

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 005.95/.96

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

_____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування соціального партнерства в організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій Кубіцький**
(підпис)

Керівники магістерської кваліфікаційної роботи

Доктор педагогічних наук,
професор кафедри педагогіки

_____ **Ігор БУЦИК**
(підпис)

Кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри управління та освітніх технологій

_____ **Ярослав РУДИК**
(підпис)

Виконав

_____ **Микола ДЕМЧЕНКО**
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**Завідувач кафедри управління
та освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**
(підпис)

« ____ » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТА**

Демченка Миколи Івановича

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування соціального партнерства в організації»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **20.10.2024**
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія".

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- проаналізувати сучасний стан персоналу підприємства;
- діагностувати стан розвитку соціального партнерства на підприємстві;
- окреслити потенційні шляхи розвитку соціального партнерства та розробити напрями покращення сучасного стану впровадження соціального партнерства підприємства.

Дата видачі завдання «10» листопада 2023 р.

**Керівники магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Ігор БУЦИК**

_____ **Ярослав РУДИК**

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Микола ДЕМЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ	7
1.1. Поняття, принципи та функції соціального партнерства в організації: суть та особливості.....	7
1.2. Правові, економічні та соціальні механізми впровадження соціального партнерства.....	22
1.3. Моделі соціального партнерства в європейських державах.....	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО І ГОСПОДАРСЬКОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ».....	34
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Українська Молочна Компанія»	34
2.2. Склад та структура персоналу Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"	45
2.3. Аналіз стану розвитку соціального партнерства Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"	54
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В БОРЗНЯНСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ "УКРАЇНСЬКА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ"	58
3.1. Шляхи розвитку соціального партнерства для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"	58
3.2. Рекомендації для підвищення ефективності соціального партнерства в Борзнянській філії ТОВ «Українська Молочна Компанія» .	66
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У демократичному суспільстві, в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою, формується принципово новий тип соціально-трудова відносин і якісно новий принцип регулювання цих відносин. Суть цих новацій полягає в тому, що, по-перше, найманий працівник перестає бути тільки об'єктом соціально-трудова відносин, і як і власник, підприємцем, роботодавцем стає активним суб'єктом самих цих відносин і активним учасником їх регулювання на різних рівнях. По-друге, найважливішим принципом регулювання соціально-трудова відносин стає принцип рівноправної участі в цьому процесі держави, представників власника, підприємця, роботодавця і представників працівників.

Саме соціальне партнерство становить системне якість сучасної цивілізації в розвинених демократичних країнах з ринковою економікою, служить запобіганню і мирного вирішення соціальних конфліктів, гарантією соціальної злагоди і прогресу.

В сучасних умовах, коли в Україні накопичено певний досвід розвитку соціального партнерства, на перший план висуваються потреби системного теоретичного аналізу проблем соціального партнерства та вироблення пропозицій щодо практичного забезпечення балансу в реалізації корінних соціально-економічних інтересів працівників, роботодавців і держави.

Разом з тим, у науковій літературі широко поширена думка, що пріоритетним аспектом соціального партнерства є аспект соціальний, а найважливішою сферою функціонування соціального партнерства – сфера соціально-трудова відносин і пов'язаних із ними економічних відносин. Однак це положення не заперечує і того, що, по-перше, соціальне партнерство як суспільний феномен нерозривно пов'язано, взаємозумовленою в своєму функціонуванні з інститутами державного

управління, громадськими організаціями та політичними процесами. По-друге, соціальне партнерство об'єктивно і неминуче впливає і на сферу політичних відносин (наприклад, в процесі вироблення і реалізації соціальної політики держави та ін.).

Таким чином, актуальність і необхідність подальшого дослідження цих проблем визначили вибір теми, мету та завдання магістерської роботи. Метою дослідження є розробка рекомендацій для підвищення ефективності соціального партнерства в організації. Відповідно до цієї мети, було поставлено та вирішено низку завдань:

- проаналізувати сучасний стан персоналу підприємства;
- діагностувати стан розвитку соціального партнерства на підприємстві;
- окреслити потенційні шляхи розвитку соціального партнерства та розробити напрями покращення сучасного стану впровадження соціального партнерства підприємства.

Об'єктом дослідження є соціальне партнерство в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування соціального партнерства.

Методи дослідження.

У процесі дослідження використовувалися наступні методи:

Аналіз наукової літератури та теоретичних джерел для вивчення основних концепцій системи оцінювання персоналу. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, порівняння та узагальнення, для обробки інформації та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія", а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у покращенні нинішньої ситуації організації з внутрішніми суб'єктами

соціального діалогу, а саме працівниками та зовнішніми суб'єктами, що включають місцеві органи самоврядування, місцеві бізнес-школи та інші заклади освіти та ЗМІ.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту, що містить 12 таблиць. Список використаних джерел містить 58 назв.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття, принципи та функції соціального партнерства в організації: суть та особливості

Для розуміння подальшого розвитку суспільства в сучасних умовах важливо використовувати соціальне партнерство та сучасні методи управління, щоб забезпечити тристоронній діалог між державою, бізнесом і громадськістю, орієнтуючись на реальні потреби. Європейський досвід показує, що сприяння соціально орієнтованому бізнесу та підтримка державою інтересів громадянського суспільства сприяють розвитку ефективних відносин, що забезпечують стабільність країни. В Україні процес децентралізації та інші зміни демонструють позитивні тенденції навіть у період воєнного стану.

Партнерство передбачає взаємовигідну співпрацю між кількома учасниками, кожен з яких зберігає незалежність. Зазвичай модель соціального партнерства складається з органів державної влади, державних підприємств, приватного сектору та територіальних громад, до яких належать інститути громадянського суспільства та неурядові організації. Громади є основою партнерства, адже вони одночасно виступають як партнери, так і користувачі послуг, формуючи попит. Головною метою в такій моделі є досягнення консенсусу між учасниками, що утворює трикутник взаємодії: влада, бізнес та суспільство.

Ця модель на практиці спрямована на створення конкурентоспроможної економіки, справедливої держави та добробуту громадян. Тісна співпраця та розподіл функцій між учасниками дозволяють передати вирішення соціальних проблем тим, хто може виконати це найбільш ефективно.

На думку А.М. Слюсар, держава у соціально-партнерських відносинах виконує дві функції: виступає як носій публічної влади з можливістю примусу і як рівноправний учасник партнерства, створюючи умови для всебічної участі кожного суб'єкта. Експерти відзначають, що Закон "Про державно-приватне

партнерство" містить певні неузгодженості, що можуть сприяти монополізації влади державним органом і перешкоджати прозорості реалізації проєктів [27]. К. Павлюк наголошує на широких можливостях партнерства для впровадження в різних сферах суспільного життя: економічній, політичній, соціальній, гуманітарній. Г. Знаменський зазначає, що публічно-приватне партнерство слід розглядати як загальне поняття для різних форм співпраці, акцентуючи увагу на ширшому трактуванні у Господарському кодексі порівняно зі спеціальним законом.

Соціальне партнерство складається з двох понять: "соціальне" — що охоплює суспільне життя і відносини, та "партнер" — який означає учасника спільної діяльності. Єдиного визначення терміну наразі немає, але концепція еволюціонує, зберігаючи основи з інших типів партнерства. Міжсекторне партнерство розглядається як взаємодія держави, бізнесу і громадських груп для задоволення їхніх інтересів, а також як співпраця двох або трьох секторів для вирішення соціальних проблем, корисних усім учасникам і громадам.

Соціально-орієнтована ринкова економіка сприяє розподілу соціальних функцій між різними суб'єктами, зокрема соціально відповідальним бізнесом і громадськими організаціями, що прагнуть загальних соціальних результатів. Це підхід, у якому взаємодія громадськості, приватного сектора і державного контролю забезпечує врегулювання суперечностей та задоволення потреб. У міжнародній практиці соціальне партнерство часто тлумачиться як співпраця урядових органів, бізнесу та некомерційних організацій для сталого розвитку. Публічно-приватне партнерство (PPP) поширене у Франції, Великобританії, США, Канаді, і активно застосовується в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, енергетика та громадська безпека.

Економічна література висвітлює декілька підходів до розуміння суті соціального партнерства, кожен з яких фокусується на різних аспектах цього феномену. Перший підхід описує соціальне партнерство як форму взаємовідносин, що приходить на зміну класовій боротьбі та забезпечує безпосередній діалог між сторонами, що дозволяє впроваджувати нові методи

комунікації, такі як медіація. Інший підхід розглядає соціальне партнерство як спосіб примирення протилежних інтересів шляхом поступового врегулювання конфліктів на найнижчих рівнях управління. Третій підхід трактує соціальне партнерство як систему інститутів та механізмів, які створені для узгодження інтересів різних сторін партнерства.

З управлінської точки зору, соціальне партнерство потребує застосування принципів, методів та інструментів, які підтримують діалогову взаємодію між державними органами, бізнесом та некомерційними організаціями. Ці інституції спершу мають бути інституціоналізовані в консультативно-дорадчий або допоміжний орган у структурі місцевих органів виконавчої влади. Такий підхід передбачає, що соціальне партнерство виступає як механізм узгодження інтересів учасників, що часто мають протилежні позиції. Через це переговорний процес не може уникнути конфліктів, однак досягнення домовленостей на основі компромісів є важливим для відносної рівності сторін. Принципи соціального партнерства, такі як прозорість (надання інформації про послуги та результати), відкрите обговорення між державним сектором та громадськістю за участю приватного сектора, і підтримка громад у праві надання послуг, слугують основою для досягнення консенсусу. Також важливі такі принципи, як сприяння соціальному підприємництву та навчання у приватного сектора через аналіз інтересів споживачів, створення конкурентного середовища для залучення третьої сторони за відсутності серйозних заперечень.

Незважаючи на різноманітність термінів, соціальне партнерство зберігає загальний принцип об'єднання ресурсів держави, бізнесу та суспільства. Державна підтримка державно-приватного партнерства здійснюється з метою вирішення основних пріоритетів, таких як використання приватних фінансових ресурсів для місцевих програм та скорочення бюджетних витрат на розвиток та реконструкцію інфраструктури, а також реалізація програм, які не мають на меті отримання прибутку. Впровадження інноваційних технологій, зокрема у людський капітал, залишається важливим у сучасних

умовах. Для приватного сектора перевага державно-приватного партнерства полягає у можливості інвестувати та брати участь у соціально-економічних проєктах, отримуючи прибуток та відповідаючи вимогам сучасного соціально орієнтованого бізнесу. Зі свого боку, держава володіє управлінськими перевагами, такими як право законодавчої ініціативи та адміністративні ресурси, тоді як приватний сектор має фінансові, інвестиційні та інноваційні можливості. Некомерційний сектор, представлений соціальним капіталом, має людські ресурси з елементами самоменеджменту та творчої активності, що є основою конкурентоспроможності.

Забезпечення соціального партнерства передбачає реалізацію соціально орієнтованих проєктів через кілька послідовних етапів. Територіальна громада, прагнучи ефективної взаємодії з бізнесом та державою, формує соціальне замовлення для вирішення конкретних проблем чи потреб. Важливо чітко визначити значущість цього запиту, його актуальність та очікувані результати, щоб питання набуло визнання на державному або місцевому рівні. Далі йде визначення способів вирішення проблеми, де кожен учасник партнерства має свою роль, що підкреслює важливість соціального партнерства у розвитку громади. Влада зобов'язана створити умови для діалогу, забезпечити нормативно-правову підтримку та координувати дії у межах розробки і реалізації проєкту. На завершальному етапі відбувається реалізація проєкту з урахуванням поставлених цілей, а його ефективність залежить від активності всіх учасників.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні в умовах воєнного стану, спрямовані на перетворення країни на високорозвинену європейську державу з демократичними засадами. Ця трансформація має на меті не лише досягнення сталого економічного зростання, але й покращення стандартів життя громадян та інтеграцію України до європейської спільноти. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати нові форми співпраці між суспільством та державою, а також розвивати наявні інституції і механізми. Важливою частиною цих змін є ефективна співпраця між роботодавцями та

найманими працівниками, оскільки це сприяє стабільності національного ринку праці та підтримує соціально-трудові відносини на засадах соціалізації [47].

Соціальне партнерство вважається одним із важливих кроків на шляху до побудови соціально орієнтованої економіки, де суспільство визнається основним рушієм соціального прогресу та економічного зростання. У такій системі держава бере на себе зобов'язання забезпечувати інтереси громадян як свій першочерговий обов'язок. Основною сферою впровадження соціального партнерства є сфера трудових відносин, яка безпосередньо впливає на соціальну стабільність та розвиток ринку праці, що особливо важливо у нинішніх умовах [47].

Ідеї щодо регулювання класових інтересів досліджувалися представниками різних шкіл: від соціалістів до утопістів і лібералів. На початку ХХ століття науковці дійшли висновку, що стабільність та гармонійний розвиток суспільства залежать від двох чинників: рівня життя більшості громадян та ступеня соціальної нерівності. Чим гірші ці показники, тим більше зростає ризик соціальних потрясінь. Ще у 19 столітті Дж. Мілль вперше застосував термін «партнерство» у сфері соціальних відносин, вважаючи, що поліпшити становище працівників можна через перерозподіл засобів виробництва на їх користь. Він запропонував програму реформ, яка передбачала поступове передання засобів виробництва в руки робітників, що мало стати основою кооперативного виробництва.

У другій половині 20 століття, під впливом суттєвих економічних і соціальних змін, трудові відносини в розвинених країнах набули форми соціального партнерства або соціального діалогу. У багатьох країнах ця концепція була офіційно закріплена в конституціях та законодавстві, що стало важливим кроком для забезпечення соціальної стабільності й економічної ефективності. Перехід до ринкової економіки, орієнтованої на соціальну справедливість, вимагав побудови стійкої системи партнерства між

працівниками, роботодавцями і державою для досягнення гармонії інтересів на ринку праці [31].

З початку Другої світової війни соціальне партнерство стало важливим інструментом у співпраці між роботодавцями та працівниками, причому держава активно підтримувала його інституалізацію. Як зазначає Л. Тернер, "в умовах сучасного світу ми всі перебуваємо разом: менеджери та працівники в умовах нестабільних ринків повинні спільно долати виклики" [56]. Підхід передбачає, що працівники через профспілки беруть участь у процесі прийняття рішень, які впливають на них безпосередньо, що сприяє більш справедливому працевлаштуванню. Соціальне партнерство також допомагає зменшити нерівність у країнах, де воно стало звичним механізмом, забезпечуючи вирішення питань від умов праці до освіти впродовж життя, а також встановлення справедливих стандартів заробітної плати.

На думку А. Зінченка та І. Серьогіної, соціальне партнерство є основою для забезпечення економічної стабільності та розвитку, формування конкурентоспроможної системи освіти і підготовки висококваліфікованих фахівців.

За словами О. Шапоренка, «соціальне партнерство є не лише механізмом досягнення балансу інтересів між сторонами, а й особливим ідеологічним комплексом, який включає ідеали, цінності та орієнтири, що спрямовані на знаходження згоди та підтримку співпраці» [39]. Важливу роль у цьому процесі відіграють відносини між партнерами, що поза політикою, які сприяють загальному добробуту суспільства. Основними факторами, що формують такі відносини, є суспільна та особиста свідомість, а також розвиток культури консенсусу. У цьому контексті Г. Сарванська підкреслює, що встановлення ефективних відносин соціального партнерства базується на кількох ключових компонентах, які забезпечують його стійкість і ефективність [34]. До них належать:

- визначення загальної концепції соціального партнерства та його класифікація за аспектами, такими як інтереси, об'єкти, цілі, правова база та інформаційне забезпечення;
- побудова моделі соціального партнерства з урахуванням різноманітних аспектів взаємодії;
- визначення основних принципів, умов, процедур, термінів і змісту соціального партнерства;
- створення спеціальних органів, які сприятимуть розвитку партнерських відносин і реалізації угод;
- надання повноважень державним органам для контролю за виконанням угод і проведення арбітражу.

Соціальне партнерство визначається як особливий тип суспільних відносин, що забезпечує певний баланс інтересів основних соціальних груп, а також компроміс, обумовлений історичними процесами, між ключовими учасниками соціально-економічного життя ринкового суспільства [49]. Це процес, в якому соціальні партнери співпрацюють у сферах спільного інтересу, розв'язуючи проблеми разом, а не поодиночку. У рамках угод про соціальне партнерство кожна зі сторін діє у дусі взаємоповаги та зусиль на досягнення вигідних для всіх результатів, визнаючи важливість добробуту працівників та їх внесок у досягнення цілей організації й суспільства загалом [44].

Особливості цього типу відносин виявляються в кількох аспектах. По-перше, це відносини між соціальними групами з відмінними соціально-економічними інтересами, тобто між спільнотами, інтереси яких часто несумісні, але які виконують важливі соціальні функції. По-друге, соціальне партнерство передбачає не узгодження інтересів, а досягнення певного балансу в їх реалізації. Це означає створення умов, за яких підприємці можуть стабільно отримувати прибуток, а працівники – задовольняти свої базові соціальні потреби, включаючи належні умови життя, що відповідають стандартам суспільства та часу.

