об'єднані разом адаптивні процеси (підтримувані відносними угодами про поліпшення) та радикально децентралізована організація (підтримувана розподілом повноважень між безпосередніми виконавцями) дають організаціям послідовну модель управління натомість.

Це цілком нова ситуація у світі операційного керівництва, повною мірою відповідна цілям соціального партнерства.

Вигоди, що отримуються від довіри людям та повного використання їх енергії та уяви, набагато перевищують пов'язані з ними ризики. Відмова від щорічного бюджетного процесу, на його думку, відкриває більші можливості. Насамперед це дозволяє зробити процеси управління більш адаптивними. Це пов'язано насамперед із заміною планів відносними угодами про покращення. Це означає, що від виконавців очікується досягнення високих конкурентних стандартів і їхня винагорода визначається після здійснення роботи відповідно до того, наскільки вони були ефективні у світлі обставин, і, що, мабуть, більш важливо, наскільки ефективними вони були щодо порівняної групи. Друга можливість пов'язана із створенням радикально децентралізованої організації: здатність керівника передавати з центру менеджерам владу та повноваження, надаючи їм можливість використати свою ініціативу для досягнення цілей, не будучи обмеженими певними планами. Це призводить до більш високої мотивації та здобутків.

Таким чином, для ТОВ «Баштанський сирзавод» найбільш правильною системою управління є система співучасті в економічному управлінні, в рамках якої підрозділам буде надано право повного самостійного витрачання фонду заробітної

плати всередині підрозділів. У ТДВ «Баштанський сирзавод» підрозділи мають бути орієнтовані не просто виконання показників своєї діяльності, які забезпечують підприємству фінансову стійкість, але в їх поліпшення.

У зв'язку з цим можна сказати, що системі соціального партнерства на ТДВ «Баштанський сирзавод» повинна відповідати така економічна система управління, основною метою якої є узгодження цілей підприємства з цілями підрозділу та окремих найманих працівників, і завданнями якої є наступні:

забезпечення управлінської структури, заснованої на чітких принципах та розмежуваннях;

надання підрозділам свободи у прийнятті рішень відповідно до керівних принципів та цілей організації на місцях; закріплення за командами безпосередніх виконавців відповідальності щодо прийняття рішень, пов'язаних з покращенням показників роботи підприємства;

підтримка відповідних етичних норм інформаційних систем з відкритим доступом, які надають «єдину версію правди» по всій організації.

Соціальне партнерство є важливим інструментом для досягнення стабільності та гармонії у робочому середовищі. Воно передбачає співпрацю між роботодавцями, працівниками та профспілками, що дозволяє ефективно вирішувати конфлікти та підвищувати рівень довіри. Важливою перевагою соціального партнерства є можливість працівників брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їх умов праці та добробуту.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованої програми соціального партнерства персоналу сирзаводу

В рамках програми соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод» пропонуємо запровадити заходи для працівників в рамках програми «Well-being» (або благополуччя) – це комплексний підхід до підтримки фізичного, психологічного та соціального здоров'я співробітників. Це може включати різноманітні ініціативи, такі як фітнес-програми, медитація, консультації з

психологом, а також заходи для покращення соціальних зв'язків та професійного розвитку.

Метою таких програм є створення середовища, де співробітники можуть процвітати, повністю розкривати свій потенціал та відчувати задоволення від своєї роботи. Це не тільки поліпшує якість життя працівників, але й підвищує продуктивність та задоволеність на роботі.

У сучасному корпоративному середовищі важливість програми з покращення благополуччя персоналу важко переоцінити. Ці ініціативи мають на меті не лише підвищити фізичне здоров'я співробітників, але й покращити їх психологічний стан та соціальні взаємини. Впровадження комплексних програм благополуччя сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та покращенню загальної атмосфери у компанії.

В першу чергу слід звернути увагу на фізичне благополуччя, зокрема це

1. Фітнес-програми: Організація регулярних фітнес-занять (йога, пілатес, кардіо-тренування) з професійними інструкторами допоможе співробітникам підтримувати фізичну форму.

