

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві»**  
(за матеріалами ПАТ «Українська залізниця» філія Центр управління  
промисловістю ВП «Клесівський кар'єр»)

Студентки 2 курсу 9 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Коваль  
Марії Олександрівни

Науковий керівник:  
заступник завідувача кафедри,  
доктор економічних наук,  
професор

Деєва  
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої  
програми:  
заступник завідувача кафедри,  
доктор економічних наук,  
професор

Деєва  
Наталія Едуардівна

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві	6
1.2. Методичні підходи до регулювання системи соціально-трудових відносин на підприємстві та їх інструменти.	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», ФІЛІЯ «ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ», ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ «КЛЕСІВСЬКИЙ КАР'ЄР», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., САРНЕНСЬКИЙ Р-Н, С.М.Т. КЛЕСІВ</b>	<b>27</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз соціально-трудових відносин підприємства та оцінка ефективності їх регулювання.	38
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», ФІЛІЯ «ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ», ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ «КЛЕСІВСЬКИЙ КАР'ЄР», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., САРНЕНСЬКИЙ Р-Н, С.М.Т. КЛЕСІВ</b>	<b>50</b>
3.1. Напрями вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві та розробка програми їх регулювання.	50
3.2. Оцінка ефективності програми регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.	55
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Загальновизнано, що управління персоналом відіграє важливу роль в успіху підприємства, у забезпеченні конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності. Однак, у реальній практиці вітчизняні менеджери здебільшого не використовують сучасних механізмів і методик, які б ефективно впливали на соціально-трудові відносини на підприємстві.

Надзвичайно важливим є усвідомлення того, що учасники соціально-трудових відносин мають різні інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації, що впливають на трудову поведінку і в підсумку — на формування певного типу соціально-трудових відносин.

У сучасній спеціальній літературі підкреслюється нероздільна єдність трудових і соціальних процесів, при якому безпосередньо трудові відносини, в реальності не можуть існувати без соціального аспекту, а соціальні відносини складаються в рамках трудових процесів, під впливом супутніх їм протиріч. Через те виникає необхідність розробки дієвої програми регулювання соціально-трудових відносин з метою підвищення ефективності управління персоналом, чим і визначається актуальність дослідження.

Особливу увагу дослідженню сутності соціально-трудових відносин на підприємстві у своїх працях приділили такі вітчизняні вчені як Смутчак З. В., Колот А.М., Шульга М.О., Жернаков А.В. та ін. Питанням розвитку соціально-трудових відносин присвячено роботи таких науковців: Кудряченко А.І., Кручинецький С.М., Красноморєць В.А., Пасєка А.С., В. Алієн, Дж. Амстронг, Х. Клег, Р. Дарендорф, Дж. Данлоп.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад, розробка методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо визначення сутності соціально-трудових відносин на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети у процесі дослідження сформульовано такі завдання:

- визначити сутність соціально-трудових відносин на підприємстві;
- дослідити методичні підходи та інструменти регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати соціально-трудові відносини підприємства та оцінити ефективність їх регулювання;
- запропонувати напрями вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві та розробити програму їх регулювання;
- оцінити ефективність програми регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес управління соціально-трудовими відносинами.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційні основи регулювання соціально-трудовими відносинами гірничодобувного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять: вивчення інформаційних джерел, проведення економічних досліджень, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз фінансово-господарського стану підприємства), розрахунково-конструктивний (розробка логічного моделювання системи оцінки соціально-трудових відносин на підприємстві), експериментальний (розробка програми регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві) та інші.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, електронні джерела Інтернет-мережі та фактичні дані діяльності ВП «Клесівський кар'єр», власні дослідження. Збирання інформації проведено з використанням методу опитування (анкетування) та аналізу звітності підприємства. Отримана

інформація опрацьована за допомогою узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, середніх величин, структури.

Наукова новизна одержаних результатів:

- запропоновано класифікацію інститутів регулювання соціально-трудових відносин;
- сформовано Програму розвитку соціально-трудових відносин на 2019-2023 рр на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами використані при формуванні плану соціально-економічного розвитку підприємства. Одержані результати знайшли своє практичне застосування в діяльності: ПАТ «Українська залізниця» філія Центр управління промисловістю ВП «Клесівський кар'єр» (довідка від 16.10.18 № 10-007); АТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка від 30.10.18 № 34-18/408).

**Апробація результатів дослідження.** Результати випускної кваліфікаційної роботи доповідались і були схвалені на конференції «Пріоритети соціально-економічного розвитку суспільства» (Київ, 2018 р.).