По-третє, соціальне партнерство є взаємовигідною формою співпраці між соціальними групами, в якій кожен учасник має власні об'єктивні інтереси. Воно слугує альтернативою диктатурі, як індивідуальній, так і класовій. За своєю суттю, соціальне партнерство базується на домовленостях, контрактах і взаємовигідних компромісах між сторонами, уникаючи при цьому соціального примирення, яке передбачає поступку інтересів одного класу на користь іншого. Натомість, соціальне примирення є узгодженням історично обумовлених інтересів головних учасників економічного процесу та відображає потребу суспільства у соціальній стабільності, яка є важливою передумовою для політичної та економічної стабільності.

У конфліктних ситуаціях між роботодавцями та працівниками саме рівень конфліктності зазвичай є показником соціальної стабільності суспільства. В основному, соціальне партнерство охоплює сферу трудових відносин, але його предметна область може бути значно ширшою. На практиці угоди та договори між роботодавцями, працівниками і державними органами можуть включати питання не лише трудових, а й соціально-економічних і навіть соціально-політичних аспектів.

Соціальне партнерство також сприяє створенню та розвитку різноманітних громадських організацій і об'єднань, а також укладанню угод між ними та центральними і місцевими органами влади. Цей процес формує основу для виникнення механізмів громадянського суспільства, що забезпечують соціальну стабільність через можливість різним соціальним групам з різними інтересами взаємодіяти й утворювати стійкі соціальні структури [49].

Для ефективного функціонування соціального партнерства на робочому місці необхідні певні умови, такі як забезпечення якісного інформування та консультацій, розробка дієвої нормативно-правової бази та систем вирішення конфліктів, підтримка інспекції праці, наявність механізмів для ведення переговорів, а також гарантії прав представників працівників. До цього

додається необхідність розвитку навичок та надання професійного навчання [45].

Соціальне партнерство складається з різних соціальних суб'єктів, що об'єднуються задля спільних цілей. Традиційно до основних учасників соціального партнерства належать працівники, роботодавці та держава. Однак їх інтереси зазвичай представляють профспілки, об'єднання роботодавців, органи державного управління та місцевого самоврядування, які є офіційними представницькими органами. Кожен із суб'єктів соціального партнерства відіграє свою унікальну роль і має специфічні особливості, що впливають на виконання функцій партнерства та їхню взаємодію.

З боку держави в системі соціально-трудових відносин представницьку функцію виконує Кабінет Міністрів України, який є основним координуючим органом на національному рівні. Інтереси роботодавців представляє Федерація роботодавців України — найбільше національне об'єднання, що включає близько 470 регіональних та галузевих асоціацій і охоплює понад 10 мільйонів працівників. Основною метою Федерації є представлення та захист інтересів роботодавців у соціально-трудовах відносинах на всіх рівнях. З іншого боку, права працівників захищає Федерація профспілок України (ФПУ) – найбільша профспілкова організація країни, що налічує понад 10 мільйонів членів. Її діяльність спрямована на представництво, захист інтересів і прав працівників, координацію їхніх колективних дій та узгодження співпраці з державними та місцевими органами влади, роботодавцями та іншими громадськими організаціями [23].

На макроекономічному рівні соціальне партнерство відображає соціальну політику держави, інтегровану в загальні механізми державного управління. На мікроекономічному ж рівні соціальне партнерство впливає на кадрову політику окремих підприємств, включаючи такі аспекти, як організація праці, гарантії зайнятості, розвиток кадрового потенціалу, форми оплати праці та система участі працівників у власності. Таким чином, соціальне партнерство функціонує на різних рівнях суспільної взаємодії,

сприяючи як загальній економічній стабільності, так і вирішенню конкретних трудових питань.

Основні функції соціального партнерства включають стимулюючу функцію, яка полягає в активізації працівників і підтримці їхньої мотивації; контролюючу функцію, що допомагає врегульовувати конфлікти та забезпечує персональну відповідальність кожного з учасників; перерозподільну функцію, яка дозволяє зберігати досягнутий рівень доходів і розподіляти ризики; відтворювальну функцію, яка забезпечує відтворення суспільного капіталу через трудові процеси; превентивну функцію, що знижує ризик виникнення соціальних конфліктів і їх негативних наслідків; і функцію соціального захисту працівників, яка покликана підтримувати досягнутий рівень життя.

Важливо, що в межах соціального партнерства підприємництво відіграє двоїсту роль. З одного боку, воно сприяє формуванню середнього класу, який стає стабілізуючим чинником для соціальних конфліктів на мікроекономічному рівні. З іншого боку, підприємницький сектор активно бере участь у формуванні соціально-економічної політики, яка орієнтована на забезпечення соціального захисту, підтримку зайнятості та подолання бідності на макроекономічному рівні.

Отже, управління соціально-трудовами відносинами в сучасних умовах передбачає важливу та провідну роль держави у цьому процесі. Вона виступає гарантом стабільності та надійності таких відносин, а також забезпечує реалізацію соціального партнерства, яке спрямоване на вирішення нагальних соціальних проблем і викликів. Основна ідея соціального партнерства полягає у побудові взаємодії за принципом тристороннього співробітництва, що охоплює державу, роботодавців і працівників. Це співробітництво має на меті забезпечити баланс інтересів у сфері соціально-трудових відносин, сприяючи їх врегулюванню [31].

Соціальний діалог є визнаним інструментом для поліпшення умов праці та підвищення рівня добробуту працівників. Він передбачає проведення

конструктивних переговорів і тісну співпрацю між працівниками та роботодавцями. У деяких ситуаціях до діалогу залучають також уряд, який виступає третьою зацікавленою стороною та надає додаткову підтримку і легітимність. Для досягнення успіху соціального діалогу важливо, щоб всі сторони мали чітке уявлення про переваги такої взаємодії та усвідомлювали її значення.

Ефективне створення соціального партнерства передбачає певні етапи, які є ключовими для побудови дієвої системи співпраці [4]. Серед них можна виділити:

- чітке визначення цілей і завдань соціального партнерства, які сприятимуть задоволенню інтересів усіх сторін;
- визначення учасників партнерства, враховуючи їхні специфічні інтереси та сфери впливу;
- вибір форми соціального партнерства відповідно до пріоритетів і сфер зацікавленості залучених суб'єктів;
- створення законодавчої та інформаційної бази, яка буде підтримувати партнерські ініціативи;
- побудова моделі соціального партнерства, що враховує інтереси та потреби всіх учасників процесу;
- розробка основних принципів, умов та механізмів співпраці, які визначатимуть процедури взаємодії;
- створення (якщо є необхідність) спеціальних органів для реалізації завдань соціального партнерства, а також призначення відповідальних осіб;
- наділення (за потреби) державних органів повноваженнями для контролю за дотриманням досягнутих домовленостей і вирішення можливих конфліктів через арбітраж.

Соціальне партнерство має низку переваг для працівників, про що свідчать дані, представлені у таблиці 1.1 [40; 45].

Переваги соціального партнерства для персоналу

Назва переваги	Обґрунтування переваги
Усунення нерівності	За допомогою соціального діалогу можна досягти структурного поліпшення умов праці. Наприклад, шляхом подолання гендерного розриву в оплаті праці у компанії, секторі або країні в цілому. Іншим прикладом є запровадження мінімальної заробітної плати в певних галузях. Угоди, досягнуті шляхом соціального діалогу, також є стійкими через їхню природу та легітимність.
Зміцнення демократії участі	Двосторонній діалог (роботодавець-працівник - часто через профспілки) і тристоронній діалог (включаючи уряд) є дуже ефективними способами надання працівникам права голосу у прийнятті рішень щодо умов праці. Наприклад, через колективні переговори працівники можуть обирати своїх представників у профспілці та стандарти охорони праці та безпеки.
Забезпечення легітимності та підзвітності державної політики	Результати тристороннього діалогу можуть вимагати внесення змін до існуючих законів і політик або створення нових законів і політик. Це піде на користь не лише зацікавленим працівникам, але й іншим підприємствам тієї ж галузі в країні. Зокрема, це зробить страйки непотрібними в майбутньому, оскільки буде прийнято відповідне законодавство.
Забезпечення захисту	Працівники мають право висловлювати свої проблеми, занепокоєння та вимоги, не боячись переслідувань чи дискримінації. Членство в профспілках та інших організаціях може захистити працівників від дискримінації, переслідувань та зловживань за умови дотримання права на свободу об'єднання.
Рівноправне партнерство	Працівники, яких представляють профспілки, мають більше можливостей, оскільки до них ставляться не як до безправних учасників виробництва, а як до рівноправних партнерів у виробничому процесі. Працівники можуть визначати свої потреби і пріоритети та брати участь у прийнятті рішень разом з керівництвом. Це сприяє розширенню можливостей і підвищенню самооцінки працівників. Це також надає можливості для переговорів і колективних дій для досягнення рівного і справедливого балансу сил.

Важливо також визначити переваги від соціального партнерства для організацій (табл. 1.2) 1 [40; 45].

Переваги соціального партнерства для роботодавців

Назва переваги	Обґрунтування переваги
Гармонізація відносин	<p>Потенціал соціального діалогу для покращення умов праці був продемонстрований в країнах ОЕСР та в усьому світі. Це пов'язано з тим, що переваги працівників краще враховуються, а працівники краще розуміють можливі рішення. Поліпшення умов праці через соціальний діалог може сприяти підвищенню задоволеності та мотивації працівників. Підвищена мотивація може зменшити кількість прогулів та плинність кадрів. Це пояснюється тим, що високомотивовані працівники з більшою ймовірністю приходять на роботу і з меншою ймовірністю звільняються. Підвищення мотивації безпосередньо призводить до підвищення продуктивності, оскільки працівники працюють краще, а також опосередковано - через вплив на прогули та плинність кадрів. Зменшення абсентеїзму скорочує втрачений робочий час. Компанії потрібно менше платити хворим працівникам (якщо вони мають лікарняні), а операційна ефективність є вищою. Зменшення плинності кадрів призводить до появи більш досвідченої та продуктивної робочої сили.</p> <p>Другий спосіб, яким соціальний діалог може сприяти гармонійним трудовим відносинам, - це покращення управління конфліктами. На будь-якому робочому місці неминуче виникають дрібні конфлікти. Соціальний діалог має потенціал для вирішення цих питань у спосіб, який працівники вважають найбільш справедливим, навіть якщо бажаного результату не буде досягнуто. Це може запобігти перетворенню прихованих скарг і конфліктів на постійні.</p> <p>Підсумовуючи, кілька досліджень показали, що мотивація працівників підвищується завдяки чутливості керівництва до проблем працівників, добрим або гармонійним постконфліктним робочим відносинам і відчуттю колективного голосу, який профспілки надають працівникам у вирішенні конфліктів. Підвищення мотивації має такий самий ефект, як і покращення умов праці, тобто зменшення кількості прогулів та плинності кадрів, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності.</p>
Вдосконалення політики компанії	<p>Соціальний діалог також може підвищити продуктивність компанії шляхом вдосконалення політики компанії. Це досягається шляхом покращення розробки політики та її впровадження.</p> <p>По-перше, покращується розробка політики, оскільки соціальний діалог дозволяє керівництву стати більш поінформованим, що призводить до покращення політики та збільшення інновацій. Конкретними прикладами є політика, пов'язана з операційною діяльністю, людськими ресурсами, охороною здоров'я та безпекою, а також дизайном продукції.</p> <p>По-друге, соціальний діалог покращує імплементацію політики шляхом розбудови довіри всередині компанії. Як наслідок, працівники стають більш схильними до співпраці, а реформи стають більш ефективними. Таким чином, краща розробка та імплементація політики призводить до вищої продуктивності та більшої стійкості до потрясінь.</p>
Безконфліктність	<p>Соціальний діалог дає працівникам можливість конструктивно вирішувати конфлікти. Це запобігає необхідності вдаватися до деструктивних дій, тобто відкритих чи прихованих конфліктів.</p> <p>До відкритих або прихованих конфліктів відносяться масштабні та видимі прояви конфлікту, такі як страйки та локаути, які часто привертають увагу та створюють хибне враження, що їх відсутність означає відсутність конфлікту в компанії. Однак певний рівень конфліктності в компанії неминучий. Хоча не всі трудові конфлікти є очевидними, це не означає, що їх не існує. Більше того, існують приховані прояви, які передують явним проявам конфлікту. Прикладами можуть бути крадіжки, саботаж і, в крайніх випадках, бездіяльність і відмова від співпраці. Зменшуючи відкриті конфлікти, соціальний діалог може допомогти уникнути втрат виробництва, робочого часу та плинності кадрів.</p> <p>Зменшуючи відкриті конфлікти, можна уникнути втрат у якості продукції та виробництві, які в іншому випадку можуть призвести до втрат у вартості продукції та компанії.</p>

Ще однією зацікавленою соціального партнерства є держава. Тому виокремимо переваги використання соціального партнерства (табл. 1.3) [40; 45].

Таблиця 1.3

Переваги соціального партнерства для держави

Назва переваги	Обґрунтування переваги
Демократизація формування економічної та соціальної політики	Соціальний діалог є інклюзивним та демократичним методом прийняття рішень. Тристоронній діалог та соціальний діалог можуть сприяти інклюзивному прийняттю рішень та демократії через переговори, обмін інформацією та консультації. Такі методи вирішення проблем є ефективними не тільки в розвинених країнах, але й в інших країнах, таких як Панама та Південна Африка.
Підвищення легітимності та відповідальності	У демократичних суспільствах конфлікти часто виникають, коли держава діє в односторонньому порядку без згоди організацій працівників та роботодавців. Залучаючи представників працівників і роботодавців та прислухаючись до них, уряди можуть продемонструвати свою готовність брати до уваги їхні потреби. Як наслідок, такі дії розширюють можливості працівників і роботодавців у політичному процесі. Цей процес підвищує ймовірність ефективного впровадження та участі (причетності) як з боку уряду, так і з боку інших соціальних суб'єктів.
Зміцнення партнерства та співпраці	Соціальний діалог може виробити спільне розуміння проблем, сприяти обговоренню варіантів політики та їх наслідків, а також знайти компроміси для досягнення спільної відповіді. Взаєморозуміння та формулювання наступних кроків є важливими для різних сторін, особливо якщо одна з них є органом державної влади.
Запобігання конфліктам і напруженості та сприяння стабільності	Соціальний діалог може бути дуже ефективним засобом зменшення економічної та соціальної напруженості під час економічних криз та перехідних періодів. Соціальний діалог також має потенціал для вирішення економічних і соціальних проблем та сприяння стабільності. Соціальний діалог може відігравати центральну роль у вирішенні соціальних конфліктів та пошуку компромісів між різними економічними та соціальними інтересами. Однак, щоб дійсно працювати у важкі часи, соціальний діалог повинен використовуватися і в часи процвітання.

Для бренду та постачальників також є плюси від використання соціального партнерства (табл. 1.4) [40; 45].