2. Обладнання спортзалу: Надання доступу до спортивного залу на території офісу або можливість відвідування спортивних клубів зі знижкою.

3. Здорове харчування: Забезпечення працівників здоровими перекусами та організація тематичних тренінгів з дієтологами.

Також важливою складовою забезпечення гарного стану персоналу є психологічне благополуччя, яке може передбачати наступні заходи:

1. Консультації з психологом: Надання можливості отримувати психологічну підтримку від професійних психологів.

2. Медитація та майндфулнес: Впровадження практик медитації та майндфулнес для зниження рівня стресу.

3. Психологічні тренінги: Проведення тренінгів з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту та покращення комунікативних навичок.

Соціальне благополуччя також є важливою складовою в рамках підтримання соціального партнерства персоналу ТДВ «Баштанський сирзавод», зокрема:

1. Тімблдінг заходи: Організація регулярних тімблдінг заходів для покращення командної роботи та взаємодії між працівниками.

2. Волонтерські програми: Стимулювання участі працівників у волонтерських програмах, що допоможе розвинути почуття соціальної відповідальності.

3. Корпоративні свята та події: Організація святкових заходів, тематичних вечірок та культурних подій для зміцнення колективного духу.

ТДВ «Баштанський сирзавод» також повинен звернути увагу на професійний розвиток персоналу в рамках програми соціального партнерства за рахунок таких напрямків:

1. Навчальні програми: Надання можливості для професійного розвитку через участь у тренінгах, семінарах та вебінарах.

2. Менторські програми: Впровадження менторських програм для підтримки нових працівників та сприяння їхньому професійному зростанню.

3. Курси з підвищення кваліфікації: Організація курсів для покращення існуючих навичок та здобуття нових.

Впровадження комплексної програми благополуччя для персоналу є важливим кроком для створення здорового, продуктивного та задоволеного колективу. Це інвестиція, яка приносить значні вигоди як для співробітників, так і для компанії в цілому. Забезпечення фізичного, психологічного та соціального благополуччя сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що веде до зростання мотивації, креативності та ефективності роботи.

Робота вже давно перестала бути виключно джерелом доходу, ставши важливою частиною життя людини. Тому важливо забезпечити такі умови, щоб працівники ТДВ «Баштанський сирзавод» могли почувати себе комфортно, розвиватися і досягати успіхів не лише на професійному, але й на особистому рівні.

Одним із ключових аспектів є створення комфортного робочого середовища. Це включає не тільки фізичні умови праці, такі як зручні робочі місця і сучасне обладнання, але і психологічну атмосферу, де кожен працівник відчуває себе частиною команди. Відкрита комунікація, підтримка з боку керівництва та колег – все це сприяє зниженню рівня стресу і підвищенню продуктивності.

Не менш важливим є підтримка балансу між роботою і особистим життям. Впровадження гнучкого графіку роботи та можливість дистанційної роботи на ТДВ «Баштанський сирзавод» дозволить працівникам краще планувати свій час, приділяти більше уваги родині та особистим справам. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності роботою і зменшенню ймовірності вигорання.

Підвищення кваліфікації і розвиток навичок – це ще один важливий аспект. Сирзаводу доцільно здійснювати інвестування у навчання своїх працівників, і в результаті отримати відданих і мотивованих співробітників. Надання можливості для професійного росту, участь у тренінгах, семінарах і конференціях допомагає працівникам відчувати свою цінність і перспективи розвитку.

Соціальні активності та корпоративні заходи також грають важливу роль. Спільні заходи, такі як спортивні змагання, вечірки або благодійні акції, сприяють формуванню дружньої атмосфери в колективі. Це допомагає зміцнити командний дух і підвищити рівень довіри між працівниками.

Регулярний зворотний зв'язок – це ще один важливий інструмент для покращення стану персоналу. Працівники повинні мати можливість обговорювати свої досягнення, труднощі і пропозиції з керівництвом. Це дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і спільно знаходити шляхи їх вирішення.

