

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПЕРУН Назарій Сергійович

Вплив соціально-трудових відносин на рівень життя працівників. /
The impact of social and labor relations on the standard of living of
employees

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
Н. С. Перун

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А. Надвиничний

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка стану соціально-трудоових відносин на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці України, особливої актуальності набуває питання ефективного управління соціально-трудовими відносинами на підприємствах. Саме ці відносини формують основу взаємодії між роботодавцем і працівниками, визначають рівень соціальної стабільності в трудовому колективі, впливають на продуктивність праці, мотивацію персоналу та, зрештою, на конкурентоспроможність підприємства.

Соціально-трудові відносини охоплюють широкий спектр взаємозв'язків - від оплати праці, умов праці, зайнятості до соціального захисту, колективно-договірного регулювання та участі працівників в управлінні. Неефективність механізмів регулювання цих відносин призводить до конфліктів, плинності кадрів, зниження продуктивності та погіршення соціального клімату в колективі.

Теоретичні засади регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві базуються на наукових працях провідних українських і зарубіжних учених, які досліджували проблематику трудових відносин, мотивації персоналу, соціального партнерства та управління персоналом. Значний внесок у розвиток цієї теми зробили такі науковці В.Б. Васюта, Т.О. Галайда, Т.С. Ігуш, М. Вуйченко, Г.В. Герасименко, Т.І. Кім, О.О. Кожемяченко, О.В. Кривда, О.А. Підлісна, С.В. Мішина, О.Ю. Мішин, М.А. Однорог, О.А. Шуст, Т.В. Понедільчук, Н.О. Пачева, С.М. Подзігун, Г.О. Спіцина, А.О. Гордеюк., М. Шкільняк та інші. Їхні наукові підходи до формування ефективної системи соціально-трудових відносин стали теоретичним підґрунтям для подальших досліджень і практичного застосування в умовах українських підприємств.

Метою роботи є дослідження сучасного стану соціально-трудових відносин на підприємстві, аналіз наявного механізму їх регулювання та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням потреб працівників і стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи соціально-трудових відносин;
- проаналізувати загальну характеристику КП «Тернопільводоканал»;
- оцінити стан соціально-трудових відносин на підприємстві КП «Тернопільводоканал»;
- розробити шляхи удосконалення механізму соціально-трудових відносин на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система соціально-трудових відносин на підприємстві.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми їх регулювання соціально-трудових відносин.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних **методів**, зокрема аналіз і синтез - для вивчення теоретичних засад соціально-трудових відносин, статистичні методи - для оцінки рівня соціального розвитку підприємства, порівняльний аналіз - для виявлення динаміки та тенденцій змін, а також графічний метод - для наочної інтерпретації результатів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі проведеного аналізу розроблено рекомендації, які можуть бути використані підприємствами для вдосконалення механізмів регулювання соціально-трудових відносин, підвищення рівня соціального розвитку та зміцнення соціального партнерства.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати були висвітлені у збірниках матеріалів студентських наукових конференцій, організованих кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Соціально-трудові відносини є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони охоплюють сукупність економічних, правових і соціально-психологічних зв'язків між роботодавцем і працівниками. Саме через ефективну організацію цих відносин формується стабільний трудовий колектив, забезпечується висока продуктивність праці, соціальна захищеність персоналу та розвиток підприємства в цілому. Теоретичне осмислення природи соціально-трудових відносин дає змогу глибше зрозуміти механізми їх формування, розвитку та впливу на якість трудового життя.

У сучасній науці виокремлюється кілька підходів до вивчення сутності соціально-трудових відносин. Так, відомий дослідник у сфері праці Б. Генкін розглядає їх як систему взаємозв'язків, що охоплює економічні, правові та психологічні аспекти взаємодії між особами та соціальними групами в процесі трудової діяльності. Попри доцільність такого підходу, його можна вважати дещо обмеженим, оскільки він не враховує об'єктивності існування соціально-трудових відносин і результатів їх впливу. Такі відносини є невід'ємною частиною трудових процесів, незалежно від усвідомлення їх учасниками, і, своєю чергою, впливають на організацію праці, взаємодію між працівниками та загальний стан у колективі.

Українські вчені В. Васильченко і П. Василенко підкреслюють, що соціально-трудові відносини мають об'єктивний характер та відображають взаємозалежність і взаємозв'язок між їхніми учасниками, що виникає в процесі праці та спрямований на підвищення якості трудового життя. На думку А. Колота, ця система охоплює не лише взаємовідносини між працівниками та роботодавцями, а й участь державних і місцевих органів у регулюванні питань, пов'язаних із наймом, використанням та відтворенням робочої сили. Метою

такого регулювання є забезпечення гідного рівня життя як для окремої особи, так і для трудових колективів та суспільства загалом [3].

Таблиця 1.1

**Аналіз визначень поняття «соціально-трудові відносини» у працях
вітчизняних науковців***

Автор	Визначення
Войтович Н. Г.	Соціально-трудові відносини – це комплексний систематизований взаємовигідний процес співпраці між роботодавцями та найманими працівниками за участі держави та зацікавлених сторін, що пов’язаний з найманням, використанням, розвитком робочої сили, винагородою за працю та спрямований на інтенсифікацію використання людського капіталу та підвищення якості життя.
Грішнова О. А.	Соціально-трудові відносини – комплекс взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями за участі держави, які пов’язані з наймом працівників, використанням їхньої праці, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення соціальної злагоди, високого рівня якості життя працівників, високої ефективності роботи підприємства.
Єсінова Н. І.	Соціально-трудові відносини – це комплекс взаємин між найманими робітниками і роботодавцями в умовах ринкової економіки, націлений на забезпечення високого рівня і якості життя людини, колективу і суспільства в цілому; об’єктивно існуюча взаємозалежність і взаємодія суб’єктів цих відносин у процесі праці, спрямовані на регулювання якості трудового життя.
Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін.	Соціально-трудові відносини – це процес взаємодії між сторонами – найманими працівниками та роботодавцями, суб’єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування; що пов’язаний з найманням, використанням, розвитком робочої сили, винагородою за працю та спрямований на досягнення високих рівнів якості життя та ефективності виробництва.
Моторна Н. І.	Соціально-трудові відносини – це історично визначений тип соціально-економічних відносин, які виникають у сфері праці та суміжних з нею сферах життєдіяльності суспільства між найманими працівниками й роботодавцями за участю держави, а також їх представників з метою балансування інтересів, недопущення конфліктів та досягнення соціальної злагоди.
Турба О. О.	Соціально-трудові відносини – це сукупність взаємозв’язків і взаємовідносин у сфері праці та зайнятості, які складаються між особами, макро- та мікрогрупами у зв’язку з процесами, зумовленими трудовою діяльністю.

* Складено автором за даними [6, с. 81; 17, с. 58; 21, с. 43]

У поданих в табл. 1.1. визначеннях соціально-трудові відносини розглядаються як багатокomпонентна система взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями та державою. Усі автори акцентують увагу на тому, що ці відносини виникають у процесі праці, охоплюють питання найму, використання та розвитку робочої сили, оплати праці, а також соціального захисту. Спільною рисою більшості визначень є підкреслення ролі держави у регулюванні цих відносин і забезпеченні балансу інтересів сторін. Часто зазначається, що соціально-трудові відносини мають на меті не лише організацію процесу праці, а й досягнення соціальної злагоди, високої якості трудового життя, ефективності виробництва та стабільності в суспільстві.

Окремі трактування акцентують на історичній обумовленості цих відносин, їх еволюції в контексті соціально-економічного розвитку. Інші - розширюють рамки аналізу до рівня макро- і мікросоціальних взаємодій, враховуючи вплив глобальних і структурних факторів. Також наголошується на взаємозалежності та системному характері взаємодії суб'єктів у сфері праці.

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити соціально-трудові відносини як комплекс об'єктивних економічних, правових та соціально-психологічних взаємозв'язків між індивідами й колективами, що виникають у процесі трудової діяльності за участі держави, та мають на меті забезпечення якісних умов праці й розвитку трудового потенціалу. Предметом цих відносин виступають умови праці в широкому розумінні - як сукупність виробничих, соціальних і психологічних чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності працівника та відтворення його професійних якостей.

Соціально-трудові відносини відіграють важливу та багатогранну роль у житті суспільства. З одного боку, вони відображають соціальну політику держави, спрямовану на забезпечення соціального добробуту, зменшення нерівності та утримання соціальної стабільності. З іншого - ці відносини є інструментом реалізації конкретних соціальних цілей і державних стандартів. Формування ефективної моделі соціально-трудоxих відносин є необхідною

умовою побудови соціальної держави, оскільки саме така модель повинна відповідати рівню розвитку національної економіки, базуватись на принципах демократії та відповідати міжнародним нормам і стандартам.



Рис. 1.1. Характеристика соціально-трудова відносин у суспільстві [38, с. 139]

На рис. 1.1 представлено три взаємопов'язані блоки, кожен з яких відображає певний рівень суспільної взаємодії. Соціально-трудова відносини — це інтегрований комплекс взаємодій між працівниками, роботодавцями та державою, який поєднує елементи як соціальних, так і трудових відносин. Вони охоплюють процеси найму, організації праці, її оплати, охорони, відтворення робочої сили, регулювання конфліктів тощо. Держава, виступаючи гарантом соціальної стабільності, виконує функції нормотворення, контролю та інституційного посередництва, забезпечуючи дотримання прав і інтересів усіх сторін.

Структурно соціально-трудова відносини мають дві визначальні орієнтації [46, с. 120]:

1) за функціональним змістом - вони пов'язані із забезпеченням зайнятості, ефективного використання праці, гарантій оплати, відтворення трудового потенціалу;

2) за цільовою спрямованістю - спрямовані на досягнення соціальної злагоди, високої якості життя працівників, підвищення ефективності функціонування підприємств та загальної конкурентоспроможності економіки.

Таким чином, соціально-трудові відносини постають як складна динамічна підсистема, що опосередковує взаємозв'язки між економікою і соціумом, і водночас відображає рівень інституціонального розвитку держави, глибину соціального партнерства, ступінь соціальної інтеграції трудових ресурсів у загальносуспільну систему. Їх вивчення є надзвичайно важливим як для теоретичного осмислення природи соціальної взаємодії, так і для практичного вдосконалення політики у сфері праці та соціального захисту.