**Публікації.** Основні положення теоретичних основ регулювання сутності соціально-трудових відносин на підприємстві розкрито у статті «Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві», яку опубліковано у збірнику наукових статей «Управління і адміністрування» (2018 р.)

**Структура й обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 60 сторінок, в т.ч. 10 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 15 додатків, викладених на 30 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

### **1.1. Сутність соціально-трудоових відносин на підприємстві**

Соціально-трудоові відносини – базовий елемент у системі суспільних відносин і характеризують відносини, що виникають між людьми у процесі трудової діяльності. Вони виступають об'єктом дослідження багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Саме це і пояснює велику кількість думок з приводу визначення соціально-трудоових відносин.

Історія розвитку соціально-трудоових відносин бере свій початок відносно недавно, лише з 1848 року, коли на Правобережній Україні було відмінено кріпацтво. Адже до того часу трудових відносин, у сучасному розумінні цього виразу, не було. Лише наприкінці ХІХ - початку ХХ ст. посилилась увага до трудового питання. У 1897 році уряд законодавчо обмежив тривалість робочого дня до 11,5 годин. В юридичну силу вступили закони «Про страхування на випадок хвороби» і «Про страхування робітників від нещасних випадків». Були збільшені допомоги при народженні дитини, пенсії в результаті втрати зору, рук і ніг, відкриті нові лікарняні каси. Таким чином, правила внутрішнього трудового розпорядку в Україні були започатковані ще до початку ХХ століття.

Новим етапом розвитку соціального захисту в Україні став 1917 р. Визначальним суб'єктом в розробці соціальної політики стала держава, а основним елементом - система різноманітних допомог і виплат, покликаних забезпечити рівність в країні. У жовтні 1918 був виданий Закон, що передбачає матеріальне забезпечення працівників при тимчасовій непрацездатності, інвалідності, безробітті, сирітстві.

У 1918 р відбулась дуже знаменна подія - був прийнятий перший КЗпП в СРСР, в 1922 р - другий і в 1971 р - третій КЗпП, що діє аж дотепер (останні

поправки датуються 20.01.2018р). Проте радянські кодекси мали істотний недолік - вони були розраховані на регулювання трудових відносин на великому промисловому підприємстві, а конкретніше - машинобудівному підприємстві. У 1927 р. в СРСР було вперше введено пенсійне забезпечення по старості. [5]

Характеризуючи систему трудових відносин в цей період, то можна зробити наступні основні висновки. У радянський період політика патерналізму носила загальний характер. Це стосувалося всіх аспектів трудового життя суспільства і трудових колективів. Профспілками було охоплено майже 100% працівників, а їх діяльність зводилася в основному до забезпечення дозвілля та відпочинку працівників.

У 1970-80-х рр. розширення додаткових можливостей для стимулювання носило також прогресивний характер. 1970-і рр. характеризуються створенням громадських фондів споживання, які покликані були надавати працівникам певні види соціальних виплат (оплата дитячих садків, путівок). З фондів суспільного споживання фінансувалися і знаходяться на балансі підприємства установи соціальної сфери (дитячі садки, санаторії, медичні установи, спортивні клуби).

Не применшуючи позитивних елементів у розвитку трудових відносин і основних переваг радянської системи (наприклад, доступність і безоплатність освіти і медичного обслуговування), відзначимо, перш за все, негативні тенденції у соціально-трудої сфері.

1. Фактичне усунення працюючих від реальної влади на виробництві в умовах декларування народної демократії і провідну роль робітничого класу.

2. Прихована експлуатація праці. Причому за оцінками більшості авторитетних вчених рівень експлуатації в СРСР перевищував цей рівень в капіталістичних країнах. Головна характеристика соціально-трудої відносин того періоду - примусова праця, особливо на етапах колективізації та індустріалізації, а також в післявоєнний період.

3. Рівень організації охорони і умов праці на радянських підприємствах був значно нижчий, ніж на європейських, американських і японських. І це незважаючи на те, що багато вітчизняних розробок були новаторськими і навіть революційними для того часу і були успішно впроваджені на Заході. Через авторитарну систему вони не принесли бажаних результатів.