І нарешті, здоров'я та благополуччя працівників. ТДВ «Баштанський сирзавод» може надавати доступ до програм здоров'я, таких як спортивні абонементи, консультації з дієтологом або психотерапевтом. Це допомагає підтримувати фізичне і психічне здоров'я працівників, що в свою чергу позитивно впливає на їх продуктивність і задоволеність роботою.

Відповідно заходи щодо покращення стану персоналу повинні бути комплексними і враховувати різні аспекти життя працівників. Тільки тоді можна досягти високої продуктивності і довгострокової відданості команди, деякі з них пропонуємо запровадити і визначимо їх вартість. Зведемо до таблиці розрахунок витрат на запропоновані заходи в рамках програми соціального партнерства, табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати на забезпечення заходів «Well-being» ТДВ «Баштанський сирзавод»

Захід	Вартість на місяць, грн
Психологічні тренінги для персоналу	
«Життєвий баланс під час війни»	10000
«Як допомогти співробітникам при вигоранні»	10000
Менторські програми для адаптації нових працівників	8000
Усього	28000

Джерело: складено автором

Програма покращення соціального партнерства має значний вплив на персонал, і цей вплив проявляється в багатьох аспектах.

Програма соціального партнерства підвищує мотивацію та задоволеність працівників. Коли компанія виявляє турботу про соціальні потреби своїх працівників, вони почуваються цінними та підтриманими. Це сприяє їх більшій відданості роботодавцю, знижує рівень стресу і підвищує продуктивність. Працівники, які відчують, що компанія дбає про їхні інтереси, зазвичай більш мотивовані працювати на благо організації. При цьому було опитано експертів в компанії та керуючій компанії «Молочного альянсу», вони дали такі прогнози приросту обсягів продуктивності праці табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розсіювання думок експертів «Молочний альянс» та ТДВ «Баштанський сирзавод»

Експерти	Прогнозований обсяг продукції, тис. грн.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	ΔO^2
1	2	3	4
1	4,5	-0,97	0,94
2	3,2	-2,27	5,15
3	5,7	0,23	0,05
4	4,1	-1,37	1,88
5	4,75	-0,72	0,52
6	4,9	-0,57	0,32
7	5,4	-0,07	0,00

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
8	5,9	0,43	0,18
9	6,4	0,93	0,86
10	6,9	1,43	2,04
11	7,4	1,93	3,72
12	4,9	-0,57	0,32
13	5,9	0,43	0,18
14	6,4	0,93	0,86
15	4,4	-1,07	1,14
16	4,9	-0,57	0,32
17	5,9	0,43	0,18
18	5,4	-0,07	0,00
19	6,4	0,93	0,86
20	6,4	0,93	0,86
21	7,4	1,93	3,72
22	7,9	2,43	5,90
23	3,4	-2,07	4,28
24	3,9	-1,57	2,46
25	4,4	-1,07	1,14
Усього	136,75		37,98

Джерело: складено автором

Усі величини отриманих прогнозних приростів потрібно перевірити на типовість надійність за допомогою середньоквадратичного відхилення.

Середньоквадратичне відхилення, характеризує розсіювання отриманих припущень експертів ТДВ «Баштанський сирзавод» можна розрахувати за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{136,75}{25}} = 1,52 \quad (3.1.)$$

Далі слід провести оцінку коефіцієнта варіації, який характеризує однорідність сукупності припущень експертів, що приймали участь у опитуванні ТДВ «Баштанський сирзавод», розраховується за формулою:

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{1,52}{5,47} * 100\% = 27,7\% \quad (3.2.)$$

Даний показник складає $w < 33 \%$, згідно отриманих прогнозів експертів ТДВ «Баштанський сирзавод» тому його можна вважати однорідною, тому їх можна використати для майбутніх розрахунків.

Тому можна провести формування прогнозів нарощення приросту продуктивності праці, а отже і обсягів реалізації і відповідно дохід ТДВ «Баштанський сирзавод» при цьому використаємо отриманий розподіл ймовірностей. розрахуємо, додатковий дохід, що отримає ТДВ «Баштанський сирзавод» за допомогою такого інструменту, як стандартний розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.3.)$$

де O – це оптимістичний прогноз;

B – це найбільш ймовірне прогнозне значення;

$П$ – песимістичне прогнозне значення.