Комплексне дослідження соціально-трудових відносин є особливо актуальним в умовах сучасного суспільного розвитку, де ключову роль у виробництві та економічному зростанні відіграє людина, що знаходить своє відображення у концепції людського капіталу, згідно з якою головним ресурсом є не стільки матеріальні цінності, скільки знання, професійні навички, стан здоров'я, інтелектуальні здібності та інші характеристики, що впливають на якість і результативність праці. Таким чином, соціально-трудові відносини безпосередньо впливають на якість життя населення та вимірюються через систему соціальних і економічних показників, зокрема через структуру розподілу національного доходу.

На рис. 1.2 наведено основні фактори, які впливають на формування та розвиток соціально-трудових відносин у суспільстві, які поділено на три великі групи: соціальна політика, глобалізація економіки та розвиток праці і виробництва. Перша група - соціальна політика - охоплює такі складові, як соціальний захист, соціальна підтримка та допомога, що свідчить про те, що держава відіграє ключову роль у забезпеченні сприятливих умов праці,

гарантуванні прав працівників, наданні соціальних пільг і підтримки вразливих категорій населення. Саме завдяки ефективній соціальній політиці формується базовий рівень соціальної справедливості та стабільності в суспільстві.

Друга група факторів - глобалізація економіки - охоплює міжнародні процеси, які дедалі більше впливають на внутрішні ринки праці. До них належать міжнародний поділ праці, функціонування світової інфраструктури та валютної системи, активна міграція робочої сили, розширення світової торгівлі, збільшення потоків іноземних інвестицій та швидкі технологічні зміни. Усі ці явища зумовлюють зміну вимог до кваліфікації працівників, посилюють конкуренцію, стимулюють підприємства адаптуватися до міжнародних стандартів ведення бізнесу та управління персоналом.



Рис. 1.2. Ключові фактори формування і розвитку соціально-трудових відносин [42, с. 152]

Третя група - розвиток праці і виробництва - стосується внутрішніх змін у самому процесі праці. Тут виділяються поділ і кооперація праці, зростання продуктивності, а також поступове заміщення людської праці машинами та технологіями. Такі чинники змінюють саму природу трудових відносин, викликаючи потребу в постійному оновленні знань і вмінь працівників, а також у створенні нових форм взаємодії між роботодавцем і працівниками.



Рис. 1.3. Інституційна взаємодія суб'єктів соціально-економічного розвитку [33, с. 89]

На рис. 1.3. відображено внутрішньо узгоджену систему зв'язків між державою, підприємствами, населенням та профспілками, об'єднану навколо реалізації програм соціально-економічного розвитку. У центрі цієї взаємодії перебуває населення як головний носій людського капіталу та кінцевий бенефіціар економічного зростання. Саме населення забезпечує економіку робочою силою, формуючи пропозицію на ринку праці, і водночас виступає споживачем товарів і послуг, які генеруються в господарському секторі. У відповідь підприємства створюють робочі місця, забезпечують зайнятість, а отже - включають населення в активні економічні процеси.

Підприємства, як осередки виробництва, є інституційними агентами, що створюють матеріальні блага, генерують податкові надходження до бюджету та стимулюють динаміку внутрішнього ринку. Ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить від державної економічної політики, яка має на меті створення сприятливого інституційного середовища для ведення бізнесу, інновацій, інвестиційної активності, а також реалізацію механізмів державного стимулювання перспективних проєктів. Держава у цій моделі постає не лише як регулятор, а й як активний учасник процесу розвитку. Вона формує правила гри, забезпечує законодавчу базу, стимулює інвестиції, субсидує критично важливі галузі, а також опосередковує розподіл доходів через систему оподаткування та соціальних трансфертів. Профспілки виступають елементом громадянського суспільства та представницькою інституцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між трудовими колективами і державними чи приватними структурами.

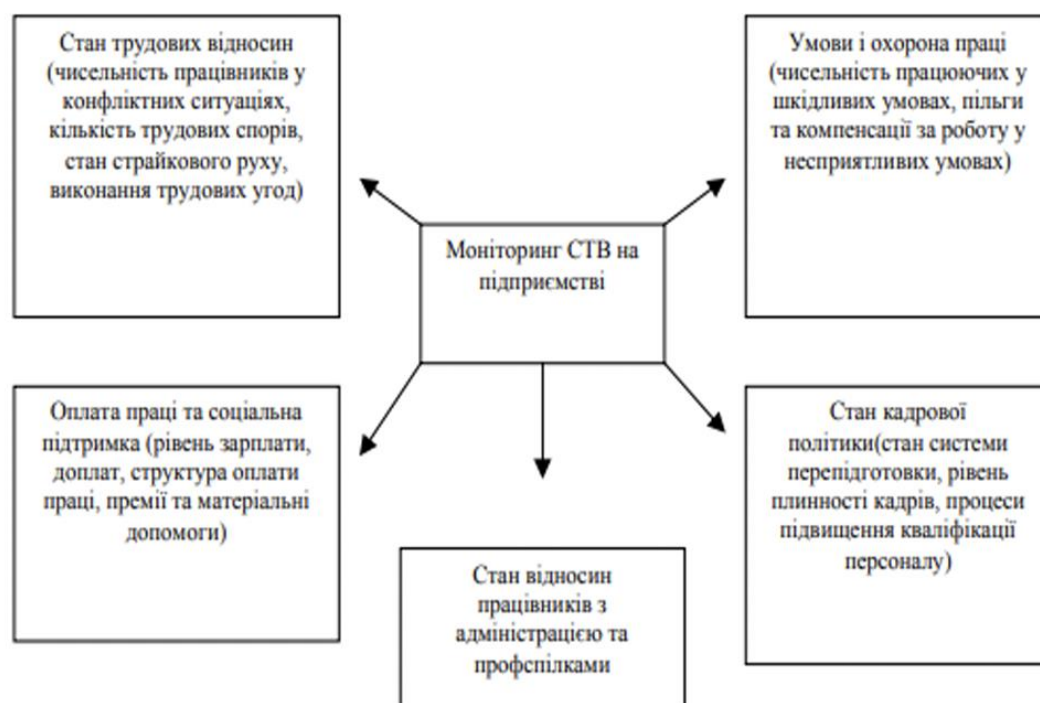


Рис. 1.4. Моніторинг соціально-трудових відносин на підприємстві як інструмент управління персоналом і соціального розвитку [3]

Моніторинг соціально-трудових відносин на підприємстві є важливою складовою управління персоналом, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми у сфері праці та забезпечувати належний соціальний клімат. Ефективна система моніторингу охоплює комплекс показників, що характеризують різні аспекти соціально-трудових процесів. У структурному аспекті моніторинг СТВ передбачає аналіз таких ключових блоків [5, с. 89]:

1) стан трудових відносин - включає оцінку чисельності працівників, залучених у конфліктні ситуації, кількість трудових спорів, динаміку страйкового руху, а також рівень виконання умов трудових угод. Такий компонент дозволяє оцінити рівень соціальної стабільності на підприємстві;

2) умови і охорона праці - відображає чисельність працівників, зайнятих у шкідливих або небезпечних умовах, а також обсяг наданих пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах;

3) стан кадрової політики - аналізується через функціонування систем підвищення кваліфікації, рівень плинності кадрів, а також ефективність процесів перепідготовки персоналу. Моніторинг цього напрямку дозволяє оцінити перспективність кадрової стратегії підприємства;

4) стан відносин працівників з адміністрацією та профспілками - показує рівень соціального діалогу, ефективність колективно-договірного регулювання, ступінь довіри між сторонами соціального партнерства;

5) оплата праці та соціальна підтримка - охоплює рівень заробітної плати, систему доплат, премій, матеріальної допомоги, що характеризує рівень матеріального забезпечення працівників та їхню соціальну захищеність.

Сучасна система соціально-трудових відносин в Україні функціонує як багаторівнева структура, що базується на взаємодії суб'єктів, нормативно-правовому регулюванні, методичному забезпеченні та визначених напрямках розвитку трудової сфери. Її ефективність зумовлюється збалансованістю

інтересів усіх учасників трудового процесу, а також наявністю прозорих механізмів регулювання, контролю та соціального діалогу.

На макрорівні держава виступає головним гарантом формування справедливої та стабільної системи трудових відносин, реалізуючи свої повноваження шляхом розробки й удосконалення нормативно-правової бази. Її регуляторна роль проявляється у визначенні стандартів зайнятості, охорони праці, оплати праці та соціального захисту.

Ключовими сторонами є [12, с. 375]:

- роботодавці та їх об'єднання, які формують політику зайнятості, визначають умови праці, заробітної плати та кадрову стратегію;
- працівники та їх об'єднання (профспілки), що реалізують свої трудові права, беруть участь у колективних переговорах, здійснюють захист соціально-економічних інтересів найманих працівників.

Посередницьку функцію в системі СТВ виконують органи соціального діалогу та узгодження, які забезпечують комунікацію між сторонами та сприяють консенсусу в конфліктних ситуаціях.

Соціально-трудові відносини є фундаментальним елементом системи соціально-економічних взаємодій у суспільстві, які безпосередньо впливають на якість і рівень життя працівників. Через механізми зайнятості, оплати праці, соціального захисту, охорони праці та колективного договору формується не лише трудове середовище, а й соціальна стабільність як на рівні підприємства, так і в суспільстві загалом. Одним із ключових аспектів впливу СТВ є рівень оплати праці, який визначає купівельну спроможність працівника, доступ до товарів і послуг, а отже - загальний добробут.

Справедлива система оплати праці, що враховує кваліфікацію, складність роботи, умови праці та результати діяльності, стимулює продуктивність, знижує рівень бідності та підвищує соціальну захищеність. Іншим важливим чинником є гарантії щодо умов праці та охорони праці. Безпечні й здорові умови праці не лише сприяють фізичному та психологічному благополуччю працівників, а й

запобігають професійним захворюванням і нещасним випадкам, що має безпосередній вплив на тривалість та якість життя.