Переваги соціального партнерства для бренду

Назва переваги	Обґрунтування переваги
Підвищена стійкість	<p>Постачальники, які співпрацюють з профспілками, отримують менше скарг від працівників своїх постачальників, що мотивує працівників і зменшує кількість страйків. Сильні профспілки, які мають добрі стосунки з керівництвом, гарантують, що проблеми постійно вирішуються в міру їх виникнення, а не переростають у шалений ажіотаж у ЗМІ.</p> <p>Соціальний діалог - це ключ до вирішення конфліктів у справедливому та стабільному робочому середовищі. Дослідження, проведене Корнельським університетом в рамках проекту «Нові розмови» та Стратегічного партнерства з трансформації ланцюгів постачання одягу, показало, що фабрики, на яких діють активні, демократично керовані профспілки, або бренди, які купують продукцію у фабрик з активними, демократично керованими профспілками, мають кращі результати у сфері трудових прав.</p> <p>Глобальні покупці, такі як H&M, глобальні профспілки, такі як IndustriALL, та різні НУО (не урядові організації) роблять свій внесок у розвиток соціального діалогу в швейній промисловості М'янми. Інвестиції в навчальні програми, підвищення обізнаності щодо основних принципів і прав на робочому місці та підтримка соціального діалогу призвели до розвитку механізмів і процесів, які допомагають вирішувати конфлікти на робочому місці.</p>
Підвищення продуктивності компанії	<p>Присутність профспілок сприяє сталому розвитку компаній. Профспілки допомагають створити більш довірливу атмосферу на робочому місці, де працівники здоровіші, більш кваліфіковані, щасливіші та здатні вирішувати скарги, що призводить до більшої залученості та продуктивності робочої сили. Це призводить до зменшення кількості прогулів, зниження плинності кадрів, вчасних поставок, утримання клієнтів та нових замовлень.</p> <p>У 2019 році Better Work Haiti надала пріоритет трудовим відносинам, запровадивши платформу для участі в соціальному діалозі в компанії. Це сприяло вдосконаленню систем управління людськими ресурсами та продемонструвало, що комунікація між працівниками та керівництвом може стати значною конкурентною перевагою для заводу.</p> <p>Заводи, які брали участь у програмі МОП/МФК «Краща робота», повідомили про збільшення прибутковості до 25% в результаті своєї участі.</p>
Підвищення ефективності	<p>Профспілки забезпечують механізм діалогу між працівниками та роботодавцями, зміцнюючи довіру та прихильність серед працівників, а також гарантуючи, що проблеми виявляються та вирішуються швидко і справедливо. Це значно підвищує продуктивність бізнесу.</p> <p>Визнання профспілок також означає, що переговори про умови праці працівників будуть більш ефективними та справедливими для компанії, ніж переговори з багатьма працівниками індивідуально.</p>
Краще ставлення до працівників	<p>Надаючи працівникам право голосу, підтримуючи їх, коли вони не задоволені своєю роботою, та покращуючи умови праці, профспілки можуть значно підвищити рівень утримання працівників та зменшити кількість прогулів.</p> <p>Соціальний діалог також забезпечує доступ до навчання та навичок. Допомога членам профспілок у доступі до освіти та навчання є головним пріоритетом для профспілок.</p>
Фінансова економія	<p>Раннє виявлення проблем на робочому місці може призвести до значної економії коштів, наприклад, за рахунок зменшення витрат, які несе компанія через поганий стан здоров'я (наприклад, зниження продуктивності, лікарняні, тимчасовий захист персоналу, компенсації за нещасні випадки).</p> <p>Це також може зменшити плинність кадрів. Профспілки також мають значний досвід роботи з роботодавцями для визначення ефективності та економії витрат - і роботодавці, і працівники мають спільну зацікавленість в успіху бізнесу.</p>
Прийняття кращих бізнес-рішень	<p>Обмін інформацією та консультації з досвідченими представниками профспілок, а також за допомогою працівників можуть допомогти компаніям приймати кращі бізнес-рішення, наприклад, щодо стандартів праці та типу обладнання, в яке варто інвестувати.</p>

Сучасні ринки праці вимагають гнучкості, необхідної для їх ефективного функціонування, і соціальний діалог може стати конструктивним інструментом для досягнення цієї мети, відповідаючи при цьому на потреби та очікування роботодавців, працівників і держави.

1.2. Правові, економічні та соціальні механізми впровадження соціального партнерства

У сучасному економічному середовищі поняття соціальної відповідальності набуло особливого значення, передусім як відповідальність бізнесу перед його працівниками, споживачами, партнерами та місцевим населенням. Однак у контексті розвитку соціального партнерства соціальна відповідальність найчастіше розглядається на базовому рівні, як обов'язок компаній перед своїми працівниками — так звана внутрішня соціальна відповідальність. Цей підхід стає основою соціального партнерства як на локальному, так і на галузевому та національному рівнях. Підхід акцентує, що соціальне партнерство є результатом відповідального ставлення бізнесу до соціально-трудої сфери, формуючи відносини, спрямовані на досягнення компромісу між інтересами працівників та роботодавців. У нинішніх умовах розвитку регіонів соціальну відповідальність доцільно трактувати як спільну відповідальність усіх учасників економічної діяльності, які взаємодіють між собою, включаючи державу, громадські організації та бізнес.

На регіональному рівні фундаментом для формування соціального партнерства є соціальний діалог між учасниками економічного процесу. Для забезпечення сталого та динамічного розвитку територій недостатньо залучати до діалогу лише працівників і профспілки, що представляють їхні інтереси. До процесу слід долучати також громадські об'єднання, представників освітніх та наукових установ, щоб формувати регіональну «економіку знань». Особливу роль у цьому діалозі відіграє малий бізнес, який стає рушієм розвитку в постіндустріальну епоху, адже сучасна економіка, в тому числі й українська, спрямована на індивідуалізацію попиту. У таких

умовах великі підприємства поступово втрачають провідні позиції, оскільки не можуть так швидко реагувати на змінні потреби споживачів, як це роблять малі підприємства. Ця тенденція помітна у різних регіонах України: сильний сектор малого бізнесу зміцнює конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях, тоді як нехтування його потребами призводить до стагнації економіки і втрати конкурентних переваг.

У багатьох країнах соціальне партнерство підтримується створенням консультативно-дорадчих органів, таких як регіональні комісії, які координують зусилля учасників. Україна також пішла цим шляхом: Указом Президента у 1993 році була заснована Національна рада соціального партнерства, що згодом трансформувалася у Національну тристоронню соціально-економічну раду [27].

Соціальне партнерство в Україні почало формуватися ще в радянський період, коли були створені певні його елементи, зокрема укладалися колективні договори, працівники брали участь в управлінні підприємствами, а соціальні питання були у центрі державної політики. Активно впроваджувалися п'ятирічні плани соціального розвитку республік, областей і підприємств. Водночас, у той період комуністична ідеологія не визнавала конфлікту інтересів у суспільстві, що ускладнювало дієве врегулювання соціально-трудоваих суперечок. З переходом України до ринкових відносин виникла необхідність правового регулювання соціально-трудоваих відносин, що стало новим етапом у формуванні соціального партнерства [47].

Розвиток соціального партнерства в Україні відбувається на стадії становлення, що включає кілька ключових аспектів:

– створено нормативну базу, яка регулює трудові відносини на основі принципів соціального партнерства, зокрема щодо порядку укладення та змісту колективних договорів; – організовано партнерські об'єднання та визначено суб'єктів соціального партнерства, як це зазначено в статті 4 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (Верховна Рада України, 2010);

– законодавчо закріплено систему врегулювання колективних трудових спорів і конфліктів на засадах примирення, згідно з Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (Верховна Рада України, 1998 р.).

Правове регулювання соціально-трудова відносин на засадах соціального партнерства в Україні здійснюється на основі низки нормативно-правових актів, що визначають основні правила і стандарти таких відносин. Серед основних документів, що регулюють цю сферу, можна виділити:

– Кодекс законів про працю України, ухвалений ще в 1971 році, який продовжує слугувати основним регулятором трудових відносин (Верховна Рада України, 1971);

– Закон України «Про працю», також ухвалений у 1971 році, закріплює базові положення стосовно трудової діяльності (Верховна Рада України, 1971);

– Закон України «Про колективні договори і угоди», № 3356-ХІІ від 1 липня 1993 року, який регулює процедури укладення та виконання колективних угод між працівниками та роботодавцями (Верховна Рада України, 1993);

– Закон України «Про соціальний діалог в Україні», № 2862-VI від 23 грудня 2010 року, що визначає порядок та рівні соціального діалогу в країні (Відомості Верховної Ради України, 2010);

– Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», № 1045-XIV від 15 вересня 1999 року, спрямований на захист прав профспілок і їх членів (Відомості Верховної Ради України, 1999);

– Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», № 5026-VI від 22 червня 2012 року, який визначає права роботодавців та забезпечує їх захист (Верховна Рада України, 2012);

– Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», № 137/98-ВР від 3 березня 1998 року, що встановлює принципи

примирення у конфліктних ситуаціях (Відомості Верховної Ради України, 1998).

Розвиток інституційних засад соціального партнерства в Україні відбувався поступово і охоплював декілька етапів [27]. До ключових аспектів цього розвитку належать:

- принципи соціальної держави, закріплені у Конституції України, яка проголошує, що Україна є соціальною державою, де забезпечуються права і свободи громадян (стаття 1) та гарантії цих прав, що є визначальними у діяльності державних органів (стаття 3) (Верховна Рада України, 1996);

- активний розвиток профспілкового руху, внаслідок чого кількість профспілок та їх об'єднань зросла майже вдвічі за період з 2006 по 2018 рік (Державна служба статистики України, 2019);

- зміцнення науково-методичного та інформаційного забезпечення соціального партнерства завдяки роботі науково-дослідних інститутів;

- активне впровадження переговорних процесів та процедур укладання колективних договорів і угод, зокрема укладення 13 генеральних угод з 1991 по 2019 рік.

Сьогодні соціальне партнерство в Україні функціонує на засадах двосторонньої та тристоронньої співпраці, причому принцип трипартизму переважає. Стаття 4 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» передбачає багаторівневу систему соціального діалогу, що охоплює національний, галузевий, регіональний і локальний рівні (підприємства, установи, організації). На національному рівні сторонами соціального діалогу виступають наймані працівники, інтереси яких представляють Всеукраїнські об'єднання профспілок, роботодавці, об'єднані у Всеукраїнські асоціації, а також держава в особі Кабінету Міністрів України.

На галузевому рівні до соціального діалогу залучаються:

- наймані працівники, інтереси яких представляють профспілки та їх об'єднання залежно від виду економічної діяльності;

- роботодавці, представлені Всеукраїнськими об'єднаннями роботодавців, з урахуванням специфіки галузі;
- держава, що діє через центральні органи виконавчої влади, відповідальні за конкретну галузь.

На територіальному рівні соціальне партнерство здійснюється за участю:

- профспілок і об'єднань відповідного рівня, що представляють інтереси працівників на території конкретної адміністративно-територіальної одиниці;
- об'єднань роботодавців, які діють у межах відповідної області або регіону;
- місцевих державних адміністрацій або органів місцевого самоврядування, що представляють державу та працюють у межах своїх повноважень з урахуванням специфіки регіону та галузі.

На локальному рівні учасниками соціального партнерства є основні профспілки або обрані представники працівників для участі в колективних переговорах з одного боку, і роботодавці або їх уповноважені представники з іншого боку. Усі ці сторони залишаються неупередженими та захищають інтереси своїх груп, забезпечуючи рівноправну участь у вирішенні питань соціально-трудових відносин.

На національному рівні колективні переговори є найефективнішою формою соціального діалогу, спрямованою на узгодження інтересів усіх сторін. З метою розпочати колективні переговори щодо укладення генеральної угоди на новий термін, 8 вересня 2017 року українські профспілки підписали Угоду про створення єдиного представницького органу для всіх репрезентативних профспілкових об'єднань України. Цей документ підписали всі шість національних профспілок, що діють на рівні країни. Уперше всі профспілкові об'єднання об'єдналися в єдиний представницький орган, що є значним кроком до забезпечення загального представництва інтересів та спільного вирішення проблем, з якими стикаються працівники.

Тристоронній спільний комітет слугує важливим інструментом, який забезпечує профспілкам можливість досягати належного рівня представництва та ефективно вирішувати питання, пов'язані з умовами праці та соціально-трудовами відносинами. Крім національного рівня, соціальний діалог реалізується також на регіональному рівні за допомогою тристоронніх соціально-економічних рад (ТТСЕР). Згідно з інформацією Національної тристоронньої соціально-економічної ради, станом на 13 жовтня 2017 року в Україні діяли 23 такі ради, а в Луганській та Донецькій областях ТТСЕР перебували в процесі створення.

Ще один рівень соціального діалогу – це галузевий рівень. На цьому рівні функціонують галузеві ради, які займаються соціально-трудовами питаннями у відповідних сферах діяльності. Проте не всі галузі економіки охоплені соціальним діалогом. На галузевому рівні закон передбачає укладення галузевих (або міжгалузевих) угод, які регулюють питання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин у кожній окремій галузі. На сьогодні укладено 95 галузевих угод, із яких лише 14 було підписано за участі представницьких органів роботодавців. Водночас у рамках соціального діалогу на місцевому рівні спостерігається зменшення кількості укладених колективних договорів.

Забезпечення принципу тристороннього співробітництва на всіх рівнях – національному, галузевому та регіональному – є надзвичайно важливим для працівників підприємств, установ і організацій України. Цей принцип передбачає, що роботодавці зобов'язані дотримуватися додаткових гарантій для працівників у рамках колективних договорів, які забезпечують кращі умови порівняно з чинним законодавством. При розробці колективних договорів враховуються положення генеральної, галузевих та регіональних угод, що формує певну ієрархію нормативних актів про соціальне партнерство, яка сприяє підвищенню захищеності працівників. Положення генеральної угоди є обов'язковими для врахування при складанні галузевих і регіональних угод, щоб уникнути погіршення умов праці. Хоча гарантії, закладені в

галузевих угодах, є мінімальними, колективні договори можуть доповнюватися додатковими соціально-трудовами гарантіями, які іноді можуть стати тягарем для підприємств.

В Україні була створена інституційна основа для функціонування системи соціального партнерства, яка включає правила та процедури укладення угод і договорів, а також механізми для вирішення соціально-трудомих питань. Інституційна система також забезпечує реалізацію державної політики у сфері праці та функціонування тристоронніх органів соціального захисту. Проте, загалом, соціальне партнерство в Україні поки що перебуває на стадії розвитку, і процес його вдосконалення триває. Щоб пришвидшити цей розвиток, Україна має звертатися до зарубіжного досвіду, а також використовувати рекомендації та правила, зазначені у конвенціях Міжнародної організації праці [47].

1.3. Моделі соціального партнерства в європейських державах

Соціальне партнерство є ключовим елементом функціонування багатьох європейських країн, де роботодавці та профспілки або професійні асоціації спільно координують значні аспекти економічного розвитку та систем охорони здоров'я. В Україні також присутні певні інституційні елементи соціального партнерства, але потенціал для його повного розвитку ще залишається не реалізованим. Це підтверджується низкою висновків [55].

Спостерігаються негативні тенденції та труднощі в процесі переговорів. Наприклад, часто виникає затримка в укладанні колективних договорів, зокрема через складнощі у досягненні згоди між партнерами щодо ключових питань, таких як оплата праці. Це призводить до тимчасового продовження дії попередніх угод, які можуть виявитися застарілими та неефективними для вирішення сучасних соціально-трудомих проблем. Останніми роками все ж спостерігається певний прогрес у укладанні генеральних угод.

Роль профспілок, як представників працівників, зазнає послаблення. За соціологічними опитуваннями, довіра працівників до профспілок залишається низькою. Так, згідно з дослідженням Центру Разумкова у 2019 році, лише 2,4% українців повністю довіряють профспілкам, ще 20,7% висловили часткову довіру, тоді як 28,9% населення не довіряють профспілкам взагалі, а ще 28,6% скоріше не довіряють. Ще 19,5% опитаних не змогли висловити чіткої позиції щодо цього питання (Центр Разумкова, 2019).

Хоча держава декларує важливість розвитку соціального партнерства, вона не завжди виконує свою функцію гаранта соціально-економічних і трудових прав громадян у межах тристоронньої моделі співпраці.

У країнах Західної Європи розвиток соціального партнерства після Другої світової війни був обумовлений прагненням населення відновити економіку та соціальний порядок, забезпечити добробут і стабільність на майбутнє. Саме прагнення до співпраці, спільної роботи і підтримання високого рівня соціальної дисципліни стали основою для формування соціального партнерства в 1950–1960-х роках у таких країнах, як Італія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Велика Британія та країни Скандинавії. Соціальний консенсус, прагнення до компромісу та толерантність як риси західного суспільства дозволили забезпечити законодавче закріплення тристоронньої моделі співпраці у цих країнах, хоча кожна з них розробила свою власну модель соціального партнерства, адаптуючи її до національних особливостей.

Європейський досвід показує, що соціальне партнерство в перехідних суспільствах охоплює широкий спектр питань, і поступово воно виходить за межі лише соціально-трудова відносин. Партнерство в європейських країнах сприяє суспільному розвитку в різних сферах, допомагаючи вирішувати економічні, політичні, соціальні та культурні проблеми. Зокрема, в Угоді про заснування Європейського економічного співтовариства 1957 року соціальне партнерство розглядається як інструмент, здатний знижувати соціальну напругу та протидіяти негативним тенденціям, пов'язаним із ринковими

трансформаціями. Важливо зазначити, що соціальний добробут у європейських країнах після війни не виникав автоматично разом зі зростанням ВВП. Держава, громадяни, профспілки та бізнес разом проходили складний шлях узгодження інтересів та вимог до соціально-трудових відносин, соціального забезпечення та підвищення рівня життя. Моделі соціального партнерства відрізнялися залежно від правових умов, способів співпраці між владою і профспілками, участі працівників в управлінні та рівня розвитку громадянського суспільства [43].

Профспілки та роботодавці в таких країнах, як Німеччина, Австрія та Бельгія, відіграють важливу роль в економічному управлінні, а там, де соціальне партнерство занепало, як у Швеції, воно все ж залишається основою економічної та соціальної структури. В країнах з усталеним соціальним партнерством системи охорони здоров'я та економіки будуються навколо культури співпраці, де інституційні межі забезпечують стабільність і стійкість.

Варто зазначити, що соціальне партнерство не обмежується лише Скандинавськими країнами або Рейнською областю. Наприклад, Сполучені Штати на початку ХХ століття наблизилися до моделі соціального партнерства, проте реалізувати її повністю не вдалося. Великобританія також робила спроби розвивати стабільні партнерські відносини між бізнесом та державою, але безуспішно. Водночас країни з ліберальною економікою, як-от Ірландія, або з більшою орієнтацією на державу, такі як Іспанія, включають елементи соціального партнерства під час економічних криз або при досягненні стратегічних цілей, як, наприклад, підготовка до приєднання до єврозони. Після падіння комуністичних режимів багато країн також звернулися до соціального партнерства, щоб пом'якшити витрати перехідного періоду, створити професійний резерв робочої сили і зміцнити економічні зв'язки з Німеччиною та Австрією.