Далі визначимо оптимістичну, вірогідну та песимістичну величину припущень по приросту продуктивності праці, зокрема найвірогіднішим значенням зростання продуктивності праці (B) є: 5,47%, оптимістичне значення (O) приросту продуктивності праці дорівнюватиме 7,9%, песимістичний приріст продуктивності праці ($П$) складає 3,2%.

Розрахуємо величину зміни обсягу продукції, що очікується:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} = \frac{7,9 + 4 \times 5,47 + 3,2}{6} = 5,4 \quad \% \quad (3.4)$$

Згідно цих розрахунків можна припустити, що приріст продуктивності праці ТДВ «Баштанський сирзавод» зросте на 5,4% поряд з цим відбудуться зростання всіх інших показників, а також компанія понесе додаткові витрати на програму заходів щодо посилення соціального партнерства в розмірі 39 тис.грн .

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Баштанський сирзавод»

Далі проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів за умови реалізації проекту з поглиблення соціального партнерства ТДВ «Баштанський сирзавод» на основні показники його господарської діяльності.

В попередньому розділі розраховано прогнозний приріст продуктивності праці, який визначено 5,4% отриманого чистого доходу, відповідно основні показники також пропорційно зростуть, тому можна визначити зростання показників господарської діяльності.

Приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме таку величину
 $236 * 5,4\% = 12,74$ тис. грн.

Приріст собівартості реалізованої продукції в проектному році.
 $27 * 5,4\% = 1,46$ тис. грн.

Протягом проектного року передбачається зростання витрат за рахунок запровадження програми соціального партнерства ТДВ «Баштанський сирзавод».

Далі доцільно визначити зростання фінансового результату при реалізації сирної продукції у проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 12,74 - 1,46 = 11,28 \text{ тис. грн.}$$

Зростання величини чистого фінансового результату від реалізації становить:
 $11,28 * 0,82 = 9,25$ тис. грн.

Розрахуємо, проектну величину чистого прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод»:

$$40159 + 9,25 = 40168,25 \text{ тис. грн.,}$$

Результати, що ТДВ «Баштанський сирзавод» отримає при впровадженні програми покращення соціального партнерства наведено у таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати при впровадженні програми соціального партнерства ТДВ «Баштанський сирзавод», тис.грн.

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу реалізації продукції	12,74
2.	Приріст повних витрат підприємства	1,46
3.	Приріст фінансового результату від реалізації продукції	11,28
4.	Приріст чистого прибутку	9.25

Джерело: розраховано автором на основі розрахунків

Отримане значення отриманого додаткового ефекту дають можливість провести оцінку ефективності та вплив їх на діяльність компанії.

Спочатку визначаємо термін окупності капіталовкладень в програму соціального партнерства, які складають 28 тис.грн.

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 28/9,25 = 3,02 \text{ року}$$

Показник достатньо посередній, але в умовах в яких працює компанія це прийнятне значення.

Чистий кумулятивний грошовий потік по проекту складає:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 9,25 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню вартість (ТВ) прогнозованих грошових надходжень визначаємо за формулою:

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

де $ЧГП$ – чисті грошові потоки i -того року отриманих за життєвий цикл інвестиційного проекту.

p – ставка дисконту, можемо взяти за основу ставку рефінансування НБУ 19%.

α_i - коефіцієнт дисконтування, що визначається за i -тий рік життєвого циклу даного проекту,

де i – тривалість життєвого циклу запровадженого проекту.