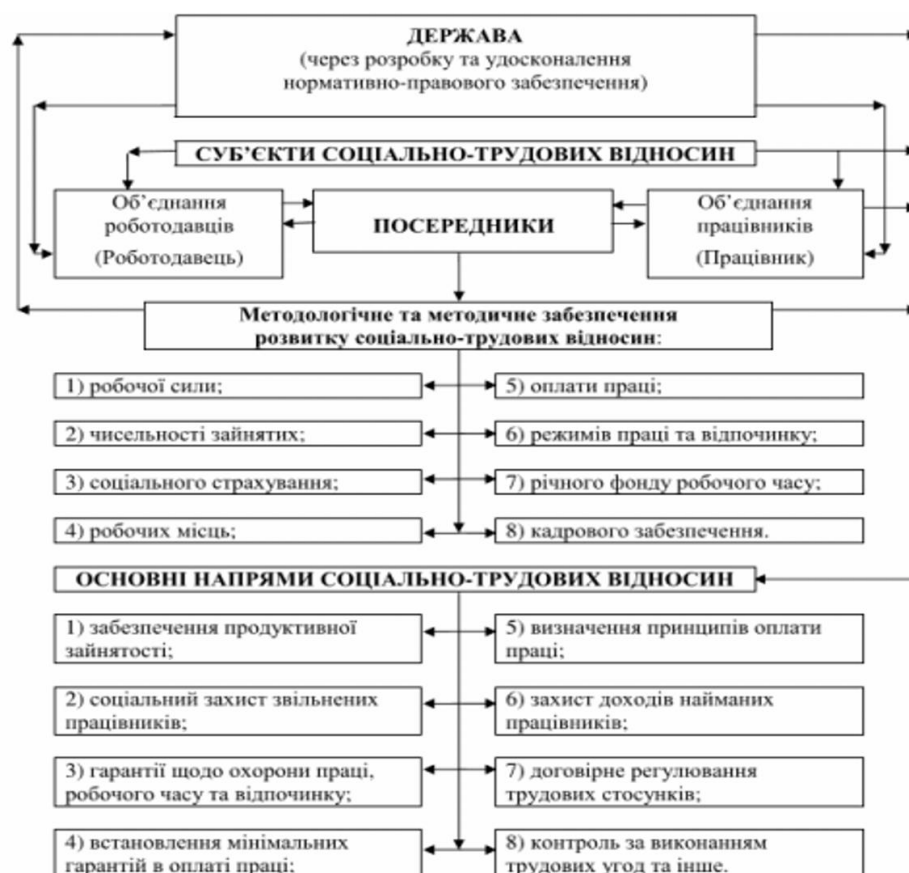


Рис. 1.5. Інституційна структура соціально-трудових відносин в Україні [40, с. 169]

Соціальний захист у рамках СТВ, зокрема через механізми соціального страхування (пенсійне, медичне, страхування на випадок безробіття), забезпечує додатковий рівень безпеки в умовах економічної нестабільності чи втрати працездатності, що створює передумови для формування почуття впевненості в майбутньому, що є важливим психологічним чинником підвищення якості життя.

Колективно-договірне регулювання дозволяє працівникам впливати на формування умов праці, що сприяє зростанню рівня довіри до роботодавця та зміцненню соціального партнерства. Наявність активного діалогу між

працівниками, роботодавцем та державою є важливою умовою для зменшення соціальної напруги й забезпечення стабільності.

Таким чином, соціально-трудові відносини мають мультифакторний вплив на рівень життя працівників: через економічні індикатори (дохід, зайнятість), соціальні (захищеність, умови праці) та психологічні (відчуття безпеки, задоволеність роботою) виміри.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Тернопільводоканал» засноване Тернопільською міською радою, яка діє від імені територіальної громади міста. Його діяльність регламентується Статутом, затвердженим рішенням міської ради від 30 квітня 2009 року. Підприємство здійснює діяльність, спрямовану на надання послуг централізованого постачання холодної води та водовідведення мешканцям міста Тернополя й прилеглих населених пунктів. Окрім цього, організація відповідає за належний технічний стан та безперебійну роботу інженерної інфраструктури водопровідно-каналізаційного господарства, яка перебуває в її оперативному управлінні [25].

Головною ціллю діяльності комунального підприємства «Тернопільводоканал» є забезпечення стабільного та безперебійного постачання якісної питної води мешканцям Тернополя та прилеглих сіл, що відповідає державним стандартам, а також надання послуг із відведення та очищення стічних вод. Основним джерелом водопостачання для м. Тернополя є підземні води верхньокрейдяного горизонту.

З метою досягнення цієї мети підприємство визначає для себе ряд ключових завдань, серед яких: підтримка стабільної роботи підприємства, особливо в умовах воєнного стану; забезпечення фінансової стійкості та прибутковості; вдосконалення тарифної політики на водопостачальні та водовідвідні послуги; продовження партнерства з міжнародними інституціями, зокрема з МБРР, задля залучення іноземних інвестицій; зменшення кількості зношених та аварійних водопровідних і каналізаційних мереж; оптимізація водоспоживання і зниження втрат води; зменшення заборгованості споживачів за надані послуги; розвиток кадрового потенціалу; забезпечення соціальних

гарантій, підвищення рівня кваліфікації персоналу та екологічної відповідальності в процесі роботи.

Таблиця 2.1

**Перелік основних напрямів діяльності комунального підприємства
«Тернопільводоканал»***

№ п/п	Характеристика діяльності
1.	Безперебійне забезпечення послугами централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення населення м. Тернополя та навколишніх сіл, а також інших споживачів.
2.	Збирання та оброблення стічних вод.
3.	Здійснення встановлення, ремонту та заміни засобів обліку води
4.	Вирішення питань щодо реконструкції та розширення діючих мереж водопостачання та водовідведення
5.	Видача технічних умов та погодження проектів будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів водопроводу та каналізації.
6.	Сортування, переробка та утилізація твердих побутових відходів.
7.	Виробництво і продаж електроенергії, біопалива та мінеральних добрив.
8.	Надання послуг з тепlopостачання та постачання гарячої води.
9.	Ведення житлового та промислового будівництва, ремонт, відновлення, заміна, реконструкція житлових, адміністративних будинків, промислових споруд та іншого нерухомого майна виробничого і невиробничого призначення, роботи по утриманню і ремонту проїзних частин шляхів, шляхових споруд та мереж.
10.	Здійснення зовнішньо-економічної діяльності, відповідно до норм чинного законодавства України.
11.	Розробка і реалізація проектів інвестицій.
12.	Здійснення інших видів господарської діяльності, яка не суперечить нормам чинного законодавства України.

* Складено автором за даними [25].

До складу КП «Тернопільводоканал» входить дочірнє підприємство «Будинок», яке забезпечує централізоване водопостачання та водовідведення для житлових будинків міста. Його діяльність регулюється рішенням виконкому Тернопільської міської ради від 30 грудня 2011 року №2277 та базується на договірних відносинах із балансоутримувачами. Засновником дочірньої структури виступає саме КП «Тернопільводоканал», а власником майна - територіальна громада міста Тернопіль.

Керівництво комунальним підприємством «Тернопільводоканал» здійснює директор, якого призначає на посаду міський голова за поданням керівника управління житлово-комунального господарства. Після офіційного

призначення між підприємством і директором укладається трудовий контракт. Організаційна структура комунального підприємства «Тернопільводоканал» відображено на рис. 1.1.

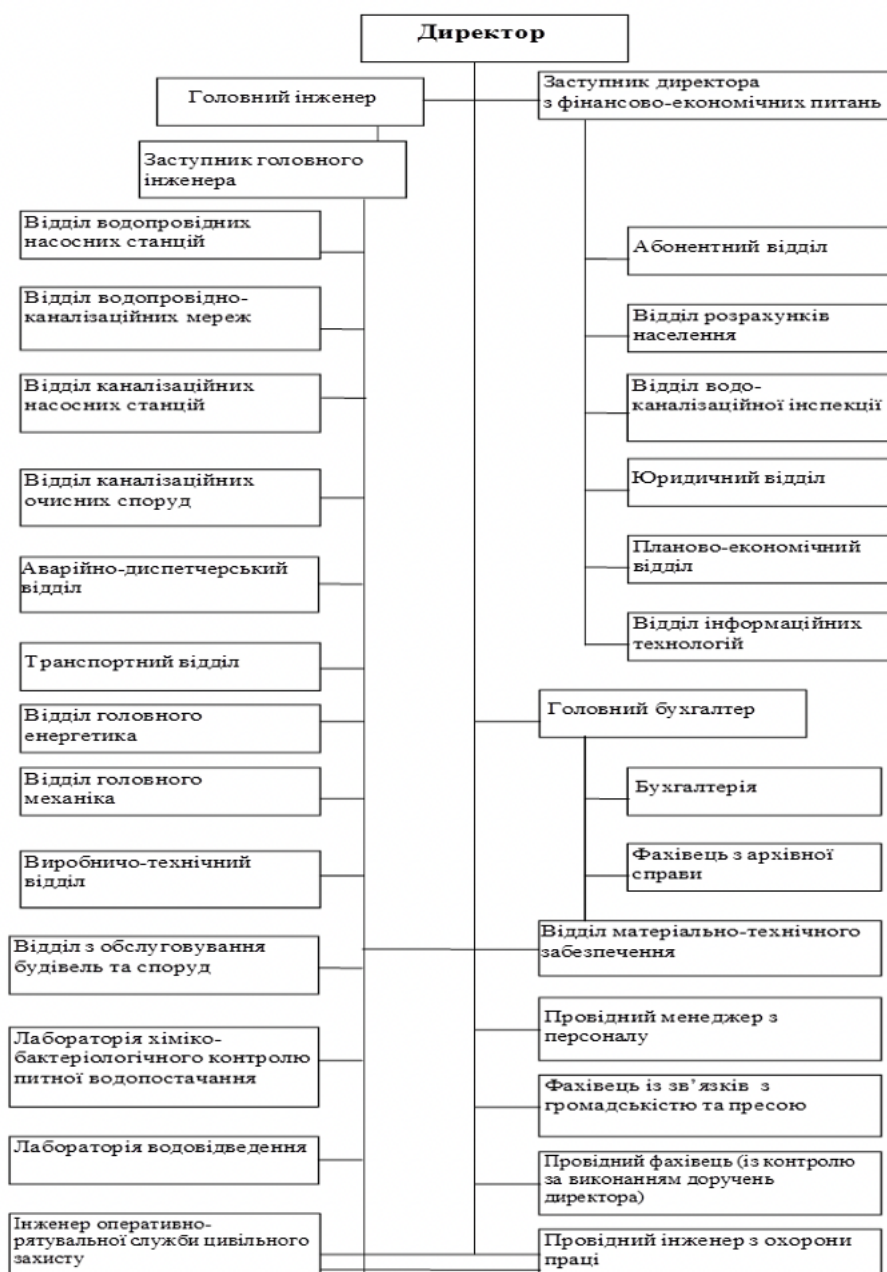


Рис. 1.1. Організаційна структура комунального підприємства «Тернопільводоканал»*

* Складено автором за даними [25].