У Європейському Союзі також функціонує форма соціального партнерства, що представлена через Економічний і соціальний консультативний комітет (ЕКОСОП) та інші механізми, де великі асоціації

роботодавців і профспілок на рівні ЄС мають можливість впливати на розробку законодавчих ініціатив. У сфері охорони здоров'я це партнерство привело до створення рекомендацій щодо безпечного поводження з гострими предметами, такими як використані шприци. Проте, соціальне партнерство в межах ЄС має значні обмеження: сам Європейський Союз, по суті, виконує роль регулятора. Його основними інструментами є законодавчі акти, судові механізми, а також деякі форми субсидій. Це призводить до того, що соціальне партнерство в ЄС здебільшого надає організованим соціальним партнерам доступ до законодавчих процесів, а не можливість здійснювати управлінські функції, як це відбувається у країнах з розвиненими моделями соціального партнерства. Оскільки ЄС не має єдиної системи охорони здоров'я, його підхід, орієнтований на правове регулювання, створює несприятливі умови для повноцінного соціального партнерства. Це означає, що ЄС не може самостійно забезпечити створення ефективної системи соціального партнерства у сфері охорони здоров'я, і тому така система залишається викликом для нього.

Таким чином, соціальне партнерство не є винятковим явищем, властивим лише кільком країнам або статичним соціальним моделям. Хоча воно нерідко розвивалося разом із соціальним медичним страхуванням та є тісно пов'язаним із ним, елементи соціального партнерства успішно функціонують у різних країнах з урахуванням їхніх особливих умов.

Для ефективного функціонування соціальних партнерів необхідно, щоб вони мали реальні можливості для представництва інтересів своїх членів і могли ефективно організовувати свою діяльність. Наприклад, профспілкам важливо мати офіційний юридичний статус і необхідні ресурси для своєї роботи. Досвід Німеччини, яка має сильні традиції соціального партнерства, показує, що антимонопольне законодавство цілком узгоджується із принципами соціального партнерства. Проте це законодавство може бути використане неправомірно тими, хто вбачає у домовленостях щодо оплати праці або навчання певну змову між представниками різних галузей. У деяких

випадках, особливо під час підготовки до вступу до єврозони або для подолання важких економічних криз, соціальне партнерство формувалося на основі спільного усвідомлення кризи, але зазвичай його існування ґрунтується на інституційних структурах. Ці структури забезпечують соціальних партнерів у громадянському суспільстві міцною основою, надаючи їм відповідальність за спільну роботу для досягнення загальних цілей [46].

Висновки до розділу 1

У розділі 1 розглянуто процес формування та визначення поняття соціального партнерства, опираючись на дослідження відомих учених, серед яких Дж. Мілль, Л. Термен, А. Зінченко, І. Серьогіна, О. Шапоренко та Г. Сарванська. Соціальне партнерство є особливим видом суспільних відносин, що спрямовані на досягнення балансу інтересів ключових соціальних груп і суб'єктів ринкової економіки. Воно формується на основі компромісу, який відображає історично обумовлені інтереси суспільства та забезпечує стабільність економічних і соціальних процесів.

Розглянуто основні умови для успішного впровадження соціального партнерства в робочому середовищі. Серед них – якісне інформування та проведення консультацій, наявність нормативно-правової бази та системи врегулювання спорів, проведення інспекцій праці, дієві механізми для переговорів, а також дотримання прав представників працівників. Крім того, значущим фактором є розвиток необхідних навичок і підвищення кваліфікації.

Впровадження соціального партнерства приносить суттєві переваги для працівників, зокрема усунення нерівності, зміцнення демократичних принципів участі, підвищення легітимності державної політики, а також забезпечення захисту прав працівників і визнання їх рівноправними партнерами. Для роботодавців соціальне партнерство є засобом для уникнення конфліктів, покращення відносин та вдосконалення управлінських практик.

На рівні країни соціальне партнерство сприяє демократизації процесу формування економічної та соціальної політики, підвищенню легітимності та

відповідальності в управлінні, зміцненню партнерських відносин, запобіганню конфліктам і забезпеченню соціальної стабільності. Крім того, це сприяє зміцненню стійкості економічної системи та дозволяє краще реагувати на суспільні виклики.

Для бренду та постачальника соціальне партнерство дає ряд значних переваг: підвищення стійкості, покращення ефективності та продуктивності, формування позитивного ставлення до працівників, а також фінансові переваги, які проявляються в економії коштів і кращому прийнятті бізнес-рішень.

В Україні соціальне партнерство функціонує на основі двостороннього та трестороннього співробітництва, з переважанням принципу трипартизму. Соціальний діалог здійснюється на різних рівнях: національному, галузевому, регіональному та місцевому (на рівні підприємств, установ і організацій). Хоча в Україні існують основні інституційні елементи для підтримки соціального партнерства, його потенціал ще не використовується повною мірою.

У таких країнах, як Австрія, Німеччина та Бельгія, профспілки та роботодавці відіграють значну роль в економічному управлінні. Навіть у країнах, де соціальне партнерство переживає певний занепад, як-от Швеція, воно все одно залишається невід'ємною частиною соціальної та економічної інфраструктури. В багатьох європейських країнах інституційна структура соціального партнерства настільки глибоко вкорінена, що на її основі будуються системи охорони здоров'я та економічні системи загалом, створюючи стійку культуру співпраці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО І ГОСПОДАРСЬКОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ»

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Українська Молочна Компанія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська Молочна Компанія» є інноваційним агропідприємством, що спеціалізується на виробництві молока екстра-класу, племінних нетелей, кормів для великої рогатої худоби (ВРХ), а також зернових і бобових культур.

Цей племінний завод, що займається розведенням великої рогатої худоби голштинської породи, був заснований у квітні 2006 року. Протягом цього часу компанія збудувала найбільшу молочну ферму в Європі на території Київської області. Ферма має потужність для утримання 4000 дійних корів голштинської породи, а також сектор для вирощування молодняку на 3600 голів і може виробляти до 100 тон високоякісного молока на день. На даний момент обсяг щоденного виробництва молока становить 125 тон.

У 2019 році підприємство отримало визнання як найкраще за ключовими показниками фінансово-господарської діяльності серед агропідприємств України, що принесло йому статус "Лідер галузі-2019". ТОВ "УМК" має три філії: Згурівську, Борзнянську та Березанську.

Згурівська філія ТОВ «Українська Молочна Компанія» (Київська область, Броварський район, село Великий Крупіль) спеціалізується на виробництві товарного молока, відтворенні стада, вирощуванні зернових культур та виготовленні кормів для ВРХ. Загальна площа земельного банку філії складає 4 831 га.

Борзнянська філія ТОВ «Українська Молочна Компанія» (Чернігівська область, Ніжинський район, село Комарівка) зосереджена на вирощуванні племінних нетелей, виготовленні кормів для ВРХ і вирощуванні зернових. Її земельний банк становить 6393 га.

Березанська філія ТОВ «Українська Молочна Компанія» (Київська область, Броварський район, село Садове) спеціалізується на вирощуванні бичків голштинської породи, з обігом стада 1200 голів на рік [47]. Правове регулювання діяльності агропідприємств ґрунтується на низці законів і нормативно-правових актів, які визначають правила та вимоги щодо ведення сільського господарства. Основні аспекти правового регулювання містять:

1. *Земельне законодавство.* Воно встановлює права та обов'язки стосовно володіння, користування та відчуження земельних ділянок, що є основою для функціонування агропідприємств. До земельного законодавства відносяться такі ключові нормативно-правові акти, як Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III, Закон України від 06 жовтня 1998 року № 161-XIV «Про оренду землі», Закон України від 22 травня 2003 року № 858-IV «Про землеустрій», Закон України від 19 червня 2003 року № 962-IV «Про охорону земель», та Закон України від 11 грудня 2003 року № 1378-IV «Про оцінку земель».

2. *Податкове законодавство.* Воно регулює оподаткування сільськогосподарської діяльності, включаючи прибутковий податок, земельний податок, податок на додану вартість (ПДВ) та інші види податків. Серед важливих документів можна виділити Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI.

3. *Законодавство з охорони довкілля.* Це регулює вимоги щодо збереження навколишнього середовища та контроль за використанням природних ресурсів. Важливим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року № 1264-XII.

4. *Трудове законодавство.* Воно визначає права і обов'язки працівників та роботодавців у сфері праці, включаючи умови та оплату праці, а також безпеку праці. Основним документом у цій сфері є Кодекс законів про працю України.

5. *Санітарно-епідеміологічне законодавство.* Це регулює санітарні та гігієнічні вимоги до виробництва та обробки сільськогосподарської продукції. Основним нормативним актом є Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 року № 4004-XII.

6. *Торговельне законодавство.* Воно регулює умови збуту та реалізації сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Основними документами тут є Господарський кодекс України та Закон України «Про митний тариф України» від 19.10.2022 № 2697-IX. Дотримання цих законодавчих актів є обов'язковим для агропідприємств, що забезпечує правовий захист їхньої діяльності та стабільний розвиток.

Для аналізу проблеми, що представлена у темі магістерського дослідження ми обрали експериментальним майданчиком Борзнянську філію товариства з обмеженою відповідальністю «Українська Молочна Компанія», що функціонує на території Чернігівської області для здійснення частини завдань Товариства. Філія здійснює свою господарську діяльність (виробляє продукцію, виконує роботи, надає послуги) від імені та на користь товариства. Вона створена з метою задоволення суспільних потреб у продукції виробничо-технічного та іншого призначення, товарах народного споживання, в різноманітних роботах, отримання прибутку та реалізації економічних та соціальних інтересів учасників та працівників товариства.

Основними завданнями Філії, згідно з предметом діяльності Товариства, є здійснення на території Чернігівської області наступних видів діяльності:

- 1) розведення великої рогатої худоби;
- 2) вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва;
- 3) вирощування культур у поєднанні з тваринництвом (змішане сільське господарство);
- 4) виробництво готових кормів для тварин;
- 5) виробництво молочних продуктів.

На фермах ТОВ «УМК» працюють виключно з племінними коровами голштинської породи. Ця порода визнана найбільш продуктивною та розповсюдженою у світі. Стадо корів формувалося шляхом закупівлі племінних нетелей на молочних фермах Німеччини, Нідерландів та Данії. Утримання корів вільне, а годівля проводиться із використанням різноманітних кормів, які складають загальний змішаний раціон. В основі раціону – високоякісні корми, що вирощені на власних полях, такі як силос кукурудзяний, сінаж люцерновий, злакове сіно, пшенична солома, ячмінне, вівсяне та кукурудзяне зерно. Також для годівлі використовують шрот рапсовий, соняшниковий та соєвий, сухий жом та мінерально-вітамінні добавки, які закупаються. Підготовка кормів відбувається за допомогою сучасних міксерів, обладнаних електронними вагами, а процес годівлі контролюється за допомогою комп'ютерних програм. Щорічно виробляється до 20 тисяч тон сінажу, 60 тисяч тон силосу, 3-4 тисячі тон соломи та 2-3 тисячі тон сіна [28].

На фермах використовуються передові світові технології у молочній галузі, що демонструє високий рівень технологічного оснащення. Автоматизовані процеси виробництва, сучасні методи утримання тварин та вирощування кормів з власних культур свідчать про це.

Особливою пишнотою є максимально автоматизована доїльна зала, де використовується обладнання відомого виробника «ДеЛаваль». Застосовується доїльний зал «Каскад» на 72 місця з виробничою потужністю 300 голів/годину, обладнаний системою комп'ютерної ідентифікації тварин. Таких доїльних залів у господарстві два. Молоко після доїння повністю ізольоване від зовнішнього середовища, що гарантує його високу санітарію.

Племінний облік та облік продуктивності здійснюється щоденно в журналах реєстрації тварин та за допомогою програм «Орсек», «Альпро» та «Дейрі комп 305».

Для штучного запліднення використовується програма активності з ультразвуковою діагностикою тільності.

Товариство «УМК» в Україні було одним з перших, хто встановив біогазовий комплекс на своїй молочній фермі, що використовує гній великої рогатої худоби для виробництва теплової та електричної енергії. Це забезпечує технологічні потреби ферми в енергетичних ресурсах, зменшує викиди парникових газів та дозволяє використовувати використаний гній як органічне добриво. Такий підхід дозволив фермі стати безвідходним підприємством, захищаючи навколишнє середовище та раціонально використовуючи природні ресурси, що свідчить про його прогресивний рівень.

У 2021 році ферма провела реконструкцію біогазового комплексу, збільшивши його потужність. Це дозволило фермі не лише забезпечувати власне функціонування, але й передавати надлишок електроенергії у загальну електричну мережу. У часи дефіциту енергії, під час аварій та планових відключень, наявність біогазового комплексу дозволяє фермі перейти на автономне енергозабезпечення та продовжувати свою діяльність [37].

Детальніше розглянемо господарський стан підприємства (табл.2.1). Для цього використаємо річну звітність ТОВ «УМК» [28].

З таблиці 2.1 видно, що у більшості аналізованих показників загальна тенденція не залишається незмінною. У 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, спостерігалось певне зростання, тоді як у 2023 році відбувся спад, зумовлений повномасштабною війною в Україні.

Аналізуючи обсяги господарської діяльності (валова продукція), можна зазначити, що у 2022 році, порівняно з 2020 роком, спостерігалось скорочення на 18936 тис. грн або 2,65%. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році суттєво збільшився, але у 2022 році зменшився на 151923 тис. грн або 21,26%. Аналогічні зміни відбулися у показниках собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і валового прибутку, що скоротилися на 148964 тис. грн (29,92%), 134252 тис. грн (20,02%) та 15288 тис. грн (7,54%) відповідно.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 року до 2021 року	
	2020	2021	2022	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Обсяги господарської діяльності (валова продукція), тис. грн	714634	1027446	695698	-18936	-2,65%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	670750	999092	562711	-108039	-16,11%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	497917	662176	348953	-148964	-29,92%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	670750	950627	536498	-134252	-20,02%
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	202833	288451	187545	-15288	-7,54%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	-37114	85145	-325489	-288375	777,00%
Податок на прибуток, тис. грн	-	9200	-	-	-
Чистий прибуток, тис. грн	-36545	77709	-324967	-288422	789,22%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	89	110	108	19	21,35%
Середньорічна вартість, тис. грн:					
- необоротних активів	19278	22607	22769	3491	18,11%
- оборотних активів	317573	415999	340543	22970	7,23%
Фондовіддача (капіталовіддача)	2,122	2,343	1,915	-0,207	-9,74%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,250	2,470	2,043	-0,207	-9,22%
Продуктивність праці, тис. грн	7522	7903	6957	-565	-7,52%
Рентабельність господарської діяльності, %	1,347	1,436	1,537	0,190	14,13%

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування дещо відрізняється від попередніх результатів. У 2020 році компанія зазнала збитків у розмірі 37114 тис. грн, але у наступному періоді отримала прибуток 85145 тис. грн. Проте, як було зазначено раніше, загальна ситуація в країні погіршилася, і збиток склав 325489 тис. грн, тобто впродовж аналізованого періоду збиток зріс на 288375 тис. грн, що становить 777,00% у відсотковому вираженні. Лише у 2021 році Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна

Компанія" була зобов'язана сплатити 9200 тис. грн єдиного податку 4 групи с.г.

Чистий збиток на початок аналізу становив 36545 тис. грн, у 2021 році чистий прибуток склав 77709 тис. грн, а у 2022 році збиток становив 324967 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, збиток у 2022 році зріс на 288422 тис. грн, що відповідало зростанню на 789,22%.

Середньооблікова чисельність персоналу за 2020-2022 роки збільшилася на 19 осіб, або 21,35%. Спостерігається поступове зростання середньорічної вартості необоротних і оборотних активів за 2020-2022 роки на 3 491 тис. грн (18,11%) та 22 970 тис. грн (7,23%). Отже, попри втрати внаслідок війни, тенденція до зростання залишається.

Фондовіддача (капіталовіддача) у 2020 році становила 2,122, у 2021 році - 2,343, а у 2022 році - 1,915, тобто відбувся спад на 0,207 або 9,74%. Фондовіддача є узагальнюючим показником ефективності використання основних фондів. Її рівень залежить від ефективності використання машин і обладнання, а також їхньої частки в загальній вартості фондів. На фондовіддачу впливають такі чинники, як продуктивність, змінність роботи обладнання та вартість одиниці [7].

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році дорівнював 2,250, у 2021 році – 2,470, а у 2022 році – 2,043, що також вказує на спад на 0,207 або 9,22%. Оборотність капіталу залежить від швидкості обігу основного та оборотного капіталу, а також від його структури. Чим більше частка основного капіталу, що обертається повільно, тим нижчий коефіцієнт оборотності та вища тривалість обігу всього капіталу. Зниження оборотності веде до зростання потреби у фінансових ресурсах, що, в умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів, може призвести до збільшення фінансових витрат компанії [10].