Коефіцієнт дисконтування розраховується згідно ставки дисконту згідно формули:

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

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:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 9,25 * (0,840 + 0,706 + 0,593 + 0,499 + 0,419) = 28,77 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧТВ) це різниця суми теперішніх вартостей, яка отримана за життєвого циклу проєкту, та інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 28,77 - 28 = 0,77 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій це співвідношення початкових капіталовкладень і середньорічної нинішньої вартості отриманих грошових потоків:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{28}{5,75} = 4,8 \text{ років}$$

де НВ – середньорічна величина нинішньої вартості отриманих коштів за проєктом:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{28,77}{5} = 5,75 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності це співвідношення ЧНВ та вкладених початкових інвестицій у проєкт:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 0,77/28 = 0,027$$

Індекс прибутковості це співвідношення суми нинішніх вартостей, отриманих за життєвий цикл проєкту, і співвідношення початкових інвестицій:

$$ІІ = \sum \frac{НВ}{ПІ} 28,77 / 28 = 1,027$$

Оцінемо вплив отриманих результатів від впровадження програми соціального партнерства на діяльність ТДВ «Баштанський сирзавод» та його основні показники діяльності представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив запровадження програми соціального партнерства на основні показники господарської діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод»

Показники	2023 р	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення %
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн.	236	248,74	12,74	5,12
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27	28,46	1,46	5,13
Валовий прибуток, тис.грн	209	220,28	11,28	5,12
Чистий прибуток, тис.грн.	40159	40168,25	9,25	0,02
Чисельність штатних працівників, чол.	33	33	-	-
Витрати на оплату праці, тис. грн.	8517	8517	-	-
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	21,5	21,5	-	-
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	7,15	7,54	0,388	5,14
Рентабельність операційної діяльності	88,559	88,558	-0,001	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» дозволяє оцінити поточний стан бізнесу та визначити перспективи його розвитку. Таблиця з ключовими показниками за 2023 рік та прогнозом на наступний рік демонструє як позитивні тенденції, так і стабільність у певних аспектах роботи підприємства.

Чистий дохід підприємства в 2023 році становив 236 тис. грн., але вже в проектному році прогнозується його зростання до 248,74 тис. грн., що свідчить про приріст на 12,74 тис. грн. або 5,12%. Це позитивний сигнал, адже зростання доходів є ключовим фактором розвитку компанії. Однак збільшення доходу супроводжується зростанням собівартості реалізованої продукції з 27 тис. грн. до 28,46 тис. грн. (+5,13%). Збереження пропорційного темпу зростання доходів і

витрат вказує на стабільну бізнес-модель, хоча оптимізація витрат могла б посилити фінансові результати.

Валовий прибуток у проєктному році зростає на 11,28 тис. грн. (5,12%), досягнувши 220,28 тис. грн. Це свідчить про ефективну операційну діяльність. Однак зростання чистого прибутку є менш значущим: лише 9,25 тис. грн. або 0,02%. Така незначна динаміка може бути пов'язана з додатковими витратами, які не відображені у валовому прибутку, або зі збільшенням податкового навантаження.

Стабільна чисельність персоналу (33 особи) свідчить про відсутність змін у кадровій політиці. Однак продуктивність праці одного працівника зросла з 7,15 тис. грн. до 7,54 тис. грн., що є позитивним результатом. Це означає, що підприємство змогло збільшити ефективність використання людських ресурсів, не змінюючи їх кількості. Разом із тим середньомісячна заробітна плата працівників залишилася на рівні 21,5 тис. грн., що свідчить про відсутність фінансових стимулів для персоналу.

Рентабельність операційної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» залишиться майже незмінною, з незначним зниженням з 88,559% до 88,558%. Хоча ці зміни не є суттєвими, вони вказують на необхідність уважного моніторингу рентабельності, щоб уникнути ризику зниження фінансової ефективності.

По-друге, соціальні ініціативи сприяють зміцненню командного духу. Участь у волонтерських проєктах, благодійних акціях чи інших соціальних заходах допоможе працівникам відчувати себе частиною більшого колективу. Вони навчаться працювати разом, підтримувати один одного і досягати спільних цілей. Це створить позитивну атмосферу в колективі, де кожен відчує підтримку та готовність допомогти колегам.