4. Соціалістична система не залишала місця для особистої ініціативи. Праця робітника замінився на працю колективу та нормою стала відмова від особистих інтересів на користь суспільних. Більш того, індивідуальна праця переслідувалася за законом. [13]

Новим етапом розвитку демократії на виробництві в радянський період можна вважати введення поняття трудового колективу з наділенням повноважень останнього в питаннях соціально-економічного планування, розподілу і використання фондів громадського споживання (зокрема, фонду економічного стимулювання). Найбільшого розвитку система виробничої демократії отримала з введенням в дію (з 1 січня 1988 г.) Закону СРСР «Про державне підприємство (об'єднання)» від 30 червня 1987. У рамках цього Закону повноправним господарем підприємства визнавався трудовий колектив, за яким закріплювалося рішення таких питань, як формування, нарівні з адміністрацією колективного договору, вибір та відкликання членів ради трудового колективу, розгляд звітів про їх діяльність.

Соціально-трудові відносини у пострадянській Україні характеризуються суттєвими змінами, які, у свою чергу, пов'язані з кардинальними інституційними змінами в нашій країні. За період незалежності до Кодексу Законів про Працю було внесено незліченну кількість поправок, що мали на меті адаптувати Кодекс до тогочасних українських реалій. [32]

Суттєві зміни в Україні почали відбуватись з 2013 року, коли країна взяла курс на євроінтеграцію, відмовившись від пережитків минулого. З того часу вже були прийняті такі важливі реформи: медична, пенсійна, судова. Верховна Рада розглядає проект нового Трудового кодексу.



Таким чином, аналіз еволюції інституційних перетворень в системі соціально-трудових відносин дозволяє зробити наступні висновки в рамках концепції формування і розвитку системи соціально-трудових відносин в сучасній Україні:

1. Цільова функція і спрямованість системи соціально-трудових відносин повинні забезпечити розвиток трьох основних елементів зрілого індустріального суспільства - праця, кваліфікований працівник, соціально відповідальний роботодавець.

2. Інституційні механізми повинні забезпечувати і підтримувати, з одного боку, спрямованість розвитку системи соціально-трудових відносин, а з іншого - сприяти вираженню інтересів соціально-трудових відносин на принципах рівноправності, партнерства, співучасті, соціального діалогу та пошуку компромісів.

3. Аналіз розвитку соціально-трудових відносин в Україні та європейської і російської моделей соціально-трудових відносин дозволяє аргументувати адаптацію таких інституційних механізмів, як розвиток соціального партнерства, соціально відповідального бізнесу; використання макроекономічних механізмів, спрямованих на регулювання доходів, сприяння зайнятості, професійної підготовки і перепідготовки. [12]

Варто зазначити, що термін «соціально-трудові відносини» з'явився відносно нещодавно. До цього в економічній літературі використовувався термін «управління працею», в поняття якого і входили соціально-трудові відносини. Це пов'язано з тим, що спочатку для опису чи характеристики відносин, які виникають у процесі праці, використовувалась тільки фізична складова поняття «праця». Тобто безпосередньо праця розглядалась як витрачання фізичних сил для вироблення корисного продукту. Якісно новий погляд на цю тему з'являється тоді, коли «праця» здобуває ще й соціальний аспект. У цьому контексті праця являє собою свідому діяльність людини, яка спрямована на досягнення бажаного результату і реалізується в ньому. Але трудова діяльність не тільки вимушений і важкий тягар. У процесі праці

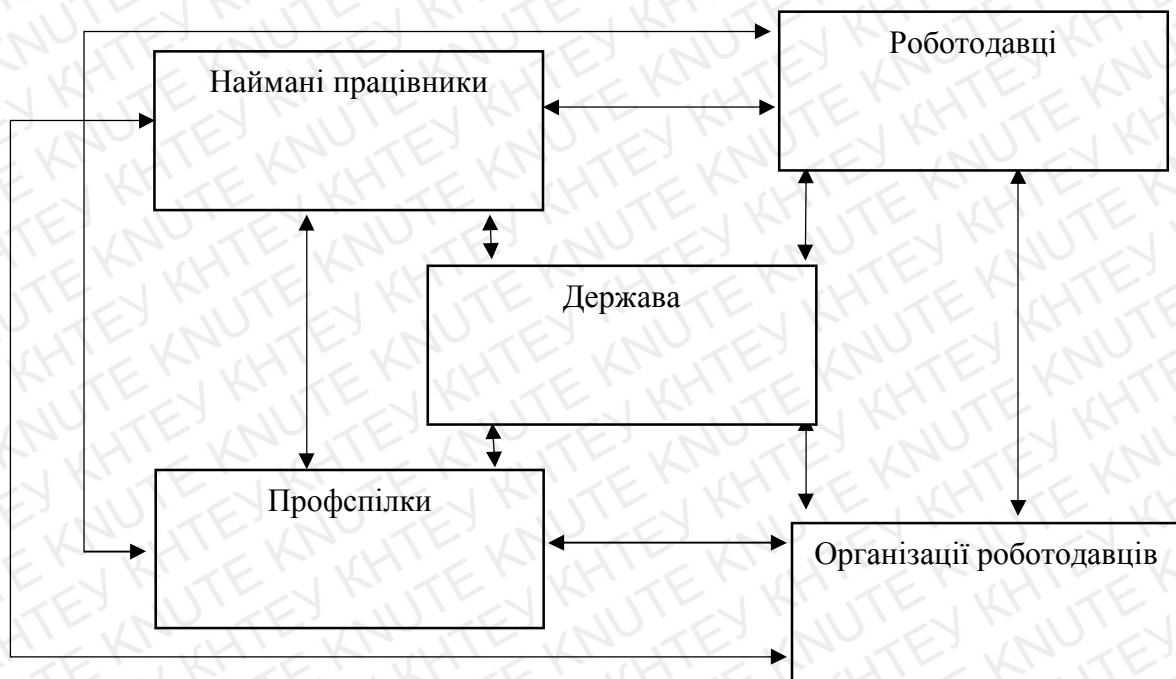
людина отримує унікальні можливості для реалізації своїх творчих здібностей для самовираження і самореалізації (соціальні відносини).