Організація має два основних функціональних напрямки: технічний (підпорядковується головному інженеру) та економічно-фінансовий (контролюється заступником директора з фінансово-економічних питань). У технічний блок входять відділи, пов'язані з експлуатацією водопровідних та каналізаційних мереж, насосних станцій, енергетики, механіки, лабораторій контролю води, а також інженер з питань цивільного захисту. У фінансово-економічному напрямку функціонують підрозділи, що займаються абонентським обслуговуванням, розрахунками, юридичним супроводом, плануванням та ІТ-забезпеченням. Окремо підпорядковується директору головний бухгалтер, який очолює фінансовий облік підприємства, а також ряд функціональних посад - з персоналу, охорони праці, зв'язків з громадськістю тощо.

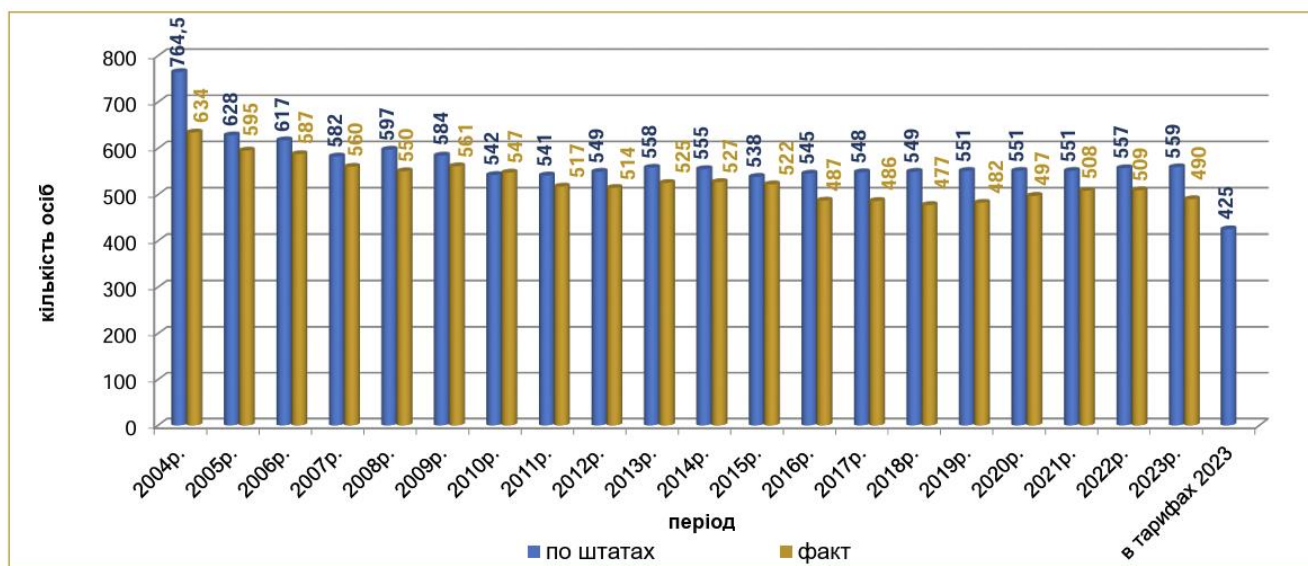


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників КП «Тернопільводоканал» у 2004–2023 роках: штатна чисельність та фактична зайнятість*

* Складено автором за даними [25].

У 2004 р. КП «Тернопільводоканал» мало найвищу штатну чисельність – 764,5 особи, з яких 634 працювали фактично. Починаючи з 2005 р., спостерігається поступове скорочення як штатної, так і фактичної чисельності

працівників. Такий процес триває стабільно до 2017 р. включно, коли фактична зайнятість досягає одного з найнижчих рівнів - 488 осіб, при штаті у 548. У період 2018-2022 рр. чисельність працівників стабілізується: фактична зайнятість коливається в межах 508–551 осіб, а штат - близько 559–591 осіб. Така стабілізація свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та досягнення певного балансу між потребами підприємства та його кадровим потенціалом. У 2023 р. відбувається подальше зниження фактичної чисельності персоналу до 490 осіб, що означає, те що підприємство перевищує планову (тарифну) чисельність, що, ймовірно, пов'язано з технічними чи виробничими потребами, не передбаченими у фінансових розрахунках. Загалом, спостерігаємо тенденцію до скорочення чисельності працівників, що може бути результатом автоматизації процесів, модернізації обладнання або зменшення обсягів надання послуг. Водночас важливо враховувати вплив зовнішніх чинників - економічних, демографічних, законодавчих та організаційних - на кадрову політику підприємства.

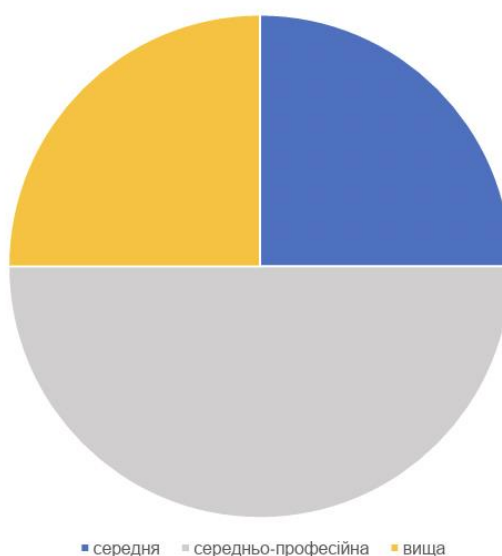


Рис. 2.3. Структура персоналу КП «Тернопільводоканал» за рівнем освіти*

* Складено автором за даними [25].

Освітній склад працівників КП «Тернопільводоканал» є збалансованим, з домінуванням працівників середньо-професійного рівня, що цілком відповідає специфіці діяльності підприємства, орієнтованого на технічне обслуговування та експлуатацію інженерної інфраструктури. Частка працівників із вищою освітою становить 25%, що дозволяє здійснювати стратегічне планування, управлінські функції, правовий супровід, фінансовий контроль та реалізацію інвестиційних проєктів. Водночас, з огляду на глобальні виклики, цифровізацію та потребу у впровадженні новітніх технологій, цього рівня може бути недостатньо в перспективі.

Наявність працівників із середньою освітою (25%) свідчить про залучення допоміжного персоналу до виконання рутинних і непрофільних завдань. Така частка є обґрунтованою в контексті великих інфраструктурних об'єктів, але вимагає регулярного контролю за ефективністю використання трудових ресурсів.

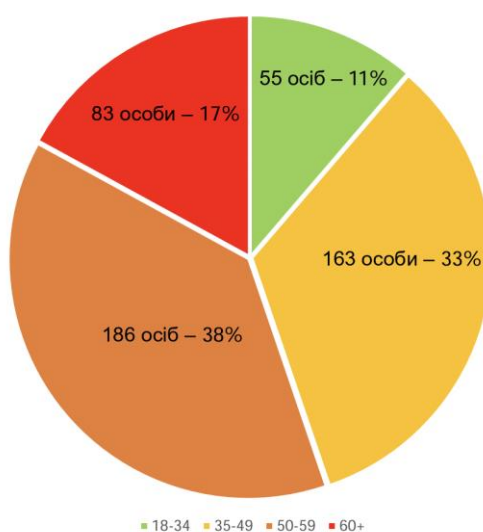


Рис. 2.4. Вікова структура працівників КП «Тернопільводоканал»*

* Складено автором за даними [25].

Найбільшу частку працівників становлять особи віком від 50 до 59 років - 186 осіб, що складає 38% від загальної чисельності персоналу, що свідчить про значну присутність досвідчених фахівців, які мають тривалий стаж та володіють

глибокими професійними знаннями. Однак ця ж категорія потребує стратегічного підходу до кадрового резерву, оскільки найближчими роками ці працівники можуть вийти на пенсію. Другу за чисельністю групу становлять працівники віком 35–49 років - 63 особи (33%). Це переважно фахівці, які вже мають професійний досвід, активно включені в управлінські та технічні процеси й здатні брати на себе більше відповідальності у майбутньому.

Осіб молодого віку (18–34 роки) - лише 55 осіб (11%). Така невисока частка молоді може свідчити про недостатню привабливість підприємства для молодих спеціалістів або обмеженість у кадровому оновленні, що може стати викликом для підприємства в контексті довгострокового розвитку, особливо з огляду на майбутнє оновлення персоналу. Показник працівників віком 60 років і більше становить 17% (83 особи). Така частка працівників пенсійного віку потребує особливої уваги: з одного боку - це досвідчені кадри, а з іншого - група з високим ризиком виходу з активної трудової діяльності. Структура кадрів свідчить про зрілість персоналу підприємства, але водночас вказує на дефіцит молодих працівників, що вимагає активізації заходів із залучення молоді - через партнерства з освітніми закладами, стажування, соціальні гарантії та кар'єрні перспективи. Також необхідним є формування кадрового резерву для поступової заміни працівників передпенсійного та пенсійного віку.

Загальний обсяг статутного капіталу демонструє стійке зростання протягом усього періоду - з 50 000 тис. грн у 2013 р. до 200 000 тис. грн у 2023 р., що свідчить про активну інвестиційну політику з боку засновника підприємства та/або сприятливе фінансування з бюджету. Фактичне наповнення капіталу також має позитивну динаміку, поступово наближаючись до загального розміру капіталу. У 2013 р. фактичне наповнення становило близько 49 977 тис. грн, що майже відповідало його заявленому розміру. Згодом розрив між плановим і фактичним значенням дещо збільшувався, проте до 2023 р. фактичне наповнення капіталу досягло 189 122 тис. грн, що свідчить про високий рівень реалізації планів наповнення, - понад 94% від загального капіталу.



Рис. 2.5. Динаміка формування статутного капіталу КП «Тернопільводоканал» у 2013–2023 рр.*

* Складено автором за даними [25].