Крім того, програми, спрямовані на покращення здоров'я та благополуччя, мають велике значення для фізичного і психічного стану працівників. ТДВ «Баштанський сирзавод» бажано надати доступ до спортивних заходів, консультацій з дієтологом чи психотерапевтом, допомагають своїм працівникам підтримувати здоровий спосіб життя. Це знизить ризик виникнення стресових ситуацій та сприятиме загальному підвищенню якості життя.

І не менш важливо, що участь у соціальних проектах сприятиме професійному зростанню працівників. Наприклад, волонтерство може надати можливість для розвитку лідерських якостей, комунікативних навичок та інших важливих компетенцій. Це підвищить впевненість працівників у власних силах і розширює їхній професійний кругозір.

Загалом, програма покращення соціального партнерства на ТДВ «Баштанський сирзавод» створить сприятливі умови для розвитку персоналу, підвищення їх мотивації та задоволеності роботою. Це не лише позитивно вплине на робочий процес, але й зміцнить репутацію компанії як відповідального і турботливого роботодавця. У кінцевому рахунку, такі програми допоможуть створити гармонійний колектив, де кожен працівник відчує свою важливість і цінність для компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в Україні соціально-економічний розвиток можливий за умови належного використання інституту соціального партнерства, який нівелює конфліктні ситуації та суспільну напругу, забезпечує соціальну справедливість і рівність учасників соціального діалогу, гарантує належні умови праці та підвищення якості життя населення, посилює соціальну безпеку та імідж країни як соціально орієнтованої держави. Нарешті розвиток соціальної відповідальності, у т. ч. корпоративної соціальної відповідальності як об'єктивної закономірності соціалізації екосистеми, сприятиме активізації процесу соціального партнерства, налагоджуванню соціального діалогу.

Аналіз соціальної діяльності ТДВ «Башатнський сирзавод» дозволяє зробити такі висновки. Розвиток інституту соціального партнерства в Україні на організаційному рівні проявляється в практиках взаємодії роботодавців і найманих працівників, що реалізуються в ряді вітчизняних компаній, що успішно розвиваються. Такими практиками виступають колективні переговори та спільні консультації представників адміністрації та персоналу з метою укладання колективних договорів та прийняття соціальних програм. Інституції реалізація практик соціального партнерства виявляється у постійному функціонуванні спільних структур, що об'єднують представників адміністрації та кадрового складу, таких як спільні комісії та комітети, поради трудових колективів.

Спільна підготовка та реалізація корпоративних соціальних програм є перспективною формою соціального партнерства керівництва та персоналу. Робота над прийняттям соціальних програм створює додаткові можливості взаємодії менеджменту та представників трудового колективу, дозволяє враховувати інтереси сторін у здійсненні соціальної політики. Впровадження таких програм сприяє підвищенню ефективності діяльності співробітників, підвищує їхню залучення до досягнення корпоративних цілей, а також готує основу для участі у управлінні підприємством. Практики, що розвиваються реалізації соціальних програм

виступають одним із напрямів інституціалізації соціального партнерства на рівні організації, що визначає актуальність їх подальшого дослідження.

Соціальне партнерство персоналу є важливим інструментом для створення гармонійного та ефективного робочого середовища. Впровадження стратегій покращення соціального партнерства сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню якості роботи. Завдяки активному залученню працівників до процесу прийняття рішень, покращенню умов праці та розвитку корпоративної культури, компанії можуть досягти значних успіхів у галузі управління персоналом та забезпечити стабільний розвиток організації.

Аналіз показує, що підприємство має стабільні фінансові результати та демонструє помірне зростання. Основними досягненнями є збільшення доходу, валового прибутку та продуктивності праці. Однак варто звернути увагу на низьке зростання чистого прибутку, що свідчить про можливі проблеми у витратах або управлінні фінансовими потоками.

Для подальшого розвитку ТДВ «Баштанський сирзавод» рекомендується:

1. Оптимізувати собівартість продукції з метою збільшення чистого прибутку.
2. Інвестувати в розвиток персоналу, зокрема через підвищення заробітної плати, щоб мотивувати працівників до продуктивнішої роботи.
3. Переглянути стратегії управління рентабельністю операційної діяльності.