Продуктивність праці на початку аналізованого періоду становила 7522,46 тис. грн, у наступному році – 7903,43 тис. грн, а наприкінці

аналізованого періоду – 6956,98 тис. грн. Відбувся спад продуктивності праці на 565,483 тис. грн або 7,52%, що є негативною тенденцією.

Рентабельність господарської діяльності за весь аналізований період становила 1,347; 1,436; 1,537, зафіксовано поступове зростання рентабельності на 0,190 або 14,13%. Отже, на 1 гривню собівартості продукції в 2020 році припадало 1,347 тис. грн чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у наступному році – 1,436 тис. грн, а в 2022 році – 1,537 тис. грн. Ця тенденція є позитивною.

На даному підприємстві кадрова служба складається з однієї особи, яка виконує функції керівника відділу. Це пов'язано з тим, що філія зареєстрована в Україні лише у 2018 році і поступово зростає; незважаючи на це, у 2022 році нараховувалося близько 100 співробітників.

Основна діяльність відділу кадрів охоплює кілька ключових аспектів, серед яких підбір персоналу, адміністрування, управління компенсаціями та пільгами, а також організація навчання і розвитку працівників. Не менш важливою складовою є управління взаємовідносинами з співробітниками та продуктивністю праці.

Рекрутинг в компанії включає всі етапи, починаючи від пошуку кандидатів і закінчуючи їх адаптацією на робочому місці. Значну частину робочого часу кадрової служби займає облік документів, що охоплює записи про відвідуваність, відпустки, лікарняні та інші важливі дані про працівників. Це свідчить про те, що компанія дотримується трудових норм, які регламентують тривалість та умови праці. Для співробітників також важливо, щоб їхня зарплата та виплати відповідали статусу зайнятості, відпрацьованому часу та тарифам.

Не менш важливою частиною діяльності відділу кадрів є робота з компенсаціями та пільгами. Це передбачає, що компанія враховує потреби працівників, пропонуючи конкурентоспроможні заробітні плати та різноманітні пільги. Проводиться аналіз переваг, які пропонують конкуренти

в регіоні та галузі, що допомагає менеджерам приймати зважені рішення щодо компенсацій для поточних і потенційних співробітників.

Навчання та розвиток сприяють підвищенню кваліфікації співробітників і їхній продуктивності. Хоча в компанії навчання не розробляється власноруч, до нього залучаються зовнішні фахівці. Працівники мають можливість відвідувати виставки, лекції та семінари, що стосуються їхньої діяльності в Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія".

Відносини з працівниками включають всі заходи, що компанія здійснює для формування позитивного робочого середовища та підтримки добрих стосунків серед співробітників. Це може включати обговорення політики стосовно працівників, такі як система винагород, умови праці та процедури вирішення конфліктів.

Керівник кадрової служби виконує роль представника корпоративної культури. Він взаємодіє з управлінським складом для формування організаційної структури та культури, які відповідали б стратегічним цілям компанії, а також виступає в ролі зв'язкової ланки між працівниками і менеджерами, забезпечуючи ефективну комунікацію між усіма сторонами [58].

Посадові інструкції є важливими документами, які регламентують виконання обов'язків працівниками. Хоча ці інструкції є значущими для роботодавців, слід відзначити, що багато компаній наразі не мають достатнього досвіду у їх складанні. Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія" в цьому випадку виступає позитивним прикладом. Керівник служби управління персоналом приділяє увагу розробці посадових інструкцій. Це зумовлено тим, що підприємство продовжує розвиватися. Хоча, можливо, нових посад не так вже й багато, проте кількість відділів компанії зростає, що створює необхідність у розробці інструкцій, які відповідали б новим посадам та обов'язкам.

У процесі підготовки посадових інструкцій враховуються структура, організація та зміст кожного розділу, які узгоджуються між собою. Посадова

інструкція містить повний перелік обов'язків, повноважень та відповідальності працівників. Коли до штатного розпису додаються нові посади, відповідно, розробляються нові посадові інструкції.

Посадові інструкції є важливим елементом управління, оскільки вони запобігають суб'єктивному тлумаченню працівниками своїх обов'язків та повноважень. Вони також звільняють керівників від необхідності постійно роз'яснювати співробітникам їхні функції, що економить час при введенні нових працівників у курс їхніх посадових (професійних) обов'язків.

У Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" ретельно дотримуються вимог законодавства, внаслідок чого у компанії є всі обов'язкові кадрові документи, серед яких [22]:

- штатний розпис;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- таблиць обліку робочого часу;
- накази з кадрових питань (з особового складу);
- книга наказів (журнал обліку наказів);
- особові картки працівників за формою П-2;
- трудові книжки працівників та Книга (журнал) обліку руху трудових книжок;
- графік відпусток;
- трудові угоди (контракти);
- колективний договір (для юридичних осіб);
- посадові (робочі) інструкції працівників;
- журнал ознайомлення працівників з локальними нормативними актами;
- положення про охорону праці;
- дозвіл на обробку персональних даних та зобов'язання про нерозголошення персональних даних;
- зобов'язання про дотримання конфіденційної інформації (угода).

Створення безпечних умов праці, запобігання професійним захворюванням та нещасним випадкам на виробництві є критично важливим завданням для всіх організацій, зокрема й для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія".

Реалізація ряду економічних, технічних, санітарно-гігієнічних та законодавчих заходів, що сприяють розвитку технічного прогресу (такі як автоматизація та механізація виробничих процесів, а також заміна ручної праці на машинну), забезпечує подальше поліпшення умов праці. Хоча компанія не займається безпосередньо виробництвом, негативний вплив на управлінський персонал все ж існує через роботу за комп'ютером. Під час пандемії підприємство повністю перейшло на дистанційний формат роботи, для чого було закуплено декілька ноутбуків для зручності працівників, при цьому керівництво також приділяло увагу фізичному та психічному здоров'ю своїх співробітників.

Проте рівень технічного розвитку поки що недостатній, щоб гарантувати всім працівникам належні умови праці без шкідливого впливу на організм. Законодавство передбачає ряд заходів, серед яких використання спеціального одягу, взуття та засобів індивідуального захисту, скорочення тривалості робочого часу, продовження тривалості відпустки, доплати до тарифних ставок, пільгове пенсійне та медичне страхування, лікувально-профілактичне обслуговування і харчування, а також компенсації для таких працівників у зв'язку з негативним впливом умов праці. Щороку витрати на компенсацію працівникам в Україні за несприятливі умови праці перевищують 700 мільйонів гривень. Ці компенсаційні заходи включають лікувально-профілактичне харчування для підтримки здоров'я працівників, зайнятих на роботах з особливо шкідливими умовами праці, а також для запобігання професійним захворюванням [18].

З моменту заснування підприємства була придбана ліцензійна версія програмного забезпечення «Управління торговим підприємством для України». Технічне обслуговування та вдосконалення внутрішньої системи

здійснюється за допомогою працівника, що працює в Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія". Після початку повномасштабного вторгнення керівництво почало розглядати можливість зміни технологічного рішення, але враховуючи, що кошти вже були сплачені, і не планується жодного подальшого співробітництва з виробником, було вирішено залишити ситуацію без змін.

Конфігурація «Управління торговим підприємством для України» містить спеціальні підсистеми для розрахунку заробітної плати та кадрового обліку. Ці підсистеми дозволяють виконувати завдання, пов'язані з управлінням кадровим обліком та нарахуванням заробітної плати.

2.2. Склад та структура персоналу Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"

Для подальшого аналізу доцільно розглянути склад та структуру персоналу Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" [28].

Впродовж аналізованого періоду середньооблікова чисельність персоналу зросла, про що свідчить порівняння показника 2022 р. до 2020 р., яке становить 21,3%. Детальніше розглянемо структуру персоналу за статтю (табл.2.2) [28].

Склад та структура персоналу підприємства за статтю

№	Показник	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022р. до 2020р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
1	Всього працівників в Утому числі:	89	100,0	110	100,0	108	100,0	19	21,3%
2	Чоловіки	68	76,2	103	94,0	98	91,0	30	44,1%
3	Жінки	21	23,8	7	6,0	10	9,0	-11	-52,4%

Як видно з таблиці, більшість працівників на підприємстві – чоловіки. У 2020 році частка чоловіків у складі персоналу складала 76,2%, тоді як жінок становили 23,8%. Наступного, 2021 року, відбувся ще більший зсув у бік чоловіків – їхня частка зросла до 94,0%, у той час як частка жінок знизилася до 6,0%. У 2022 році кількість жінок зросла, їх частка склала 9,0%, тоді як чоловіків склали 91,0% загального персоналу. Скорочення кількості жінок у 2022 році порівняно з 2020 роком склало 11 осіб або 52,4%. Далі проаналізуємо персонал Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" за рівнем освіти та віковою структурою (табл. 2.3) [28].

Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб		Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб		Кількість з середньою освітою, осіб		Всього, осіб		Питома вага в загальній чисельності, %	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
До 30 років	22	13	0	0	0	0	22	13	20,0	12,0
Від 30 до 45	28	34	1	0	0	1	29	35	26,4	32,4
Від 45 до 60	45	49	2	2	1	1	48	52	43,6	48,1
Понад 60 років	10	8	1	0	0	0	11	8	10,0	7,5
Всього	105	104	4	2	1	2	110	108	100,0	100,0

Аналізуючи персонал Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" з урахуванням рівня освіти, можна виділити кілька категорій: працівники з вищою освітою, середньою спеціальною освітою та середньою освітою. За поточними і звітними даними найбільшу частку становлять працівники з вищою освітою, тоді як персоналу з середньою спеціальною освітою значно менше, а ще меншою є частка працівників із середньою освітою.

Розглядаючи вікову структуру, видно, що у 2021 році найбільшу частку склали працівники віком від 45 до 60 років — їхня частка становила 43,6%. Трохи менше було співробітників віком від 30 до 45 років, а ще меншою була частка працівників до 30 років. Найменш численною групою стали працівники старше 60 років — лише 10,0%. У 2022 році значних змін у віковій структурі не відбулося, проте частка працівників віком від 30 до 45 років зросла до 32,4%, тоді як частка співробітників молодше 30 років зменшилася до 12,0% від загальної кількості персоналу.

Аналізуючи персонал за віком і рівнем освіти одночасно, можна зазначити, що найбільше працівників з вищою освітою належить до вікової групи від 45 до 60 років. Дещо менше таких працівників у вікових групах до 30 років та від 30 до 45 років. За весь період, що розглядається, не було зафіксовано працівників віком до 30 років із середньою спеціальною чи середньою освітою, а також працівників старших за 60 років із середньою освітою. Розглянемо тепер персонал за стажем роботи (табл. 2.4) [28].

Структура персоналу за стажем роботи

№	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
1	Всього працівників	89	100,0	110	100,0	108	100,0	19	21,3%
2	З них мають стаж роботи:								
	до 1 року	45	50,6%	36	32,7%	25	23,1%	-20	-44,44%
	від 1 до 3 років	35	39,3%	56	50,9%	35	32,4%	0	0,00%
	від 3 до 5 років	9	10,1%	18	16,4%	48	44,4%	39	433,33%
	від 5 до 10 років	-	-	-	-	-	-	-	-
	від 10 до 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-
	більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія" була у 2007 року. На підприємстві є працівники ,які працюють з початку заснування фірми. Працівники, приходючи до компанії, залишаються на тривалий період, що сприяє стабільності кадрового складу. Як видно з таблиці, у 2020 році найбільшу частку становили працівники зі стажем роботи до одного року, а саме 50,6%. Персонал зі стажем від одного до трьох років склав 39,3%, тоді як найменшу частку становили працівники зі стажем від трьох до п'яти років.

У 2021 році ситуація дещо змінилася: у міру накопичення досвіду працівники зі стажем від одного до трьох років почали переважати, складаючи 50,9% від загальної кількості персоналу, тоді як найменшою групою стали працівники зі стажем від трьох до п'яти років. У 2022 році зросла частка працівників із досвідом роботи від трьох до п'яти років, яка досягла 44,4% від загальної кількості співробітників.

З огляду на особливості діяльності Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія", більшість посад вимагають наявності вищої освіти у працівників. Втім, не всі працівники, які обіймають ці посади, мають відповідний рівень освіти. Так, у 2021 році із загальної кількості 89 посад, де була потрібна вища освіта, 14 місць займали працівники з середньою спеціальною освітою. У 2022 році, із 79 посад, що потребували вищої освіти, 5 обіймали працівники з середньою спеціальною освітою.

Щодо посад, де достатньо середньої спеціальної освіти, то у 2021 році з 40 таких посад 3 обіймали працівники, які не мали ані вищої, ані середньої спеціальної освіти, тоді як 12 посад займали фахівці з вищою освітою. У 2022 році серед 20 посад, що вимагали середньої спеціальної освіти, 3 посади були зайняті працівниками без вищої або середньої спеціальної освіти, а 4 посади обіймали працівники з вищою освітою.

Для оцінки трудової динаміки на підприємстві далі розглянемо показники руху кадрів за 2021 та 2022 роки (табл. 2.5) [28].

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу на підприємстві у 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022р. до 2021 р.	
			+/-	%
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	110	108	-2	-1,8%
2. Прийнято працівників, осіб	12	10	-2	-16,7%
3. Вибуло працівників, осіб	14	8	-6	-42,9%
у тому числі:				
- за власним бажанням	8	5	-3	-37,5%
- за порушення дисципліни	0	0	0	-
- по скороченню штатів	0	0	0	-
- з інших причин	6	3	-3	-50,0%
4. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,109	0,093	-0,016	-15,1%
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,127	0,074	-0,053	-41,8%
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,236	0,167	-0,070	-29,5%
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,141	0,073	-0,067	-47,8%
8. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,764	0,833	0,070	9,1%

У Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" у 2021 році було найнято 12 нових працівників, тоді як звільнено 14 осіб, серед яких 8 залишили роботу за власним бажанням, а решта 6 – з інших причин. У 2022 році до компанії приєдналося 10 працівників, тоді як 8 осіб залишили підприємство, з яких 5 – за власним бажанням і 3 – з інших причин.

Коефіцієнт обороту з наймання на підприємстві у 2021 році становив 0,109, тоді як у 2022 році цей показник склав 0,093, що є доволі низьким рівнем. Це свідчить, що у 2021 році частка персоналу, який був оновлений за рахунок нових працівників, склала 10,9%, а у 2022 році – 9,3%, що свідчить про зменшення на 0,016 або на 15,1%.

Коефіцієнт обороту з вибуття у 2021 році склав 0,127, тоді як у 2022 році знизився до 0,074, що показує зменшення на 0,053 або 41,8%. Це означає, що, попри складну ситуацію в країні, кількість звільнень зменшилась.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2021 році становив 0,236, а у 2022 році – 0,167, що свідчить про певну стабільність у роботі персоналу. Зниження цього коефіцієнта на 0,070 або на 29,5% демонструє позитивну тенденцію стабільності складу працівників.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, у 2021 році він становив 0,141, а у 2022 році – 0,073, що свідчить про його зниження на 0,067 або на 47,8%. Для порівняння, у сфері торгівлі норма плинності кадрів складає 0,3, отже, на цьому підприємстві цей показник нижчий за загальноприйнятну норму.

Коефіцієнт постійності складу персоналу у 2021 році становив 0,764, тоді як у 2022 році зріс до 0,833. Це свідчить про поступове збільшення стабільності у складі працівників, що вказує на привабливість роботи на підприємстві, ефективність організаційних цінностей, а також на належну систему мотивації та управління. Збільшення коефіцієнта склало 0,070 або 9,1%.

На підприємстві найбільшу питому вагу займають службовці протягом усіх досліджуваних років, решта – керівники та спеціалісти. Відхилення 2022 року до 2020 р. керівників та спеціалістів становить 18 осіб або 138,5%. Додатне відхилення 2022 р. до 2020 р. службовців становить 1 або 1,3%. Фонд оплати праці зростав протягом досліджуваних років, збільшення становило 604629 грн. або 34,6%. Розглянемо використання робочого часу на підприємстві (табл. 2.6) [28].

Використання робочого часу на підприємстві

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+/-)
Календарний фонд часу, год	321200	315360	-5840
Не робочі дні (святкові, вихідні), год	101200	100224	-976
Табельний фонд часу, год (р.1-р.2)	220000	215136	-4864
Невиходи на роботу, год.	54120	48276	-5844
в.т.ч.:			
чергові відпустки	39600	32400	-7200
тимчасова непрацездатність	8800	10260	1460
з дозволу адміністрації	3960	5184	1224
навчальні відпустки передбачені законодавством	1760	432	-1328
простой	-	-	-
прогули	-	-	-
Корисний фонд робочого часу, год. (р.3-р.4)	165880	166860	980

У 2021 році календарний фонд робочого часу у Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" складав 321200 годин. У 2022 році цей показник зменшився до 315360 годин, що призвело до скорочення на 5840 годин, що, ймовірно, пов'язано з труднощами, обумовленими воєнним станом.

Щодо табельного фонду робочого часу, то він також зазнав скорочення: у 2021 році цей показник дорівнював 220000 годин, а в 2022 році – 215136 годин, що означає зменшення на 4864 години. Це може бути пов'язане з обмеженнями в роботі персоналу через надзвичайні умови, в яких опинилася країна.