Найбільш помітне зростання спостерігалось у період 2020-2023 рр., коли статутний капітал зріс із 109 723 тис. грн до 200 000 тис. грн, а заповнення – з 100 000 до 189 122 тис. грн., що свідчить про реалізацію великих інвестиційних проєктів або капітальні вливання з бюджету для оновлення інфраструктури. Залишок неоперативно використаного капіталу протягом більшості років залишався мінімальним, що говорить про ефективне використання наявних ресурсів. Однак у 2021-2022 рр. спостерігається різке зростання цього показника - до 28 260 тис. грн та 26 079 тис. грн відповідно, що свідчить або про тимчасове невикористання коштів у зв'язку з затримками у реалізації проєктів, або про накопичення коштів на капітальні витрати.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, значного значення набуває системний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємств комунального сектору. Аналіз динаміки доходів показав позитивну тенденцію, зокрема у 2023

р. підприємство отримало 389 964 тис. грн., що на 18 295 тис. грн. або 4,9% більше, ніж у 2022 р. (371 669 тис. грн). Зростання доходів зумовлене низкою факторів, серед яких - підвищення тарифів на комунальні послуги, розширення сфери господарської діяльності підприємства або збільшення обсягів реалізації послуг. Така динаміка свідчить про часткове відновлення платоспроможного попиту на ринку комунальних послуг.

Найбільш суттєвим є зниження витрат, які у 2023 р. становили 399 016 тис. грн., що на 80 163 тис. грн. менше порівняно з 2022 р. (479 179 тис. грн). Такий показник засвідчує ефективну внутрішню політику підприємства щодо управління ресурсами, зокрема впровадження заходів з енерго- та ресурсозбереження, оптимізації витрат на утримання інфраструктури, а також можливе вдосконалення процедур публічних закупівель.

Таблиця 2.2

Фінансові показники КП «Тернопільводоканал» за 2022–2023 рр.*

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Доходи від реалізації послуг та доходи від інших видів діяльності (без ПДВ), тис. грн.	371669	389964	18295
Витрати (без ПДВ), тис. грн.	479179	399016	-80163
Фінансові результати (прибуток +, збиток -), тис. грн.	-107510	-9052	98458
Податок на прибуток, тис. грн.	-259	-223	36
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-107251	-8829	98422

* Складено автором за даними [25].

Результатом одночасного зростання доходів і зменшення витрат стало суттєве поліпшення фінансового результату. У 2022 р. підприємство зазнало збитків у розмірі –107 510 тис. грн., тоді як у 2023 р. збитки становили лише –9 052 тис. грн., що є позитивним зрушенням на 98 458 тис. грн., що свідчить про зменшення навантаження на фінансову систему підприємства та створює передумови для досягнення беззбиткового або прибуткового функціонування у коротко- та середньостроковій перспективі.

Аналогічна динаміка спостерігається й щодо чистого фінансового результату, який за підсумками 2023 р. становив – 8 829 тис. грн., що є значним покращенням порівняно з 2022 р. Позитивне відхилення на 98 422 тис. грн є наслідком системної роботи з дебіторською заборгованістю, реструктуризації витрат та перегляду фінансової моделі підприємства.

Загалом, проведений аналіз засвідчує, що КП «Тернопільводоканал» у 2023 р. здійснило суттєві кроки до фінансового оздоровлення, що проявилось у збільшенні доходів, зниженні витрат та істотному скороченні обсягів збитків. У контексті дотримання принципів фінансової стабільності та сталого розвитку, така динаміка є позитивною передумовою для формування стратегій ефективного фінансового управління у майбутньому.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати КП «Тернопільводоканал» за видами діяльності у
2023 р.***

Показники	Доходи (тис. грн)	Витрати (тис. грн)	Результат (тис. грн)	Податок на прибуток (тис. грн)	Чистий результат (тис. грн)
Централізоване водопостачання та водовідведення	324091	315362	8729	-222	8951
Реалізація додаткових робіт та послуг	57773	46245	11528	0	11528
Штрафи, пені, неустойки, інфляції	20	455	-435	0	-435
Інша операційна діяльність	3055	4984	-1929	0	-1929
Інша діяльність (без фінансової діяльності на ЦВ/ЦВВ)	5025	31970	-26945	-1	-26944

* Складено автором за даними [25].

Найбільший дохід КП «Тернопільводоканал» у 2023 р. отримало від основного виду діяльності - централізованого водопостачання та водовідведення, який забезпечив 324 091 тис. грн доходу при витратах 315 362 тис. грн. Чистий фінансовий результат склав 8 951 тис. грн, що є позитивним

показником, особливо з урахуванням того, що саме ця послуга є стратегічною та соціально важливою. Ураховуючи податкове навантаження в розмірі 222 тис. грн, підприємство продемонструвало ефективність своєї основної діяльності, забезпечивши прибутковість навіть за умов тарифного регулювання.

Другим прибутковим напрямом стала реалізація додаткових робіт та послуг, яка принесла 57 773 тис. грн доходу при витратах 46 245 тис. грн., що дозволило сформувавши чистий прибуток у розмірі 11 528 тис. грн, без податкових відрахувань. Такий результат свідчить про значний потенціал саме в розвитку супутніх послуг, які можуть бути менш зарегульованими, гнучкішими до ринкових умов і швидше реагувати на попит.

Разом із тим, інші напрями діяльності виявилися збитковими. Зокрема, за статтею "Штрафи, пені, неустойки, інфляції" підприємство отримало лише 20 тис. грн доходу, тоді як витрати становили 455 тис. грн, що призвело до збитку у 435 тис. грн. Збитковою виявилась також інша операційна діяльність - при доходах у 3 055 тис. грн витрати досягли 4 984 тис. грн, тобто підприємство зазнало чистого збитку на суму 1 929 тис. грн. Найбільш фінансово негативним напрямом стала інша діяльність (без фінансової діяльності на ЦВ/ЦВВ), що принесла збиток у розмірі 26 944 тис. грн, за умов доходів 5 025 тис. грн та витрат 31 970 тис. грн. Відтак, основна діяльність підприємства залишається прибутковою та забезпечує базову фінансову стабільність. Додаткові послуги мають високий потенціал і доцільно розглядати їх як стратегічний напрямок розширення доходної бази. Низка допоміжних видів діяльності є збитковими, що вимагає детального аудиту, оцінки доцільності їх подальшого ведення або реструктуризації. Загалом, структура фінансових результатів свідчить про необхідність оптимізації операційних процесів та переформатування портфелю послуг у бік більш рентабельних напрямів.

Станом на 01.01.2024 р. загальна сума дебіторської заборгованості підприємства становила 93 642 тис. грн. Найбільшу частку цієї суми - 69% - займає заборгованість за реалізовану продукцію, виконані роботи та надані

послуги, що становить 64 733 тис. грн. Із них 49 681 тис. грн - це заборгованість населення за користування послугами з централізованого водопостачання та водовідведення, а 5 745 тис. грн - борги юридичних осіб та бюджетних установ. Упродовж звітнього періоду заборгованість за продукцію, роботи і послуги зросла на 12%. Зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами пояснюється, насамперед, скороченням авансових платежів за електроенергію та розрахунками з постачальниками товарно-матеріальних цінностей, робіт і послуг. Щодо заборгованості перед бюджетом (яка становить 21% від загальної суми дебіторської заборгованості), її зниження пов'язане, головним чином, з відсутністю переплати податку на прибуток.

2.2. Оцінка стану соціально-трудових відносин на підприємстві

Соціальна політика КП «Тернопільводоканал» є важливою складовою управління персоналом та спрямована на забезпечення працівників стабільними умовами праці, соціальною підтримкою та правовим захистом. На підприємстві діє система соціальних гарантій, яка забезпечує мінімально необхідний рівень трудового добробуту та відповідає вимогам чинного законодавства України й положенням колективного договору.

У рамках реалізації соціальних гарантій працівникам підприємства надається:

- оплачувана щорічна основна відпустка, а також додаткові відпустки за стаж, шкідливі умови праці або сімейні обставини;
- гарантії збереження робочого місця та заробітної плати у разі хвороби, проходження навчання чи участі у професійних курсах;
- матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях (лікування, поховання, народження дитини, стихійне лихо тощо);

- соціальний захист осіб з інвалідністю та працівників передпенсійного віку;
- часткова компенсація витрат на проїзд, паливо або обігрів, якщо працівник працює у віддалених районах;
- можливість надання безвідсоткових позик, за погодженням із адміністрацією та профспілкою.

Особливу роль у захисті трудових і соціально-економічних прав працівників відіграє профспілкова організація, яка функціонує на підприємстві. Вона забезпечує: участь у розробці та погодженні положень колективного договору; представництво інтересів працівників у переговорах з адміністрацією; контроль за дотриманням умов праці, охорони праці та режиму робочого часу; організацію оздоровчих, культурних та спортивно-масових заходів; забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Профспілка також виступає посередником у вирішенні конфліктних ситуацій, здійснює правову підтримку у випадках трудових спорів, бере участь у формуванні кадрової політики підприємства, зокрема у питаннях скорочення штату, переведень, підвищення на посаді. Завдяки активній роботі профспілки та стабільному функціонуванню системи соціальних пільг, на підприємстві підтримується соціально сприятливий мікроклімат, що є передумовою зниження плинності кадрів, зміцнення лояльності персоналу та підвищення ефективності праці.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває формування ефективної системи стимулювання та мотивації персоналу, яка забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу підприємства, а й сприяє підвищенню його продуктивності, якості виконуваних робіт, дисципліни праці та рівня залученості до загальних цілей підприємства.

Станом на 1 січня 2024 р. на підприємстві було зайнято 485 працівників, з яких 139 осіб - жінки. Система оплати праці функціонує відповідно до положень Кодексу законів про працю України, Закону «Про оплату праці» та чинної

галузевої угоди. В умовах чинного колективного договору КП «Тернопільводоканал» визначено механізм коригування тарифних ставок і посадових окладів з урахуванням змін у розмірі прожиткового мінімуму. Упродовж 2023 р. підприємство дотримувалося вимог щодо мінімальної тарифної ставки, яка відповідала розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленому з 1 грудня 2022 р. на рівні 2 684 грн.

За освітнім рівнем персонал поділяється таким чином: 25% працівників мають повну вищу освіту, 50% - середньо-професійну, ще 25% - середню освіту.