Таким чином, запропонована програма соціального партнерства дасть змогу підприємству отримати стабільність із певними можливостями для зростання, які можна реалізувати за умов ефективного управління ресурсами.

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>. (дата звернення: 05.09.2024)
2. Chorna N. P., Chornyi 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.
3. 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. (дата звернення: 05.09.2024)
4. Global Index: Results. URL: <https://www.socialprogress.org/index/global/results10>. (дата звернення: 05.09.2024)
5. 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).
6. Management By Objectives Appraisals: веб-сайт. URL: <http://www.performance-appraisal.com/results.htm> (дата звернення: 05.09.2024).
7. 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.;
8. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.09.2024)
9. 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>. (дата звернення: 05.09.2024)
10. 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.
11. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. *Вінниця: ВНТУ*, 2014. 283 с.

12. Арсентьева О.С., Соболев С.Ю. Поняття, сутність і значення соціального партнерства на сучасному етапі. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2015. № 30. С. 26–36.
13. Божко В.М. Теорія правового регулювання оплати праці : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : спец. 12.00.05. «Трудове право; право соціального забезпечення» Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. Київ, 2013. 40 с. 12.
14. Болотіна Н.Б. Трудове право України : підручник. Київ : Вікар, 2016. 725 с.
15. Варналій З. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва в умовах скорочення бюджетного фінансування. *Вісник Кам'янець-подільського національного університету ім. І. Огієнка. Економічні науки*. 2016. Вип. 11. С. 437–446
16. Волкова Н., Кузнецова Ю. Соціальне партнерство як фактор економічної стабільності в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 67–73.12.
17. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>. (дата звернення: 10.05.2024)
18. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
19. Гербеда С.В. Форми реалізації соціального діалогу в Україні *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 6. 2012. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=434>. (дата звернення: 05.09.2024)
20. Гетьманцева Н., Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин 3/2016 трудове право URL: <http://www.pgr-journal.kiev.ua/archive/2016/03/15.pdf>
21. 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).

22. 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)
23. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 10.09.2024)
24. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.09.2024)
25. 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.
26. Діденко Н.Г. Теоретико-методологічні засади розробки та функціонування механізмів державного управління в системі соціального партнерства : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2008. 40 с.
27. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
28. Жернаков В.В. Теоретичні та практичні питання інституту захисту прав людини в сфері праці *Держава і право. Серія «Юридичні і політичні науки»*. 2016.Вип. 32. С. 278–283.
29. Зуб І.В. Науково-практичний коментар законодавства України про працю 11-е вид., допов. та переробл. Київ : Алерта ; КНТ ; ЦУЛ, 2020. 584 с.
30. Каплін С. М. Соціальне партнерство в демократичній державі: конституційно-правовий аспект *Прикарпатський юридичний вісник* Випуск 4(25) том 1, 2018 С. 54-58
31. 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.*

32. 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.

33. Коляда М. Співвідношення понять «соціальне партнерство» і «соціальний діалог» у трудовому праві: теорія та практика. *Публічне право*. 2013. № 4(12). С. 291–296.

34. 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).

35. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ № 66-р від 24.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text15>. (дата звернення: 05.09.2024)

36. 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. (дата звернення: 05.09.2024)

37. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с

38. Кудряченко А.І. Соціальне партнерство: європейський досвід і Україна. *Стратегічні пріоритети*. № 3(8). 2018. С. 132–141.

39. Лісова Н. Соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2016. Вип. 54. С. 183–191.

40. Любохинець Л.С. Соціальне партнерство як інструмент регулювання соціально-трудових відносин в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 262–270.

41. Модельний закон про соціальне партнерство : Закон від 16.11.2006 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_g07. (дата звернення: 05.09.2024)

42. 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.

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

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

45. Особливості сучасного управління персоналом підприємства URL: https://biz.ligazakon.net/news/226370_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva(дата звернення: 09.10.2024)

46. Офіційний сайт ТДВ «Баштанський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/bashtanskij-sirzavod/> (дата звернення 18.10.2024 р.)

47. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвитку соціального партнерства органів публічної влади і неурядових некомерційних організацій : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2017. 20 с.

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

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

50. 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: 14.11.2024).

51. 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: 10.11.2024)

52. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI URL: [http:// zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17) (дата звернення: 10.11.2024)
53. Про соціальне партнерство : Проект Закону № 2173 від 10.09.2002 р. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=13032.
54. Про соціальний діалог в Україні. Закон України від 23.12.2010 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
55. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
56. Процевський О.І. Методологічні засади трудового права : Харків : ХНАДУ, 2014. 260 с.
57. 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.pdf14.
58. 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. (дата звернення: 05.09.2024)
59. 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.
60. 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

61. Скрипнюк О.В. Конституція України та її функції: проблеми теорії та практики реалізації. До десятої річниці прийняття Конституції України. Київ : Академія правових наук України, 2015. 168 с.

62. 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.

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

64. Сухачов С.Я. Трудові відносини: соціальний механізм функціонування Житомир : Видавець В.Б. Котвицький, 2018. 304 с.

65. 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

66. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудових конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. No 3. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/5.pdf.

67. Юденкова О. П., Дослідження соціального партнерства у структурі підготовки кваліфікованих робітників URL: 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 (дата звернення: 05.09.2024)

Додаток А

			КОДИ
		Дата	02.01.2024
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Баштанський сирзавод"	за ЄДРПОУ	00446500
Територія	Миколаївська обл.	за КАТОТТГ	UA4802001001 0072548
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 33			
Адреса, телефон: 56100 місто Баштанка, Заводська, буд.4,			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
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 31.12.2023 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	235	180
первісна вартість	1001	1 165	1 154
накопичена амортизація	1002	(930)	(974)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	86 745	71 812
первісна вартість	1011	267 808	265 272
знос	1012	(181 063)	(193 460)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	244	244
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	738	516
Усього за розділом I	1095	87 962	72 752
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	13 478	12 107
Виробничі запаси	1101	13 358	11 988
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	67	67
Товари	1104	53	52
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	466	35
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	527	187
з бюджетом	1135	5 775	5 621
у тому числі з податку на прибуток	1136	561	95
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	112 722	65 014
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33	31
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	38	343
Готівка	1166	1	25
Рахунки в банках	1167	37	318
Витрати майбутніх періодів	1170	34	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	12 951	12 907
Усього за розділом II	1195	146 024	96 245
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	233 986	168 997

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	523	523
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	20	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	131	131
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-50 806	-10 647
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-50 132	-9 992
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 909	597
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6 909	597
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	24	11
товари, роботи, послуги	1615	7 939	3 894
розрахунками з бюджетом	1620	708	3 732
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	91	47
розрахунками з оплати праці	1630	412	398
одержаними авансами	1635	16	19
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	259 567	167 585
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 096	1 734
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 356	972
Усього за розділом III	1695	277 209	178 392
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	233 986	168 997

Керівник

Гадіон Михайло Петрович

Головний бухгалтер

Лиходій Світлана Іванівна

Додаток Б

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Баштанський сирзавод"	Дата	КОДИ
			01.01.2024
			00446500
		за ЄДРПОУ	

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	236	142 494
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27)	(139 448)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	209	3 046
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	43 873	30 487
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(28 500)	(26 984)
Витрати на збут	2150	(0)	(10 864)
Інші операційні витрати	2180	(5 685)	(28 195)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 897	0
збиток	2195	(0)	(32 510)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	30 831	764
Інші доходи	2240	24	37
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(199)	(36 090)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(394)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	40 159	0
збиток	2295	(0)	(67 809)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	40 159	0
збиток	2355	(0)	(67 809)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-19	-19
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-19	-19
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-19	-19
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	40 140	-67 828

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 201	99 429
Витрати на оплату праці	2505	8 517	18 361
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 871	4 482
Амортизація	2515	14 845	16 288
Інші операційні витрати	2520	6 144	21 588
Разом	2550	33 578	160 148

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	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00