Корисний фонд робочого часу, який відображає реальну кількість годин, відпрацьованих персоналом на підприємстві, навпаки, дещо зріс. Так, у 2021 році він становив 165880 годин, а в 2022 році збільшився до 166860 годин, що в абсолютних цифрах становить зростання на 980 годин. Це позитивне зрушення свідчить про стабільність та ефективність роботи працівників в умовах складного періоду [28].

Календарний фонд часу одного середньо-облікового працівника у 2021 році становить 2920 годин, у 2022 році 2920 годин, змін не було. Табельний фонд часу одного середньо-облікового працівника у 2021 році становить 2000 годин, у 2022 році 1992 години, скорочення становить 8 годин. Корисний фонд

робочого часу одного середньо-облікового працівника на аналізованому підприємстві становить у 2021 р. 1508 годин, у 2022 р. 1545 годин, зростання становить 37 годин.

Загальний обсяг робочих днів, відпрацьованих усім персоналом у Борзнянській філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" у період з 2020 по 2022 рік, поступово зростав. Зокрема, у 2020 році було відпрацьовано 20598 людино-днів, що відповідає 164780 людино-годинам. У 2021 році цей показник зріс до 20735 людино-днів або 165880 людино-годин. У 2022 році кількість відпрацьованих людино-днів досягла 20858, що дорівнює 166860 людино-годинам. Таким чином, з 2020 по 2022 рік кількість відпрацьованих людино-днів збільшилася на 260 днів, а людино-годин — на 2080, що становить приріст у 1,3%.

Якщо розглянути середню кількість робочих днів на одного працівника, то в 2020 році цей показник становив 231 день, але вже у 2021 році знизився до 189 днів, а в 2022 році склав 193 дні. Загальне скорочення за цей період сягнуло 38 днів або 16,6%, що могло бути пов'язане з впливом воєнного стану та відповідними обмеженнями.

Аналогічна тенденція спостерігалася і у середньому показнику відпрацьованих годин на одного працівника: у 2020 році він становив 1851 годину, у 2021 році зменшився до 1508 годин, а у 2022 році зріс до 1545 годин, але загалом скоротився на 306 годин або 16,6%.

Середньорічний виробіток одного працівника, тобто обсяг виробництва на одного працівника у грошовому вимірі, також зазнав змін. У 2020 році цей показник дорівнював 8030 тисяч гривень, у 2021 році зріс до 9340 тисяч гривень, але у 2022 році знизився до 6442 тисяч гривень, що є скороченням на 1588 тисяч гривень або 19,8%.

Щодо середньоденного виробітку на одного працівника, то він знизився менш помітно. У 2020 році цей показник складав 35 тисяч гривень, у 2021 році зріс до 50 тисяч гривень, але в 2022 році знову знизився до 33 тисяч гривень.

Загальне скорочення становило 2 тисячі гривень або 3,9%, що свідчить про певну стабільність виробітку в умовах складної ситуації [28].

Детальніше проаналізуємо професійне навчання працівників компанії у 2022 році (табл. 2.7) [28].

Таблиця 2.7

Професійне навчання працівників у 2022 році

Вид навчання	Всього	У тому числі за категоріями працюючих				
		робітники	службовці	керівники з них:	головні спеціалісти	спеціалісти
Всього навчено робітників в тому числі:	19	10	6	3	2	1
пройшли навчання новим професіям (спеціальностям)	6	4	1	1	1	0
навчено вперше	3	3	0	0	0	0
опанували другі (суміжні) професії	4	1	2	1	1	0
пройшли професійну перепідготовку	2	1	1	0	0	0
підвищили кваліфікацію з них:	4	1	2	1	0	1
у навчальних закладах	1	1	1	0	0	0
безпосередньо на виробництві пройшли стажування	2	0	1	1	0	1

З таблиці видно, що у 2022 році лише невелика частина працівників Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" пройшла професійне навчання. Зокрема, з 108 середньооблікових працівників професійну підготовку отримали лише 19 осіб. Із них 10 працівників – це робітники: 4 із них освоїли нові професії (спеціальності), 3 були навчені вперше, один працівник опанував другу (суміжну) професію, ще один пройшов перепідготовку, а один підвищив свою кваліфікацію у навчальному закладі. Серед службовців професійне навчання пройшли 6 осіб: одна з них здобула нову професію (спеціальність), двоє опанували суміжні професії, одна особа пройшла професійну перепідготовку, і ще дві підвищили кваліфікацію, з яких одна навчалася у закладі освіти, а друга – безпосередньо на виробництві, проходячи стажування.

Керівний склад компанії включає головних спеціалістів і спеціалістів. У 2022 році з них лише 3 особи брали участь у професійному навчанні: один головний спеціаліст освоїв нову професію (спеціальність), ще один головний

спеціаліст отримав другу (суміжну) професію, а один спеціаліст підвищив свою кваліфікацію через навчання на виробництві.

Далі розглянемо, як темпи зростання продуктивності праці співвідносяться із темпами зростання оплати праці в межах компанії (табл. 2.8) [28].

Таблиця 2.8

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на підприємстві

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	7522,46	7903,43	6956,98
2	Темп росту продуктивності праці, %	115,1%	105,1%	88,0%
3	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	235764	279300	261468
4	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	120,3%	118,5%	93,6%
5	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	0,96	0,89	0,94

Протягом проаналізованого періоду спостерігається поступове зниження темпів зростання продуктивності праці, що свідчить про негативну тенденцію. Зокрема, у 2020 році цей показник досягав 115,1%, але вже у 2021 році знизився до 105,1%, а у 2022 році темп продуктивності праці впав до 88,0%. Відповідно до зміни рівня продуктивності праці спостерігається зниження темпів зростання середньорічної заробітної плати одного працівника. У 2020 році темп зростання заробітної плати становив 120,3%, у 2021 році – 118,5%, а у 2022 році він знизився до 93,6%.

Відношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати склало 0,96 у 2020 році, 0,89 у 2021 році та 0,94 у 2022 році. Вважається, що оптимальним показником співвідношення є значення більше за 1. Проте впродовж розглянутих років можна відзначити негативну динаміку, коли темп зростання продуктивності праці є нижчим за темп зростання заробітної плати. Це означає, що заробітна плата підвищується швидшими темпами, ніж продуктивність праці, що призводить до невідповідності між доходами працівників і кількістю та якістю виконаної ними роботи. Таким чином,

матеріальні стимули до підвищення продуктивності праці поступово зменшуються, що є негативним аспектом для підприємства [28].

2.3. Аналіз стану розвитку соціального партнерства Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"

При розробці бізнес-плану для соціального підприємства або компанії, орієнтованої на соціальне призначення, важливо враховувати залучення різноманітних зовнішніх учасників та зацікавлених сторін. Такі учасники, як постачальники, дистриб'ютори та партнери, відіграють ключову роль у забезпеченні продукцією чи послугами кінцевого споживача.

Основні зовнішні партнери для підприємства включають:

- урядові органи;
- представників бізнесу (малі та великі підприємства);
- жителів місцевих громад;
- громадські організації;
- релігійні спільноти;
- місцеві бізнес-школи та інші заклади освіти;
- професійні асоціації;
- постачальників;
- конкурентів;
- засоби масової інформації;
- регулюючі органи;
- національні асоціації;
- групи з особливими інтересами [50].

Крім того, до зовнішніх зацікавлених сторін соціального підприємства можуть належати:

- мешканці прилеглих районів;
- громадські об'єднання;
- прямі союзники компанії;

- прямі конкуренти;
- зацікавлені спільноти та партнери з участю у спільних підприємствах.

Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія" виявляє активну позицію у сфері соціального партнерства, хоча ще не застосовує всі можливі інструменти взаємодії з партнерами.

З 2020 року Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія" активно займається волонтерською діяльністю, а також бере участь у різних виставках, симпозіумах, семінарах та сесіях. Це сприяє налагодженню контактів з місцевою громадою та різними громадськими організаціями, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Однак, слід зазначити, що на цей час компанія ще не вибудувала повноцінної співпраці з місцевими бізнес-школами та іншими освітніми закладами, ЗМІ та органами місцевого самоврядування.

Внутрішніми партнерами у рамках соціального партнерства виступають співробітники компанії. Незважаючи на відсутність профспілки, в компанії діє колективний договір, що включає визначення форм і систем оплати праці, норм праці, тарифних сіток, схем посадових окладів, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших стимулюючих, компенсаційних і гарантійних виплат, розроблених з дотриманням чинного законодавства, а також норм і гарантій, передбачених галузевими угодами [8].

До компетенцій трудового колективу входить: – розгляд і затвердження проекту колективного договору; – обговорення і вирішення питань самоврядування трудового колективу згідно з положеннями Статуту та колективного договору; – подання керівництву пропозицій щодо надання соціальних пільг працівникам; – участь у матеріальному та моральному стимулюванні ефективної праці, заохоченні інноваційної та раціоналізаторської діяльності для підвищення виробничої ефективності відповідно до колективного договору.

Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія", з метою задоволення соціальних потреб своїх працівників, має можливість надавати їм

фінансову та матеріальну допомогу, включаючи підтримку в невідкладних ситуаціях, житлове будівництво та інші потреби.

У компанії часто реалізується практика виплати премій працівникам за якісно виконану роботу. Ці премії не є обов'язковими та не передбачені законодавством, тому за весь час існування філії не виникало конфліктних ситуацій, які б можна було віднести до внутрішньої соціальної відповідальності підприємства.

Для створення надійних відносин з партнерами соціального підприємства важливо встановити тісні зв'язки з постачальниками, підрядниками та дистриб'юторами, які компанія визначила як ключових для надання своїх послуг або продукції. Якщо ігнорувати ці важливі аспекти, соціальне підприємство може стикнутися з серйозними проблемами. Ідеально, щоб ці партнери були пов'язані з організацією з ділових, соціальних або обох причин [50].

В умовах нинішнього стану в Україні, коли питання соціальних, екологічних і економічних проблем набувають особливого значення, компаніям слід максимально ефективно співпрацювати для досягнення поставлених цілей.

Сьогодні партнерство є вкрай важливим для досягнення значущого впливу на глобальному рівні, проте цей процес часто є складним і трудомістким. Налагодження партнерських відносин потребує значного часу та зусиль, зокрема перевірки і підбору відповідних навичок, що може бути дуже ресурсозатратним для компанії, щоб відповідати його перевагам [48].

Незважаючи на те, що наразі в Україні довіра населення до профспілок залишається низькою через їхню діяльність, основною рекомендацією для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" у сфері соціального партнерства є створення профспілки на підприємстві. Важливо також звернути увагу на зовнішніх учасників соціального партнерства, зокрема місцеві органи самоврядування, бізнес-школи, інші навчальні заклади та засоби масової інформації.

Висновки до розділу 2

У розділі, присвяченому характеристиці підприємства Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія", виявлено, що компанія здійснює виробничу діяльність та займається торгівлею сільськогосподарською продукцією під власною торговою маркою. Аналіз фінансового стану та економічної діяльності підприємства продемонстрував, що, незважаючи на досить високі показники виручки від реалізації продукції в період з 2020 по 2022 роки, у 2020 та 2022 роках компанія зазнала збитків.

Середня чисельність працівників становить приблизно 100 осіб. Багато з працівників мають вищу освіту, що відповідає специфіці бізнесу. За віком у 2021 році найбільшу частку становили співробітники віком від 45 до 60 років.

Компанія функціонує лише п'ять років, і протягом аналізованого періоду жоден із працівників не працював у філії понад п'ять років. Наразі працівники зазвичай затримуються в компанії на тривалий термін, що є позитивним знаком, оскільки плинність кадрів нижча за середньогалузеву.

Впродовж всіх років опитування найбільшу частину робочої сили компанії становлять фахівці, тоді як решту складають керівники та спеціалісти. Основна частка фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату. Весь фонд оплати праці витрачається на персонал, з якого більшість йде на фахівців. Проте співвідношення темпів росту продуктивності праці до заробітної плати не відповідає нормативним вимогам. Доходи працівників не відображають адекватно кількість та якість їхньої праці, а матеріальні стимули для підвищення продуктивності праці поступово зменшуються.

У процесі ідентифікації реалізації соціального партнерства на підприємстві виявлено, що воно представлено колективним договором. Однак компанія взагалі не взаємодіє з місцевими органами самоврядування, бізнес-школами, іншими закладами освіти та засобами масової інформації. У зв'язку з цим, рекомендовано вжити заходів для покращення даної ситуації.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В БОРЗНЯНСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ "УКРАЇНСЬКА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ"

3.1. Шляхи розвитку соціального партнерства для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія"

Соціальний діалог виступає основним інструментом, який дозволяє управляти майбутніми змінами та покращувати якість праці. Майбутнє не є остаточно визначеним, але правильні політики та інституції можуть забезпечити повну та продуктивну зайнятість, а також гідні умови праці для всіх.

Цей діалог може бути важливим для забезпечення збалансованого впровадження нових технологій. Колективні переговори можуть відігравати критичну роль в управлінні та гармонізації нововведень. Зростає число країн і секторів – як державного, так і приватного походження – що розробляють комплексні стратегії Індустрії 4.0 для інтеграції нових технологій, пропонуючи супутні політики для вирішення витрат, пов'язаних зі структурними змінами. Багато з цих стратегій включають соціальний діалог як невід'ємний елемент, де активна участь працівників і роботодавців є важливою для прогнозування вимог до навичок для нових посад, а також для сприяння необхідним перепідготовкам і підвищенням кваліфікації. Співпраця на робочих місцях та консультації щодо впровадження нових технологій можуть допомогти забезпечити спільний доступ до переваг для працівників. Уряди мають зацікавленість у цих зусиллях, адже успішне впровадження нових технологій дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Процеси консультацій і співпраці на робочому місці, колективні переговори та тристоронній соціальний діалог надають можливість роботодавцям і працівникам разом з урядами передбачати можливі втрати робочих місць та вживати активних заходів. Їхня участь у розробці активної

політики ринку праці забезпечує легітимність і ефективність цієї політики. Надання ефективної допомоги у пошуку роботи, консультацій, навчання та інших подібних послуг є особливо важливим для зменшення як короткострокового, так і довгострокового безробіття.

Соціальний діалог також може бути використаний для поліпшення умов праці працівників, що спростить процес вирішення спорів і забезпечить можливості для навчання. Він також може слугувати для уточнення статусу зайнятості і сприяти дотриманню трудових норм, гарантуючи, що роботодавці мають рівні умови для конкуренції.

Незважаючи на те, що нинішня цифрова організація праці та віддалена робота обмежують доступ до колективного представництва та соціального діалогу, цифрові технології можуть також сприяти організації працівників і різним формам колективних дій. Підтримка соціального діалогу, включаючи колективні переговори, поряд з політичними заходами, що прояснюють трудові відносини, є критично важливою для подолання існуючої моносонії на ринку праці. Найуспішніші приклади соціального діалогу мають місце в добре організованих профспілках і в компаніях, що працюють з цифровими працівниками. Це стало можливим завдяки створенню нових шляхів для представництва працівників у рамках існуючих структур.

Зростання зв'язку трансформує поведінку на робочому місці, розмиваючи колись чіткі межі між робочим і особистим часом завдяки постійному зв'язку через смартфони та комп'ютери. Соціальний діалог і колективні переговори можуть відігравати важливу роль у формуванні умов праці та організації робочого часу, адаптуючи їх до потреб підприємства, яке одночасно прагне забезпечити гнучкість для задоволення уподобань працівників у контролі над робочими графіками, щоб досягти кращого балансу між роботою та особистим життям.

Декілька країн впровадили або мають намір запровадити на законодавчому рівні норми, що гарантують дотримання права на особистий час працівників, забороняючи роботодавцям втручатися в його використання,

що викликає занепокоєння у працівників в умовах постійного зв'язку. В Україні та інших країнах, таких як Філіппіни, Індія, Бельгія та Нідерланди, розглядаються ініціативи щодо права на «відключення».

Необхідно також зменшити негативні наслідки погіршення екологічної ситуації та запровадження нових, більш стійких виробничих систем. Соціальний діалог може полегшити перехід до низьковуглецевої економіки. Соціальні партнери спільно зацікавлені в досягненні стійкості, ключовим аспектом якої є життєздатність громад, підприємств і робочих місць. Разом ці партнери можуть працювати над розвитком ресурсів управлінських рішень, які спрямовані на поліпшення здоров'я та безпеки, стабілізацію та пом'якшення нестабільності, а також можуть взяти участь у розробці альтернатив енергії з низьким вмістом вуглецю.

Крім тристороннього соціального діалогу між соціальними партнерами та урядом, інші зацікавлені сторони, такі як представники корінного населення і місцеві жителі, можуть бути залучені до більш широкого громадянського діалогу. Це може сприяти справедливому переходу, створюючи основу для формування архітектури з низьким вмістом вуглецю в майбутньому. Як зазначено в тристоронніх керівних принципах МОП, «Сильний соціальний консенсус щодо мети та шляхів досягнення стійкості є ключовим. Соціальний діалог повинен бути невід'ємною частиною інституційної структури для розробки та реалізації політики на всіх рівнях. Адекватні, інформовані та постійні консультації мають проводитися з усіма відповідними сторонами».