У 2023 р. на КП «Тернопільводоканал» функціонувала комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Вона була спрямована на заохочення трудової активності, підтримку ініціативності, зменшення плинності кадрів та створення позитивної корпоративної атмосфери.

Таблиця 2.4

**Форми матеріального та нематеріального стимулювання персоналу КП
«Тернопільводоканал»***

Форма стимулювання	Характеристика
Надбавка за безперервний стаж роботи	Виплачується працівникам з тривалим стажем роботи у комунальній сфері
Система преміювання (регулярні та разові премії)	Премії за досягнення цілей, виконання ремонтів, зменшення втрат води, участь у проектах
Доплати, надбавки та компенсації	Виплати за шкідливі умови, роз'їзний характер, заміну тимчасово відсутніх працівників
Матеріальні пільги	Компенсація витрат на проїзд, харчування, матеріальна допомога у складних обставинах
Додаткові дні відпустки	Надаються за стаж роботи або високу продуктивність
Гнучкий графік роботи	Передбачений для жінок із дітьми, передпенсійного віку, осіб, що навчаються
Кар'єрне просування	Підвищення на посаді за ініціативність, компетентність, дисципліну
Соціально-психологічний клімат	Регулярна комунікація, підтримка пропозицій працівників, довіра з боку керівництва

* Складено автором за даними [25].

Серед матеріальних форм заохочення можна виокремити: виплату надбавок за безперервний стаж роботи на підприємстві; систему преміювання; доплати, надбавки та компенсаційні виплати; матеріальні пільги для працівників.

Нематеріальні стимули також активно застосовувалися та включали: надання додаткових днів відпустки; гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників; просування по службі; створення сприятливого соціально-психологічного клімату через налагоджену комунікацію між адміністрацією та колективом, відкритість керівництва до пропозицій працівників, регулярне інформування про рішення, що впливають на трудові права та умови праці.

З метою зміцнення командного духу та підвищення лояльності до підприємства у 2023 р. періодично проводилися колективні заходи (день підприємства, спортивні змагання, культурні події), що сприяло інтеграції працівників у спільну корпоративну культуру. Таким чином, реалізована на КП «Тернопільводоканал» система стимулювання охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники, дозволяючи забезпечити оптимальний баланс між економічною вигодою для працівників і стратегічними цілями підприємства.

На підприємстві реалізується політика рівного доступу до праці, яка передбачає, що всі кадрові рішення - призначення, переведення, підвищення на посаді, надання пільг або навчання - ухвалюються виключно на основі професійних якостей працівників, без дискримінації за ознаками статі, віку, національності, походження або інших особистих характеристик. Такий підхід охоплює всі ключові аспекти трудових відносин: організацію праці, оплату, умови просування по службі, звільнення, дисципліну праці тощо.

КП «Тернопільводоканал» послідовно дотримується принципів гендерної рівності у сфері трудових відносин. Підприємство забезпечує рівні умови для професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання як для чоловіків, так і для жінок. Гендерна політика впроваджується через створення однакових

можливостей при прийомі на роботу, оцінці результатів діяльності, підвищенні кваліфікації та у всіх інших аспектах трудової діяльності.

Підприємство визнає право кожної людини на працю та створює необхідні умови для працевлаштування осіб з інвалідністю, забезпечуючи рівність можливостей порівняно з іншими працівниками. Діяльність у цьому напрямі ґрунтується на Конституції України, Кодексі законів про працю та низці спеціальних законів, що регламентують соціальний захист людей з інвалідністю.

На підприємстві створюються робочі місця з урахуванням медичних показань і рекомендацій. Для осіб з обмеженими фізичними можливостями діють додаткові гарантії щодо трудових прав і умов праці. КП «Тернопільводоканал» підтримує інклюзивну політику, спрямовану на адаптацію, професійну реалізацію та повну інтеграцію працівників з інвалідністю в колектив. Станом на 1 січня 2024 р. на підприємстві було офіційно працевлаштовано 44 особи з інвалідністю.

Розвиток трудового потенціалу підприємства безпосередньо залежить від динаміки чисельності персоналу, його стабільності та рівня кадрових змін. На основі зіставлення штатної та фактичної чисельності працівників КП «Тернопільводоканал» за період 2000–2023 рр. можна простежити загальні тенденції кадрової ситуації. На основі різниці між штатною та фактичною чисельністю працівників розраховано умовний показник плинності кадрів, який відображає частку вакансій або незаповнених посад. Середній рівень плинності у 2004–2023 рр. коливався в межах 2–5%, що загалом відповідає допустимим нормам для комунального підприємства. Найвищий рівень плинності зафіксовано у 2004 р. - понад 17%, що, ймовірно, пов'язано з попередніми структурними змінами або реорганізацією штату. Починаючи з 2006–2008 рр., показник стабілізується на рівні близько 1-3%, що вказує на стабільність кадрового складу, а також на виважену політику підбору і закріплення персоналу. Однак у 2023 р. відбулося певне відхилення - різке зменшення штатної чисельності (до 425) при фактичній зайнятості 490 осіб.

Підприємство характеризується стабільною кадровою структурою: середньооблікова чисельність працівників становить 485 осіб, із помірним рівнем плинності кадрів - 2,5%, що вважається допустимим для комунального сектору. Водночас середній вік працівників - 47,8 років - свідчить про домінування працівників передпенсійного та пенсійного віку (17%), що актуалізує потребу у формуванні кадрового резерву. Рівень освіти персоналу є збалансованим, із перевагою середньо-професійної підготовки (50%).

Участь працівників у прийнятті рішень оцінюється на рівні 30%, що свідчить про часткову залученість персоналу до управлінських процесів. Соціальний клімат загалом сприятливий: лише один внутрішній конфлікт і дві скарги за рік. Соціальний захист охоплює 100% працівників, що свідчить про високу соціальну відповідальність підприємства.

Соціальні програми охопили 310 працівників (понад 60%), а середній розмір витрат на одного працівника становив 950 грн. Понад дві третини працівників були залучені до медичних або профілактичних програм (68%), що свідчить про сформовану, хоча й не повністю охоплюючу, систему підтримки здоров'я персоналу.

На підприємстві зберігається певний гендерний дисбаланс: жінки становлять 29% персоналу, а на керівних посадах - лише 18%, що пояснюється технічним профілем підприємства, однак свідчить про потенціал для більш активної реалізації принципів гендерної рівності, зокрема через підтримку лідерства серед жінок.

Індекс задоволеності умовами праці досягає 82%, що свідчить про позитивне сприйняття працівниками трудових умов. Індекс лояльності на рівні 75% демонструє високий рівень прихильності персоналу до підприємства та готовність до довготривалої співпраці.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що КП «Тернопільводоканал» у 2023 р. демонструє загалом позитивну динаміку у сфері соціально-трудових відносин. Збалансована кадрова структура, помірна

плинність кадрів і високі показники лояльності персоналу свідчать про ефективну кадрову політику. Рівень участі працівників у прийнятті рішень та низька конфліктність вказують на сформовану корпоративну культуру і стабільну комунікацію між адміністрацією та колективом.

Таблиця 2.5

Система показників соціально-трудових відносин

КП «Тернопільводоканал», 2023 р.*

Група показників	Назва показника	Значення (2023 р.)
Кадрові показники	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	485
	Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,5
	Середній вік працівників, років	47,8
	Частка працівників пенсійного віку, %	17
	Рівень освіти працівників (вища, середня, проф.), %	25/50/25
	Кількість звільнених / прийнятих працівників за рік, осіб	35/40
Організаційно-трудові показники	Рівень участі працівників у прийнятті рішень, %	30
	Кількість внутрішніх трудових конфліктів, випадків/рік	1
	Кількість скарг до профспілки або адміністрації, випадків/рік	2
	Частка працівників, охоплених соціальним захистом, %	100
Соціальні гарантії та пільги	Кількість працівників, які отримали соціальні пільги, осіб	310
	Витрати на соціальні заходи на одного працівника, грн	950
	Частка працівників, охоплених медичним страхуванням / профілактичними заходами, %	68
Показники гендерної рівності	Частка жінок серед працівників, %	29
	Жінки на керівних посадах, %	18
Інтегральні соціальні індекси	Індекс задоволеності умовами праці, %	82
	Індекс лояльності персоналу, %	75

* Розраховано автором за даними [25].

Водночас, наявна вікова структура персоналу з високою часткою осіб передпенсійного та пенсійного віку обумовлює необхідність реалізації програм із залучення молодих спеціалістів, зокрема через партнерство з професійними освітніми закладами та розширення програм стажування.

Соціальні пільги та гарантії охоплюють значну частину персоналу, однак середній рівень витрат на соціальні заходи свідчить про потенціал до подальшого розширення соціального пакету. Гендерна структура колективу вимагає активніших дій щодо забезпечення рівності можливостей, зокрема на рівні керівних посад.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз соціально-трудових відносин на КП
«Тернопільводоканал»***

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- високий рівень соціального захисту працівників (100% охоплення); - низький коефіцієнт плинності кадрів; - стабільна кадрова структура з високим рівнем кваліфікації; - розвинена система матеріального та нематеріального стимулювання; - активна робота профспілкової організації; - високий рівень задоволеності умовами праці (82%)	- висока частка працівників пенсійного віку (17%); - обмежене залучення молоді (низька частка працівників віком до 34 років); - гендерний дисбаланс - лише 18% жінок на керівних посадах; - недостатній рівень охоплення медичними/профілактичними заходами (68%); - низький рівень участі працівників у прийнятті управлінських рішень (30%); - недостатній розвиток внутрішньої комунікації та механізмів зворотного зв'язку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- партнерство з навчальними закладами для залучення молоді; - розширення програм медичного страхування та соціальних пакетів; - запровадження цифрових HR-інструментів для управління персоналом і зворотного зв'язку; - гендерні ініціативи: навчання, менторство, підготовка жінок до керівних посад	- високий ризик втрати досвідчених кадрів через вихід на пенсію; - обмежене бюджетне фінансування соціальних програм у період економічної нестабільності; - зниження мотивації через відсутність чіткої програми кар'єрного розвитку; - зростання психологічного навантаження на персонал через виклики воєнного часу та соціальні стреси.

* Складено автором самостійно.

SWOT-аналіз соціально-трудових відносин на КП «Тернопільводоканал» надає комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стан персоналу, соціальну політику підприємства та рівень трудової стабільності. Сильними сторонами виступають високий рівень соціального захисту працівників, стабільна кадрова структура із кваліфікованими фахівцями, розвинена система мотивації та стимулювання (матеріального й нематеріального характеру), активна діяльність профспілки та високий рівень задоволеності умовами праці.

Серед слабких сторін варто відзначити старіння трудових ресурсів (17% працівників - пенсійного віку), недостатнє залучення молоді (лише 11% персоналу - у віці до 34 років), гендерну диспропорцію (лише 18% жінок займають керівні посади), а також часткову реалізацію медичних та профілактичних заходів. Низький рівень залученості працівників до процесу ухвалення управлінських рішень (30%) та недосконала внутрішня комунікація потребують покращення.

У якості можливостей підприємство може використати партнерство з навчальними закладами для оновлення кадрового потенціалу, запровадити сучасні цифрові HR-інструменти (електронне анкетування, системи внутрішньої комунікації, оцінювання), розширити програми соціального захисту й медичного страхування, а також активізувати гендерні ініціативи через менторство, навчання та кар'єрне наставництво.

Серед загроз - ризик масового виходу досвідчених працівників на пенсію, що може спричинити втрату експертного капіталу, обмеженість фінансування соціальних програм в умовах економічної нестабільності, відсутність прозорої системи кар'єрного зростання, що може знижувати мотивацію персоналу, а також зростання емоційного та психологічного навантаження через зовнішні чинники, зокрема виклики воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах розвитку ринкових відносин характерною рисою соціально-трудових відносин стає їх функціонування на основі конкуренції. У конкурентному середовищі змагаються не лише працівники, які пропонують свої трудові послуги відповідно до умов, визначених трудовим договором, а й роботодавці, які є замовниками цих послуг.

Ключовою умовою стабільного розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві має стати підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, що передбачає створення прямої залежності між обсягом і якістю виконаної праці та розміром отриманої винагороди. У загальній системі стимулювання працівників особливе значення належить заробітній платі як основному елементу, що демонструє зв'язок між ефективністю роботи та матеріальним заохоченням.

Втім, у системах оплати праці, що функціонують на багатьох підприємствах, наявні суттєві недоліки. Зокрема, спостерігається відсутність гнучкості: підвищення зарплати часто відбувається не як реакція на підвищену продуктивність, а як наслідок загальнодержавного перегляду мінімальних соціальних стандартів. Така практика сприяє виникненню тенденції до порівняння доходів працівників між собою, що з часом формує специфічну економічну свідомість і послаблює внутрішню мотивацію [27, с. 81].

У ринкових умовах жорсткої конкуренції успішними стають ті підприємства, які розглядають систему мотивації персоналу не як формальність, а як пріоритетне стратегічне завдання, безпосередньо пов'язане з ефективністю їх діяльності. Удосконалення соціально-трудових відносин вимагає глибокого, стратегічно вивіреного підходу, який базується на поетапному аналізі та проєктуванні майбутніх змін у системі праці. В основі цього процесу лежить

стратегічний аналіз стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу, що дозволяє оцінити ключові проблеми, загрози й можливості в межах організації, галузі або країни загалом. З цією метою застосовуються аналітичні інструменти, такі як SWOT, REST, STEEP та STEEPLE, які забезпечують системну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на соціально-трудова сферу. На основі проведеного аналізу визначаються можливі стратегічні альтернативи соціального розвитку трудових відносин. Вони можуть набувати різних форм - від деградації (що супроводжується зниженням стандартів праці, відтоком кадрів і зростанням конфліктності) до стагнації (тобто збереження незмінного стану без ознак динаміки), трансформації (реформування й адаптація до нових викликів), а також формування сталого соціального розвитку, що передбачає довгострокову стабільність і баланс інтересів усіх учасників трудових відносин.

Вибір певної стратегічної альтернативи потребує формулювання відповідних пріоритетів розвитку, що передбачає визначення цілей, завдань і орієнтирів, які сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню умов праці, розвитку партнерства між працівником і роботодавцем, а також зміцненню соціальних гарантій.

Особливе місце в цьому процесі займає обґрунтування шляхів забезпечення збалансованості соціально-трудова відносин із урахуванням різних рівнів впливу - від міжнародного (через гармонізацію з глобальними стандартами праці), національного (через формування ефективної державної політики), до регіонального, галузевого, організаційного та індивідуального рівнів. Логічним завершенням цього процесу стає розроблення цілісних і реалістичних напрямів удосконалення соціально-трудова відносин. Такі напрями мають бути спрямовані на підвищення якості трудового життя, зміцнення соціального партнерства, формування гнучкої та адаптивної моделі зайнятості, що відповідає викликам сучасного ринку праці та забезпечує умови для сталого розвитку людського капіталу [20, с. 106].



Рис. 3.1. Стратегічний підхід до вдосконалення механізму соціально-трудова відносин [35, с. 144]

На рис. 3.2. відображено концептуальну модель удосконалення системи управління соціально-трудова відносинами на підприємстві, яка базується на принципах соціального партнерства, цілісності, взаємозв'язку елементів та орієнтації на розвиток трудового потенціалу. Шляхи удосконалення, що відображені в моделі, включають:

- покращення умов праці та побуту працівників як базовий рівень забезпечення;
- підвищення мотивації праці через розширення можливостей самореалізації;
- розвиток соціальної відповідальності та корпоративної культури;
- згуртованість колективу, як фактор підвищення ефективності;
- оновлення знань і навичок відповідно до викликів цифрової трансформації.

Особлива увага приділяється плануванню соціально-трудових відносин, що передбачає випереджувальний характер дій роботодавця – від вдосконалення структури колективу до стимулювання ініціативності працівників.

У результаті реалізації цієї моделі підприємство отримує посилення дисципліни праці, підвищення ефективності виробництва, зміцнення лояльності персоналу та розвиток соціально-економічної стабільності.

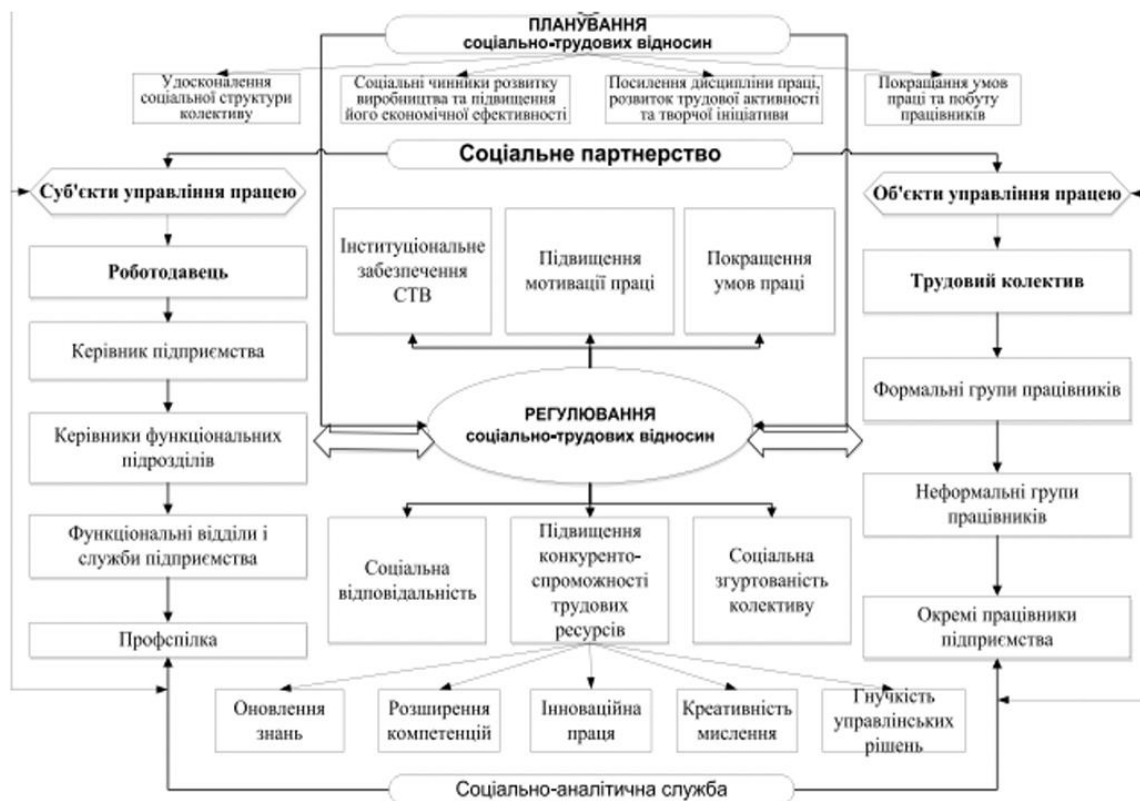


Рис. 3.2. Модель удосконалення системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві [38, с. 139]

Аналіз чинного стану КП «Тернопільводоканал» засвідчив наявність стабільних кадрових позицій, однак також виявив низку проблем, пов'язаних із віковою структурою, гендерною диспропорцією та недостатньою участю працівників у прийнятті рішень. Першочерговим напрямом є оновлення кадрового складу через активізацію співпраці з профільними закладами освіти, що дозволить залучити молодих спеціалістів, підвищити привабливість професій

комунального сектору та забезпечити підприємство фахівцями, які володіють сучасними технологіями.

Одночасно важливо посилити кадровий резерв та системи наставництва для поступової заміни працівників пенсійного віку. Формування внутрішніх програм передачі знань, менторства та підготовки до керівних посад дозволить уникнути втрати досвіду та забезпечити тяглість виробничих процесів.

Наступним стратегічним завданням є посилення інструментів мотивації. Окрім наявних матеріальних та нематеріальних стимулів, підприємству варто запровадити індивідуальні траєкторії професійного розвитку, прозорі процедури оцінювання результатів праці та кар'єрного просування.