Соціальний діалог здатний укріпити національні системи управління в глобальних ланцюгах постачання. Він є важливим засобом зміцнення національних систем управління працею в умовах постійних занепокоєнь щодо умов праці у світових ланцюгах постачання. Прикладом того, як інституції соціального діалогу на різних рівнях можуть укріпити національні системи управління працею, є Міжнародна рамкова угода (IFA). Ця угода передбачає корпоративне визнання глобальної федерації профспілок (ФСП) як ключового партнера у просуванні дотримання принципів трудової діяльності.

ІФА часто містять посилання на свободу асоціації та ефективне визнання права на ведення колективних переговорів, а також інші основні принципи та права. Вони забезпечують рамки для соціального діалогу між міжнародними компаніями та глобальними федераціями профспілок, які спрямовані на створення умов, що сприяють здоровим виробничим відносинам і повазі до трудових прав на рівні країни, прагнучи при цьому зміцнити національні системи управління працею.

Багато багатонаціональних компаній також розробили власні корпоративні кодекси поведінки, а також кодекси для своїх постачальників. Ці документи можуть слугувати авторитетними контрольними пунктами для міжурядових рамок, включаючи принципи, які були розроблені МОП і ОЕСР, а також бути пов'язаними з цілями сталого розвитку ООН. Різноманітні регіональні економічні об'єднання, а також дво- і багатосторонні торгові угоди доповнюють цю картину.

Проте існує безліч скептиків, які вважають, що корпоративні кодекси, сертифікація та системи моніторингу мають лише символічний характер і не призводять до довготривалих покращень у трудових умовах. Водночас, не можна ігнорувати ефективність сертифікованих систем управління стандартами у поліпшенні умов праці у постачальників, особливо коли вони реалізуються через інституціональні форми соціального діалогу за участі профспілок. Таким чином, соціальний діалог виступає важливою умовою для забезпечення стійкої відповідності серед постачальників. Він може мати вирішальне значення в розробці політики, яка покликана знизити рівень безробіття серед молоді, підвищити зайнятість літніх працівників і модернізувати соціальні системи безпеки. Тресторонні соціальні пакти, укладені у таких країнах, як Чилі, Італія, Словенія, Південна Корея та Зімбабве, надали соціальним партнерам фундаментальну роль у процесах прийняття рішень щодо соціальних реформ у сферах безпеки, освіти та навчання, ринку праці, а також в активній політиці ринку праці.

Соціальний діалог і колективні переговори можуть суттєво покращити якість вищої та професійно-технічної освіти, що, у свою чергу, полегшує перехід учнів зі школи до трудової діяльності. У зв'язку з тим, що попит на послуги догляду зростає, соціальний діалог, включаючи колективні переговори, може стати потужним інструментом для забезпечення якості та захисту в сфері догляду, включаючи діяльність домашніх робітників [52].

Компанії все активніше шукають партнерства з некомерційними організаціями, соціальними підприємствами та державним сектором як ключового методу для досягнення спільної цінності. Такі партнерства виявляються ефективними, адже вони забезпечують розподіл ризиків, що дозволяє різним організаціям виконувати додаткові ролі. Завдяки цим спільним зусиллям організації можуть використовувати специфічні можливості кожного партнера, отримуючи доступ до нових навичок і ресурсів, які раніше були недоступні при самостійній роботі. Наприклад, некомерційні організації часто пропонують довгострокові перспективи, можливість зниження первісних витрат, які зазвичай є неприйнятними для чисто комерційних підприємств, а також спеціалізовані навички у своїй сфері діяльності (таких як охорона довкілля чи розвиток сільських територій), а також мають більшу довіру з боку громад, які можуть скептично ставитися до корпоративних намірів. Уряди, в свою чергу, можуть слугувати платформою для узгодження суперечливих інтересів, використовуючи державну інфраструктуру та розробляючи політичні рамки, що зменшують ризики та забезпечують базові правила для інвестицій.

Партнерства продемонстрували перші успіхи і виявили величезний бізнесовий і соціальний потенціал. Керівники з ентузіазмом сприймають переваги соціального партнерства як для власних прибутків, так і для благополуччя громад, яким вони служать. Відповідно до зобов'язань G8 у рамках Нового альянсу з продовольчої безпеки та харчування, 45 компаній підписали листи про наміри інвестувати більше ніж 3 мільярди доларів США в африканські країни, а 60 компаній підтримали Декларацію приватного

сектора, спрямовану на розвиток сільського господарства в Африці. Виконавці усвідомлюють економічну цінність програм соціального впливу та використовують партнерства для досягнення кінцевих вигод, зокрема через підвищення лояльності до бренду, зниження витрат у ланцюзі постачання або оптимізацію економічно вигідних мереж розподілу.

Однак, з ростом числа компаній, які вступають у нові партнерства з метою створення бізнесової та соціальної цінності, важливо уважно орієнтуватися у стратегічних, управлінських, організаційних і вимірювальних питаннях для успішної реалізації.

Є чотири основні характеристики найефективніших партнерств. По-перше, вони є «багатогалузевими»: в них беруть участь корпорації, некомерційні організації та організації соціального сектору, а іноді й уряди. По-друге, партнерства часто створюються для вирішення проблем, які компанія намагалася розв'язати самостійно, але без успіху. По-третє, аспект соціального впливу таких партнерств чітко сформульований та підкріплений інвестиціями, що дозволяє залучати до співпраці надійні, орієнтовані на місію некомерційні організації та інші соціальні установи. По-четверте, усередині корпорацій ці партнерства керуються бізнес-підрозділом (і рідше – корпоративними справами), а не відділом корпоративної соціальної відповідальності чи корпоративним фондом, і мають чітко визначені бізнес-цілі.

Хоча соціальне партнерство не є виключною функцією, воно має особливе значення в бізнесі, започаткованому транснаціональними корпораціями (як «західними», так і «південними») на ринках, що розвиваються та на передових ринках, де важливість інклюзивного розподілу та ланцюгів постачання, потреба в розвитку робочої сили, а також управлінні соціальними та політичними ризиками є особливо актуальними [51].

Щоб соціальний діалог дійсно мав стійкий та ефективний характер, спочатку потрібно забезпечити певні базові права.

По-перше, працівники повинні мати можливість створювати організації, які представляють їх інтереси, зокрема профспілки, або приєднуватися до вже існуючих. Це право відоме як свобода асоціацій. Коли є незалежна профспілка, вона має юридичні повноваження для ведення переговорів від імені працівників. Робочі комітети, якщо вони також є незалежними та представники в них обрані демократично, можуть слугувати платформою для участі в соціальному діалозі. Проте, оскільки профспілки мають юридичний статус, організовані належним чином і часто підтримуються міжнародною мережею, профспілка виступає найбільш ефективним засобом представлення інтересів працівників і сприяння системним змінам. У результаті, коли працівники мають сильне представництво, вони здатні вести переговори для покращення своїх умов або вимагати правового захисту у випадку порушення їхніх прав.

По-друге, важливо, щоб право профспілок на ведення переговорів і укладення колективних договорів із керівництвом було поважане. Укладення цих колективних угод забезпечує працівникам юридично обов'язковий захист, і це право є невід'ємною частиною соціального діалогу. Лише за наявності цих прав можливий справжній і стійкий соціальний діалог [41].

Як вже зазначалося на початку, на даний момент система соціального партнерства в Україні не є повністю сформованою. Для вирішення вказаної проблеми необхідно:

- створити правові механізми, що включатимуть принципи соціальної відповідальності у практику місцевого бізнесу;
- запровадити законодавчі ініціативи для інтеграції принципів соціальної відповідальності в діяльність місцевих підприємств і заохочувати роботодавців до практики відповідального партнерства на мікрорівні;
- розробити комплексну програму моніторингу розвитку соціального партнерства, а також постійно інформувати громадськість про результати діяльності організацій та підприємств.

Громадськість буде регулярно інформуватися про результати роботи організацій та підприємств за цими критеріями. Запропонований механізм передбачає створення ефективної системи соціального партнерства, використовуючи нормативно-правові, організаційні, економічні та інформаційно-аналітичні інструменти.

Організаційно-економічні умови передбачають чітке визначення ключових напрямів розвитку соціально-економічної політики підприємств у сфері праці та соціальних відносин, зміцнення управлінських функцій профспілок, забезпечення виконання роботодавцями умов колективних договорів та підвищення відповідальності керівництва підприємств за виконання своїх зобов'язань. Також важливо активізувати участь населення у розвитку соціально-партнерського регулювання соціально-економічних і трудових процесів.

Організаційні умови, в контексті підбору персоналу, передбачають, зокрема, включення до складу трудового колективу осіб, відповідальних за дотримання соціально відповідальної поведінки.

Фінансова підтримка включає створення спеціального фонду для реалізації принципів соціальної відповідальності.

Умови інформаційно-аналітичного забезпечення охоплюють заходи, що забезпечують доступ громадськості до інформації про стан соціально-трудових відносин працівників. Це включає забезпечення доступу до даних про соціально-трудові відносини працівників, а також розробку методик оцінки економічної ефективності соціальних інвестицій, здійснюваних організаціями; розробку та впровадження методів оцінки економічної ефективності соціальних і суспільних інвестицій, реалізованих організаціями та державними установами [12].

3.2. Рекомендації для підвищення ефективності соціального партнерства в Борзнянській філії ТОВ «Українська Молочна Компанія»

Рекомендації для Борзнянської філії ТОВ «Українська Молочна Компанія» щодо покращення існуючого стану соціального партнерства на підприємстві:

- ініціювання створення профспілки на підприємстві;
- акцент на залученні зовнішніх учасників соціального партнерства, зокрема, місцевих органів самоврядування, бізнес-шкіл, інших освітніх установ та медіа.

Більшість профспілок функціонують незалежно від будь-яких роботодавців. Однак профспілки прагнуть розвивати тісні робочі відносини з адміністрацією. Це може виражатися у формі партнерських угод між роботодавцем та профспілкою, які визначають спільні інтереси та цілі обох сторін.

Переваги профспілок:

- *адекватна оплата праці* - профспілки мають право вимагати справедливую оплату праці, адже вони є об'єднанням працівників. Чим більше людей звертаються за своїми правами, тим більше шансів на їх дотримання;
- *поліпшення умов праці* - значна переговорна сила профспілок дозволяє вимагати кращих умов праці для працівників. Крім того, працівники можуть вимагати конкурентоспроможну заробітну плату, безпечні умови праці, пенсійні плани, бонуси, відпустки тощо, що робить профспілки ключовими у забезпеченні цих переваг;
- *гарантія безпеки зайнятості* - профспілки можуть також допомогти забезпечити стабільність зайнятості. Звільнення члена профспілки, який звернувся до своєї організації зі скаргою, є неетичним і незаконним до вирішення питання;
- *розгляд скарг* - звичайно, працівникові може бути важко подати скаргу через побоювання втратити робочі переваги. Однак, якщо профспілка подає аналогічну скаргу, вона має значні шанси на розгляд. Профспілки можуть

також піднімати одну і ту ж проблему на більш широкому рівні, ніж окрема особа;

– *зменшення економічної нерівності* - профспілки сприяють економіці. Оскільки вони виступають за підвищення зарплат і покращення умов праці, підвищення добробуту працівників, як правило, допомагає зменшити економічну нерівність.

Недоліки профспілок [53]:

– *безробіття* - профспілки можуть сприяти підвищенню заробітної плати, однак іноді це може призводити до безробіття;

– *втрати продуктивного часу* - профспілки можуть ініціювати страйки, мітинги та збори, щоб відстоювати свої вимоги, що призводить до втрати продуктивного часу під час робочих годин;

– *зниження активності працівників* - іноді профспілки можуть створювати відчуття безтурботності серед працівників. Хоча профспілки можуть домовлятися про підвищення зарплат та покращення умов праці, працівники можуть розраховувати на те, що роботодавці не вимагатимуть від них збільшення продуктивності. Це може призвести до зниження мотивації;

– *вплив на гнучкість ринку праці* - профспілки мають право влаштовувати страйки та можуть чинити тиск на роботодавців для підвищення зарплат і виконання своїх вимог, що може заважати роботодавцям у проведенні скорочень.

Існує безліч позитивних прикладів активізації профспілок, які зазвичай містять таке[53]:

– *організація нових членів* - таких як молоді працівники або ті, хто працює в неформальному чи корпоративному секторі;

– *єдність дій* - здатність діяти колективно в різних секторах на національному, регіональному та глобальному рівнях;

– *надійне внутрішнє управління* - за допомогою прозорого набору правил, які регулюють повноваження, управлінські процеси, вибори та діяльність профспілок;

– *ефективний та інклюзивний соціальний діалог* - з актуальних питань і щодо майбутніх викликів.

Лідери місцевих органів влади співпрацюють, незважаючи на державні, приватні та адміністративні межі, оскільки це дає їм можливість посилити свій вплив на економічний розвиток і максимізувати вигоди від своїх активів у партнерстві, що неможливо досягти в поодиночці. Співпраця з підприємствами дозволяє їм використати весь потенціал активів у своєму місті, а також залучити ресурси, масштаб і досвід з більш широкого регіону, що розширює можливості та підвищує рівень розвитку.

Навіть у державному секторі або в окремій організації різні цілі та показники ефективності конкретних команд, підрозділів чи структур можуть обмежити здатність досягти головної мети. Для місцевої влади, яка прагне підвищити ефективність своєї економіки, це може бути ще більш складним завданням: багато ресурсів, необхідних для розбудови житла та комерційних приміщень у найбільш пріоритетних місцях, розподілені серед численних державних та приватних органів, в той час як ради не мають повноважень або фінансування для одноосібного контролю над багатьма проектами чи інфраструктурними потребами.

Співпраця між підприємством і місцевою владою сприяє максимальному використанню взаємовигідних активів та спільних цілей [42]:

– дозволяє партнерам використовувати більш стратегічний підхід до більш широкого спектра активів, а не діяти окремо. Співпраця може призвести до більших прибутків, що відповідають місцевим пріоритетам;

– зменшує ризики і розподіляє витрати;

– забезпечує доступ до додаткових фінансових ресурсів – як результат співпраці кількох місцевих органів влади, так і можливість однієї установи отримати додаткові фінанси;

– пропонує більше людських ресурсів: отримання переваг від специфічних навичок або знань однієї організації для виконання проекту;

– відкриває нові можливості для партнерства – не лише між існуючими партнерами, але й створює підґрунтя для амбіцій щодо майбутньої співпраці та транскордонних проектів.

Освітні установи відіграють ключову роль у формуванні майбутніх фахівців для компаній, а укладення угод про співпрацю з вищими навчальними закладами в рамках студентських практик надає можливість роботодавцям реалізувати короткострокові цілі, пов'язані з пошуком потенційних працівників. В умовах підвищеної конкуренції підприємств, їх успішність безпосередньо залежить від людського капіталу, що підкреслює необхідність системного підходу до співпраці між бізнесом та університетами, а також створення освітньої екосистеми, яка охоплює всіх зацікавлених учасників: роботодавців, державні органи та навчальні заклади. Соціальне партнерство в освітньому процесі є ефективним засобом взаємодії між навчальними закладами та підприємствами, заснованим на вигідних умовах для всіх сторін: держави, навчальних закладів та роботодавців. Зважаючи на довгострокові цілі та стратегії розвитку, співпраця між промисловістю та освітою дозволяє точніше оцінювати потреби роботодавців, виявляти прогалини у навичках, необхідних студентам, і розробляти навчальні програми, які допоможуть закрити ці прогалини.

Експерти відзначають, що існують певні бар'єри, які заважають розвитку партнерства між вищими навчальними закладами та роботодавцями. Це включає різницю між потребами бізнесу та стратегіями університетів, невідповідність здатності університетів задовольнити потреби бізнесу, бюрократичні перешкоди, фінансові обмеження, а також різницю в очікуваннях і цілях. Партнери не завжди визнають спільні очікування щодо результатів співпраці, а також можуть виникати суперечки щодо управління правами на інтелектуальну власність, що може бути створена під час такої співпраці.

Запровадження дуальної освіти має на меті знайти баланс між сучасними вимогами роботодавців щодо працівників, які володіють необхідними

знаннями та навичками, та їх пропозицією шляхом поєднання академічного навчання з професійною діяльністю. Дуальна освіта являє собою метод навчання, який об'єднує навчання в освітньому закладі з практикою на робочому місці в компанії, установі або організації для отримання певної кваліфікації, зазвичай на основі договору про дуальне навчання [11]. Роль дуального тренера полягає в тому, щоб виконувати функцію інструктора, надаючи поради щодо практичних процесів на підприємстві; виступати в ролі викладача, який координує вирішення виробничих завдань, роз'яснює наслідки успішних рішень та ризики невдач, враховуючи важливість вирішення проблем у професійній діяльності; а також прогнозувати оптимальні дії в межах професійної діяльності. В разі дотримання цих умов, створюються найкращі умови для організаційного навчання, що призводить до формування професіоналів, здатних відповідати очікуванням роботодавців. Водночас, впровадження дуальної освіти надає студентам можливість ще під час навчання отримати більш детальне уявлення про свою майбутню професію, визначити сфери, в яких їм слід вибрати спеціалізацію та отримати додаткові знання, які є затребуваними на ринку праці. Таким чином, відбувається перехід від накопичення знань і навичок на випадок до зосередження на реальних потребах професійної кар'єри.

Дуальна освіта сприяє розвитку та вдосконаленню системи вищої освіти, зокрема:

- збалансуванню потреб роботодавців і випускників університетів;
- створенню основ для розвитку нового покоління працівників, які здатні продемонструвати глибокі теоретичні знання, а також вміння їх застосовувати на практиці у різних сферах професійної діяльності;
- відродженню традицій наставництва та підвищенню ролі експертів, що позитивно вплине на якість професійної діяльності в освіті та практиці компаній;
- підтвердженню важливості експертів у формуванні напрямків організаційного навчання;

- наданню працівникам можливості обирати формат навчання, який найбільше відповідає їхнім потребам.

Крім того, увага до експертів та спеціалістів не лише забезпечує успішне управління бізнесом, але й підкреслює необхідність соціального партнерства між усіма учасниками [17].

Реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню умов праці, підвищенню рівня задоволеності працівників, а також їхньому активнішому залученню до справи організації. Це також дозволить отримувати інформацію не лише з внутрішніх джерел компанії щодо ситуації на ринку праці, покращити відносини з місцевими органами влади та громадою, що може сприяти підвищенню лояльності до організації та залученню нових кадрів.

Висновки до розділу 3

З метою забезпечення продуктивної зайнятості та гідних умов праці для всіх у майбутньому важливо перенести акцент на активне використання соціального діалогу. Соціальний діалог може бути ефективно застосований для досягнення наступних цілей: забезпечення збалансованості в запровадженні нових технологій, покращення умов праці, полегшення переходу до низьковуглецевої економіки, зміцнення національних систем управління в глобальних ланцюгах поставок та управління, розробка політики, спрямованої на зменшення безробіття серед молоді, сприяння працевлаштуванню літніх працівників і модернізацію систем соціального забезпечення, а також підвищення якості освіти та спрощення переходу учнів зі школи до роботи.

Найбільш успішними є багатогалузеві партнерства, які були сформовані компанією для вирішення завдань, що не могли бути вирішені самостійно. При цьому аспект соціального впливу має бути чітко визначений і підтриманий інвестиціями, а всередині компанії ці партнерства мають управлятися бізнес-підрозділом.

Щоб соціальний діалог був стійким і ефективним, необхідно забезпечити дотримання певних основоположних прав. Зокрема, працівники повинні мати можливість створювати організації, що представляють їх інтереси, наприклад, профспілки, або приєднуватися до вже існуючих, а також важливо поважати право цих профспілок вести переговори та укладати угоди (колективні договори) з керівництвом підприємства.

Рекомендації для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" щодо покращення стану соціального партнерства включають ініціювання створення профспілки на підприємстві та приділення уваги зовнішнім учасникам соціального партнерства, серед яких місцеві органи самоврядування, бізнес-школи, інші навчальні заклади та засоби масової інформації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, яке стосується розвитку соціального партнерства в організації, були сформульовані такі висновки. Соціальне партнерство є специфічним типом соціальних відносин, що забезпечує досягнення певного балансу між головними інтересами значущих соціальних груп суспільства. Це також є історично зумовленим компромісом між учасниками соціально-економічних процесів в умовах ринкового суспільства.

Для успішної реалізації соціального партнерства на робочому місці необхідні такі умови: ефективне інформування та проведення консультацій, наявність сприятливої нормативно-правової бази та системи вирішення конфліктів, інспекція праці, а також розвинуті механізми ведення переговорів і основні права представників працівників, перевірені навички та підготовка.

Серед основних переваг впровадження цього типу стосунків для працівників підприємства можна виділити: ліквідацію нерівності; укріплення демократії участі; забезпечення легітимності та підзвітності державній політиці; надання захисту; визнання працівників як рівноправних партнерів у процесі. Для роботодавців основними перевагами є відсутність конфліктів, гармонізація відносин і вдосконалення політики компанії.

Користь для країни полягає в демократизації процесів формування економічної та соціальної політики, підвищенні легітимності та відповідальності, зміцненні партнерства та співпраці, а також у запобіганні конфліктам і напруженості, що сприяє стабільності.

Щодо використання соціального партнерства для бренду і постачальника, ключові переваги включають: підвищення стійкості, ефективності та продуктивності компанії, покращене ставлення до працівників, фінансову економію та прийняття оптимальніших бізнес-рішень.

Соціальне партнерство в Україні реалізується на основі принципів двосторонньої та тресторонньої співпраці, при цьому домінуючим є принцип

трипартизму. Соціальний діалог відбувається на національному, галузевому, регіональному та локальному рівнях (на підприємствах, в установах, організаціях). В Україні формальні інституційні ознаки соціального партнерства наявні, але його потенціал не використовується в повній мірі.

У таких країнах, як Австрія, Німеччина та Бельгія, профспілки та роботодавці відіграють важливу роль в економічному управлінні. Навіть у державах, де соціальне партнерство зазнало занепаду, як, наприклад, у Швеції, воно залишається фундаментальним елементом економічної та соціальної інфраструктури. В багатьох з цих країн інституційна структура соціального партнерства настільки глибоко вкорінена, що системи охорони здоров'я та економіки будуються навколо неї, формуючи культуру співпраці.

Борзнянська філія ТОВ "Українська Молочна Компанія" займається виробництвом та торгівлею продукцією сільськогосподарського походження під власною торговою маркою. Аналіз економічної діяльності компанії показав, що, незважаючи на досить високі показники виручки від реалізації продукції у 2020-2022 роках, у 2020 та 2022 роках підприємство зазнало збитків.

Середньооблікова чисельність персоналу становить близько 100 осіб, серед яких переважають жінки. Більшість співробітників мають вищу освіту, що відповідає специфіці бізнесу. У 2021 році найбільшу частку становили працівники віком від 45 до 60 років.

Компанія існує лише п'ять років, і протягом аналізованого періоду жоден працівник не працював у компанії більше п'яти років. На сьогодні співробітники, як правило, залишаються в компанії довший час, що є позитивною тенденцією, оскільки плинність кадрів нижча за середньогалузеву.

Службовці складають найбільшу частину робочої сили компанії у всі роки проведення опитування, решту становлять керівники та спеціалісти. Найбільша частка фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату. Уся сума фонду оплати праці спрямована на управлінський персонал, зокрема,

більшість із цих коштів йде на спеціалістів. Співвідношення темпів росту продуктивності праці до заробітної плати не відповідає нормативним показникам. При цьому доходи працівників не відповідають кількості та якості виконуваної праці, а матеріальні стимули для підвищення продуктивності поступово знижуються.

У процесі вивчення реалізації соціального партнерства на підприємстві було виявлено, що соціальне партнерство представлено колективним договором. Водночас компанія не взаємодіє з місцевими органами самоврядування, бізнес-школами, навчальними закладами та ЗМІ. Тому доцільно рекомендувати поліпшити цю ситуацію.

З метою забезпечення продуктивної зайнятості та гідної роботи для всіх у майбутньому важливо зосередити увагу на активному використанні соціального діалогу.

Соціальний діалог може бути використаний для: досягнення збалансованого впровадження нових технологій, покращення умов праці, полегшення переходу до низьковуглецевої економіки, зміцнення національних систем управління в глобальних ланцюгах постачання, формування політики, що знижує рівень безробіття серед молоді, збільшення працевлаштування літніх працівників, модернізації систем соціального забезпечення, підвищення якості освіти та спрощення переходу зі школи на роботу.

Найефективнішими є багатогалузеві партнерства; їх створюють компанії для вирішення проблем, які вони не в змозі вирішити самостійно; соціальний вплив чітко визначений і підтримується інвестиціями; всередині компанії ці ініціативи керуються бізнес-підрозділом (і рідко – корпоративними справами), а не відділом корпоративної соціальної відповідальності чи корпоративним фондом, і мають чітко сформульовані бізнес-цілі.

Рекомендації для Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" щодо покращення сучасного стану соціального партнерства на підприємстві включають ініціювання створення професійної спілки та

активізацію співпраці з зовнішніми учасниками соціального партнерства, такими як місцеві органи самоврядування, бізнес-школи, інші заклади освіти та ЗМІ.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме поліпшенню умов праці, підвищенню рівня задоволеності працівників та їх більшій залученості в діяльність організації, отриманню інформації не лише з внутрішніх джерел про ситуацію на ринку праці, покращенню відносин з місцевою владою та громадою, а також можливої лояльності до організації і залученню нових кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко, А. І., Дубровський, І. М. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Х.: Вид-во «Реал», 2004. 175 с.
2. Бутко, М., Мурашко, М. Регіональні складові соціального партнерства. Економіка України. 2001. № 4. С. 4-10.
3. Гессен, А. Є. Становлення системи корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Дніпропетровської державної академії: економічні науки. 2009. № 2 (22). С. 25-30.
4. Дученко, М. М., Жук, А. В. Теоретичні аспекти соціального партнерства у сфері соціально-трудова відносин. Бізнес Інформ. 2023. № 5.
5. Ерік, М., Рунессон, М., Гі, М.-Л. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. Всесвітній форум з питань корпоративного управління. Фокус. 2010. 72 с.
6. Качан, Є. П., Шушпанов, Д. Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Вид. Дім «Юридична книга», 2003. 258 с.
7. Кемарська, Л. Г. Економічний аналіз (частина 2): конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 071 Облік та оподаткування. Кам'янське: ДДТУ, 2019. С. 74.
8. Колективний договір у податковому обліку. Дебет-Кредит. 2012. № 43.
9. Колот, А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.
10. Кондратенко, Н. О., Великих, К. О. Фінансовий аналіз: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. С. 166.
11. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. Офіційний вісник України. 2018. № 76. С. 119.

12. Красномовець, В. А. Перспективи розвитку системи соціального партнерства в Україні. Фінансовий простір. 2013. № 4 (12).
13. Кудряченко, А. І. Соціальне партнерство: європейський досвід і Україна. Стратегічні пріоритети. 2008. № 3(8). С. 132-141.
14. Куц, С. Еволюція поняття «соціальне партнерство за кордоном». Практика відкритого суспільства. Відкритий Світ. 2002. № 2. С. 4-7.
15. Лукашевич, В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2004. 248 с.
16. Лукашевич, М. П., Туленков, М. В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: навч. посіб. К.: Каравела, 2007. 296 с.
17. Мартиненко, М., Гронь, О. Дуальна освіта як форма соціального партнерства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21916/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8C.pdf (дата звернення: 31.05.2023).
18. Методика контролю стану умов та безпеки праці. Охорона праці. 2003. № 9. С. 37-38.
19. Мещан, І. В. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України: монографія. Науково-теоретичний альманах «Грані». Т. 20. № 2 (142). 2017. С. 43-48.
20. Миколаєць, А. П. Підходи до розвитку міжсекторного соціального партнерства в системі публічного управління: монографія. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 4 (64). С. 107-110.
21. Новиков, В. Імперативи розвитку ефективного соціального партнерства. Економіка України. 2005. № 1. С. 80-85.
22. Обов'язкові кадрові документи. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22567> (дата звернення: 31.05.2023).

23. Олєфіров, С. Ю. Соціальне партнерство як механізм взаємодії громадянського суспільства та влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_9_11.
24. Осовська, Г. В., Крушельницька, О. В. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 152 с.
25. Повалій, Т. Л., Бойко, О. П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 241 с.
26. Поплавська, О. Розвиток соціального партнерства в Україні як чинник економічного зростання. Україна: аспекти праці. 2004. № 1. С. 42-48.
27. Прямухіна, Н. В. Розвиток соціального партнерства в системі економічних відносин регіону. Часопис економічних реформ. 2018. № 3 (31). С. 83-88. URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/441/491>.
28. Річна фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора ТОВ «Українська Молочна Компанія». URL: <https://www.ua-milk.com/document/zvit3.pdf> (дата звернення: 31.05.2023).
29. Романова, Н. Ф., Мельник, І. П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 238 с.
30. Романова, Н. Ф., Мельник, І. П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 238 с.
31. Савчук, Л. М. Функції соціального партнерства. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». 2016. № 2.
32. Сімак, С. В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. Дніпропетровськ: Вид-во Академії митної служби України. 2015. № 2 (13). С. 103-112.
33. Соціальна відповідальність: теорія та практика розвитку / за наук. ред. проф. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 500 с.

34. Спасів, Н., Кулина, Г., Лубкей, Н. Соціальне партнерство як імператив соціально-економічного розвитку України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 8–19. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.008>.

35. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.

36. Сучасний стан проблеми та тенденції соціально-трудових відносин в Україні: спроба соціального конструювання / відп. ред. д-р екон. наук, проф. Ю. І. Саєнко. К.: ВД «Стилос», 2003.

37. Українська молочна компанія. Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-milk.com/about> (дата звернення: 05.11.2024).

38. Шайгородський, Ю. Ж., Андрійчук, Т. С., Дідух, А. Я., Романова, Н. Ф. [та ін.]. Влада і суспільство: діалог через громадські ради: монографія / за заг. ред. Ю. Ж. Шайгородського. К.: Паливода А. В., 2011. С. 24-27.

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

40. Benefits of Social Dialogue. URL: <https://www.socialdialogue.org/benefits-of-social-dialogue/#:~:text=Social%20dialogue%20can%20minimize%20confrontational,compromises%20to%20achieve%20common%20responses> (дата звернення: 31.05.2023).

41. Change happens through social dialogue. URL: <https://www.fairwear.org/programmes/dialogue/> (дата звернення: 31.05.2023).

42. Delivering change: city partnerships and public assets. URL: <https://www.centreforcities.org/reader/delivering-change-city-partnerships-make-public-assets/benefits-challenges-collaboration/> (дата звернення: 31.05.2023).

43. Didenko, N. O. European experience of social partnership and possibilities of its implementation in Ukraine. L'Europe Unie. 2011. № 5. С. 18-28. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=591567>.

44. Draft Social Partnership and Public Procurement (Wales) Bill. URL: https://www.gov.wales/sites/default/files/consultations/2021-07/summary-of-responses_0.pdf (дата звернення: 31.05.2023).

45. Gerasimova, E. Effective Social Dialogue. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/presentation/wcms_718336.pdf (дата звернення: 31.05.2023).

46. Greer, S. L. Civil society and health. European Observatory on Health Systems and Policies. 2017. № 48. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK459038/>.

47. Inshyn, M., Kovalenko, R., Denysyuk, M., Tseligka, E. Formation and establishment of the legal concepts of social dialogue and social partnership in the field of labor in Ukraine. Cogent Arts & Humanities. 2020. № 7 (1). С. 637. URL: <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1846255>.

48. Partnership in social enterprise: how to find the right partners and further your impact. Social Enterprise Alliance. 2018. URL: <https://medium.com/social-enterprise-alliance/partnership-in-social-enterprise-how-to-find-the-right-partners-and-further-your-impact-f7a68c04d282> (дата звернення: 31.05.2023).

49. Stovolos, N. B. Essence and specificity of social partnership. Spilnota. 2017. № 16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-1897/>.

50. Suppliers, distributors and partners for social ventures: Social Enterprises (SE) and Social Business. URL: <https://learn.marsdd.com/article/suppliers-distributors-and-partners-for-social-ventures-social-enterprises-se-and-social-business/> (дата звернення: 31.05.2023).

51. The roadmap toward effective strategic social partnerships. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/social-impact/the-roadmap-toward-effective-strategic-social-partnerships.html> (дата звернення: 31.05.2023).

52. Thematic Brief: Social Dialogue and the Future of Work – ILO. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_744465.pdf (дата звернення: 31.05.2023).

53. Trade unions in transition: What will be their role in the future of work? URL: <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Labour-Relations/trade-unions#path> (дата звернення: 31.05.2023).

54. Trade Unions. URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/microeconomics/labour-market/trade-unions/> (дата звернення: 31.05.2023).

55. Tsymbaliuk, S., Shkoda, T. Social partnership in ensuring decent labor remuneration. Social and labour relations: theory and practice. 2020. № 1. С. 11-20. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.02).

56. Turner, L. Social partnership: an organizing concept for industrial relations reform. Workplace Topics. 1994. № 4 (1). С. 83–97. URL: <https://core.ac.uk/reader/19957644>.

57. Vorwärts Pharma. URL: <https://vorwartspharma.com/> (дата звернення: 31.05.2023).

58. What Is Human Resources (HR)? Description, Duties, and Jobs. URL: <https://www.coursera.org/articles/what-is-hr> (дата звернення: 31.05.2023).

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1159 «З» 2023.12.13. 005 УП

ДЕМЧЕНКО МИКОЛА ІВАНОВИЧ

2024 р.