Таблиця 3.1

Ключові напрями удосконалення соціально-трудова відносин та кадрової політики КП «Тернопільводоканал»*

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації
Омолодження кадрового складу	Налагодження співпраці з закладами освіти, проведення стажувань, кар'єрних заходів
Покращення участі працівників в управлінні	Створення дорадчих рад, залучення працівників до обговорення рішень, внутрішнє опитування
Зміцнення системи медичного та соціального забезпечення	Збільшення частки працівників, охоплених медстрахуванням; компенсація витрат на лікування
Посилення гендерної рівності	Впровадження програм менторства для жінок, навчання та кар'єрна підтримка
Цифровізація процесів управління персоналом	Впровадження електронного документообігу, HR-аналітики, систем зворотного зв'язку
Розширення системи мотивації та заохочень	Оновлення системи преміювання, розширення нематеріальних стимулів, корпоративні заходи
Формування кадрового резерву	Ідентифікація ключових працівників, планування наступності посад
Розвиток внутрішньої комунікації	Регулярна комунікація керівництва з колективом, внутрішні інформаційні бюлетені
Забезпечення психологічної підтримки працівників	Організація тренінгів, створення кабінету психолога або підтримки через HR

* Складено автором самостійно.

Особливої уваги заслуговує розвиток внутрішньої комунікації. Запровадження регулярних опитувань працівників, інформування про рішення адміністрації, наявність механізмів зворотного зв'язку сприятиме зміцненню довіри, підвищенню залученості персоналу та зниженню конфліктності.

У сфері охорони здоров'я доцільно розширити програми медичного страхування, профілактики та психологічної підтримки, враховуючи високі ризики професійного вигорання та підвищене навантаження у воєнний період.

Окремий акцент слід зробити на реалізації гендерної рівності: підтримка жінок у кар'єрному зростанні, розвиток програм наставництва, рівний доступ до посад управління дозволять створити інклюзивне середовище та покращити соціальну справедливість у трудових відносинах.

Одним із важливих напрямів вдосконалення соціально-трудова відносин на КП «Тернопільводоканал» є розвиток корпоративної культури як інтеграційного чинника, що об'єднує трудовий колектив навколо спільних цілей і сприяє формуванню позитивного внутрішнього середовища. На підприємстві вже існують елементи сформованої культури – святкування Дня підприємства, проведення спортивних змагань, визнання досягнень працівників. Рекомендується розробити корпоративний кодекс поведінки, який міститиме базові етичні принципи взаємодії між працівниками та адміністрацією, що дозволить підвищити рівень довіри, знизити ймовірність конфліктних ситуацій і підсилити командну згуртованість.

Також доцільно запровадити внутрішню інформаційну платформу (внутрішній бюлетень або портал), де регулярно публікуватиметься інформація про досягнення підрозділів, зміни в політиці підприємства, можливості для навчання, конкурси, подяки працівникам тощо. Запровадження програми наставництва, особливо для молодих працівників, дозволить забезпечити передачу досвіду від старших фахівців, сприятиме адаптації та зміцненню корпоративної єдності. Створення такої системи менторства є необхідним у

контексті високої частки працівників передпенсійного віку на підприємстві [29, с. 63].

Формування сильного корпоративного духу на КП «Тернопільводоканал» дозволить не лише підвищити задоволеність працею та лояльність персоналу, але й слугуватиме чинником підвищення якості надання комунальних послуг, що є стратегічно важливим для громади міста Тернополя.

Зважаючи на сучасні тенденції управління трудовими ресурсами, доцільним кроком для КП «Тернопільводоканал» є впровадження елементів HR-аналітики. Використання цифрових інструментів дасть змогу оперативно моніторити ключові показники соціально-трудових відносин - плинність кадрів, залученість персоналу, задоволеність умовами праці, динаміку навчання тощо. Впровадження спеціалізованого HR-програмного забезпечення (наприклад, систем управління персоналом типу SAP HR, PeopleSoft або українських аналогів) дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, автоматизувати процеси кадрового обліку, формування звітності, обліку мотиваційних заходів і результатів праці, що також створить передумови для прогнозування кадрових ризиків, своєчасного формування кадрового резерву, планування навчання та оцінювання персоналу за прозорими критеріями.

З урахуванням тенденцій цифрової трансформації та потреби в оперативному прийнятті управлінських рішень, КП «Тернопільводоканал» доцільно впровадити сучасні HRM-системи (Human Resource Management Systems), що дозволить автоматизувати облік кадрів, моніторинг ефективності праці, формування індивідуальних траєкторій розвитку, а також спростить процеси комунікації між працівниками та адміністрацією.

Використання цифрових рішень у сфері управління персоналом дає змогу [12, с. 375]:

- швидко реагувати на потреби працівників (відпустки, графіки, зміни у штаті тощо);
- формувати прозору систему оцінювання ефективності праці;

- зменшити адміністративне навантаження на кадрові служби;
- підвищити рівень залученості молодого покоління працівників, звичного до цифрових середовищ.

Особливо ефективним буде впровадження мобільного додатку або внутрішнього порталу працівника, де кожен зможе бачити власний графік, зарплатні нарахування, інформацію про можливості підвищення кваліфікації чи подати пропозиції адміністрації онлайн, що сприятиме підвищенню прозорості управління, скороченню бюрократичних процедур та зміцненню довіри в колективі.

КП «Тернопільводоканал» як комунальне підприємство не лише надає життєво важливі послуги, але й виконує соціальну місію перед громадою міста. У цьому контексті важливо посилювати соціальну відповідальність підприємства не лише стосовно споживачів, але й власного персоналу. Варто запровадити практики залучення працівників до корпоративного волонтерства, екологічних ініціатив, громадських проєктів, що допоможе сформувати спільну ціннісну базу, посилити відчуття причетності до важливої справи та підвищити рівень згуртованості трудового колективу.

Окрім того, актуальним напрямом є розвиток корпоративної ідентичності - створення та підтримка іміджу КП «Тернопільводоканал» як сучасного, відповідального й соціально орієнтованого роботодавця, що включає оновлення візуального стилю, внутрішніх комунікацій, інформаційної відкритості, презентацію досягнень колективу у ЗМІ, соціальних мережах або через власні інформаційні канали. Такі дії позитивно впливають на привабливість підприємства для молодих спеціалістів і підвищують лояльність чинного персоналу.

Загалом, системне вдосконалення соціально-трудових відносин на КП «Тернопільводоканал» має орієнтуватися на забезпечення балансу між інтересами підприємства та працівників, що є запорукою сталого розвитку, кадрової стабільності та підвищення якості надання послуг.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи сучасні наукові підходи до розуміння сутності соціально-трудових відносин, можна стверджувати, що вони формують багатокomпонентну систему взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою, яка охоплює як економічні, так і соціально-психологічні, правові та інституційні аспекти. Їхнє ефективне функціонування забезпечує не лише стабільність і продуктивність трудових колективів, а й загальну соціальну злагоду, стійкість економічної системи та розвиток людського капіталу. Важливо, що СТВ мають як об'єктивний характер (оскільки виникають у процесі праці незалежно від волі учасників), так і суб'єктивну складову, оскільки вони формуються у межах конкретних соціально-економічних умов, культури управління, рівня правової свідомості тощо.

Проведений аналіз соціально-трудових відносин на КП «Тернопільводоканал» свідчить про загалом стабільну ситуацію у сфері кадрового забезпечення, організації праці та соціального захисту працівників. Підприємство характеризується низьким рівнем плинності кадрів, високим охопленням соціальними гарантіями та добре розвиненою системою матеріального і нематеріального стимулювання. Проте збереження значної частки працівників пенсійного віку (17%) та низький відсоток молоді у структурі персоналу створюють ризики для майбутньої стійкості кадрового потенціалу.

Фінансовий стан підприємства демонструє позитивні зміни: у 2023 р. суттєво зменшено обсяг збитків порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективну бюджетну та управлінську політику. Основний дохід формується за рахунок основного виду діяльності, який залишається прибутковим, що забезпечує фінансову основу для подальших інвестицій у розвиток персоналу та покращення умов праці. Разом з тим, збереження високого рівня дебіторської заборгованості, насамперед серед населення, залишається проблемним аспектом і потребує підвищення платіжної дисципліни споживачів. У комплексі результати аналізу дозволяють стверджувати, що КП «Тернопільводоканал» має

значний потенціал для подальшого розвитку соціально-трудових відносин за умови реалізації цільових кадрових, соціальних та комунікаційних стратегій.

Аналіз стану соціально-трудових відносин на КП «Тернопільводоканал» свідчить про наявність стабільної кадрової політики, ефективної системи соціального захисту та розвинених механізмів матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Підприємство демонструє високий рівень соціальної відповідальності: 100% працівників охоплено соціальними гарантіями, активно діє профспілка, що забезпечує ефективний соціальний діалог та захист прав трудового колективу. Сприятливий соціально-психологічний клімат, низький рівень конфліктів, висока задоволеність умовами праці (82%) та лояльність персоналу (75%) свідчать про загалом позитивну атмосферу всередині організації.

Разом із тим виявлено ряд проблем, які потребують усунення або вдосконалення. Зокрема, зберігається високий рівень працівників пенсійного віку (17%), що формує загрозу втрати досвіду та знань у найближчому майбутньому. Частка молоді у віковій структурі персоналу є низькою (11%), що потребує активізації кадрового оновлення через партнерства з освітніми закладами. Гендерний дисбаланс на керівних посадах (лише 18% жінок) свідчить про необхідність реалізації цільових програм гендерної рівності. Також спостерігається недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень та недосконалість системи внутрішньої комунікації, що потребує удосконалення через впровадження цифрових HR-інструментів та механізмів зворотного зв'язку.

Ефективне функціонування соціально-трудових відносин на КП «Тернопільводоканал» потребує системного вдосконалення на основі стратегічного підходу, який охоплює оновлення кадрового потенціалу, модернізацію системи мотивації, посилення соціального діалогу та розвиток внутрішньої корпоративної культури. Пропоновані заходи включають активізацію співпраці з освітніми закладами для залучення молодих спеціалістів,

розвиток менторства, підвищення ролі жінок у керівництві, а також впровадження цифрових HRM-систем для підвищення прозорості та ефективності кадрової політики.

Водночас удосконалення соціально-трудових відносин має супроводжуватися зміцненням корпоративної ідентичності, розвитку соціальної відповідальності та залученням працівників до ініціатив, що формують спільну ціннісну платформу. Особливу увагу слід приділити впровадженню інструментів зворотного зв'язку, внутрішніх комунікацій та інноваційних практик управління персоналом. Врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників дозволяє формувати збалансовану систему взаємовідносин між роботодавцем і працівниками, яка базується на взаємній відповідальності, прозорості управлінських процесів та високому рівні соціальної захищеності персоналу.