Учені визначають поняття «соціально-трудова відносина» з різних точок зору. Досить часто в економічній літературі це поняття ототожнюють з поняттям «трудова відносина». Наприклад, Н.Е. Колесніков [8] дає таке визначення: «Соціально-трудова відносина є складною системою відносин, виникаючих між людьми у процесі їх як виробничої, так і господарсько-економічної, соціальної, політичної та інших форм суспільної діяльності, спрямованої на підвищення рівня життя людей, трудової групи і суспільства». У даному визначенні поєднуються трудові та соціально-трудова відносина. У визначенні Б.М. Генкіна [5] також немає їх чіткого розмежування: «Соціально-трудова відносина окреслюють господарські, юридичні та психологічні зв'язки особистостей і соціуму в процесах трудової активності».

Ми розмежуємо трудові і соціально-трудова відносина. Трудова відносина – це такі, що виникають безпосередньо у процесі праці. Соціально-трудова відносина – інші, прямо пов'язані з працею відносина. До таких, зокрема, відносяться відносина, пов'язані з підвищенням кваліфікації, умовами праці, організацією побуту та відпочинку працівників, підбором персоналу та ін. Соціально-трудова відносина не співпадають з відносинами у процесі праці, вони включають важливі соціальні аспекти, як, наприклад, систему соціального захисту працівників і т.п.

Відмінність у думках вчених, та різні кути зору і погляди сформували певну полісуб'єктність, поліпредметність та багаторівневість у соціально-трудова відносинах. У трудові відносина вступають працівники, соціально-професійні групи працівників, менеджери, персонал підприємства чи організації. [41] У соціально-трудова відносина, в свою чергу, вступають роботодавці, профспілки, державні та муніципальні органи влади, об'єднання професійних спілок, об'єднання роботодавців та інші особи, які прямо чи опосередковано впливають на регулювання цих відносин.

Термін «соціально-трудові відносини» застосовується при характеристиці різних аспектів, безпосередньо або опосередковано пов'язаних з постійною взаємодією між працівниками, роботодавцями і державою. Закони України, міжнародні договори та конвенції Міжнародної організації праці (МОП) регулюють соціально-трудові відносини. Держава формує нормативно-правову основу для розвитку цих відносин, виступаючи як гарант соціального партнерства, арбітр в трудових суперечках і конфліктах, як великий роботодавець. Взаємозв'язки в системі соціально-трудових відносин відображені на рис. 1.



**Рис. 1.1.. Взаємозв'язки в системі соціально-трудових відносин**

*Джерело: адаптовано автором на основі [10].*

Соціально-трудові відносини між учасниками суспільного виробництва в ринковій економіці регулюються на інституційному, законодавчому рівні, тобто ще одним суб'єктом цих відносин є держава. Держава визначає характер взаємин найманих працівників і підприємців, наприклад, затверджений законодавчо договір найму визначає рамки соціально-трудових відносин між сторонами.

Наймані працівники представляються як окремою людиною, так і групою працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою: за професійною приналежністю, за рівнем освіти, за віком, статтю, станом здоров'я, мотивацією до праці та іншими особистісними характеристиками, що визначають трудові функції найманого працівника. Таким чином, соціально-трудова відносина мають як індивідуальну, так і колективну форму прояву, що обумовлює існування різних форм об'єднання найманих працівників для захисту їх інтересів. Деякі з цих форм стали стійкими інститутами, такими як профспілки або міжнародна організація праці (МОП).

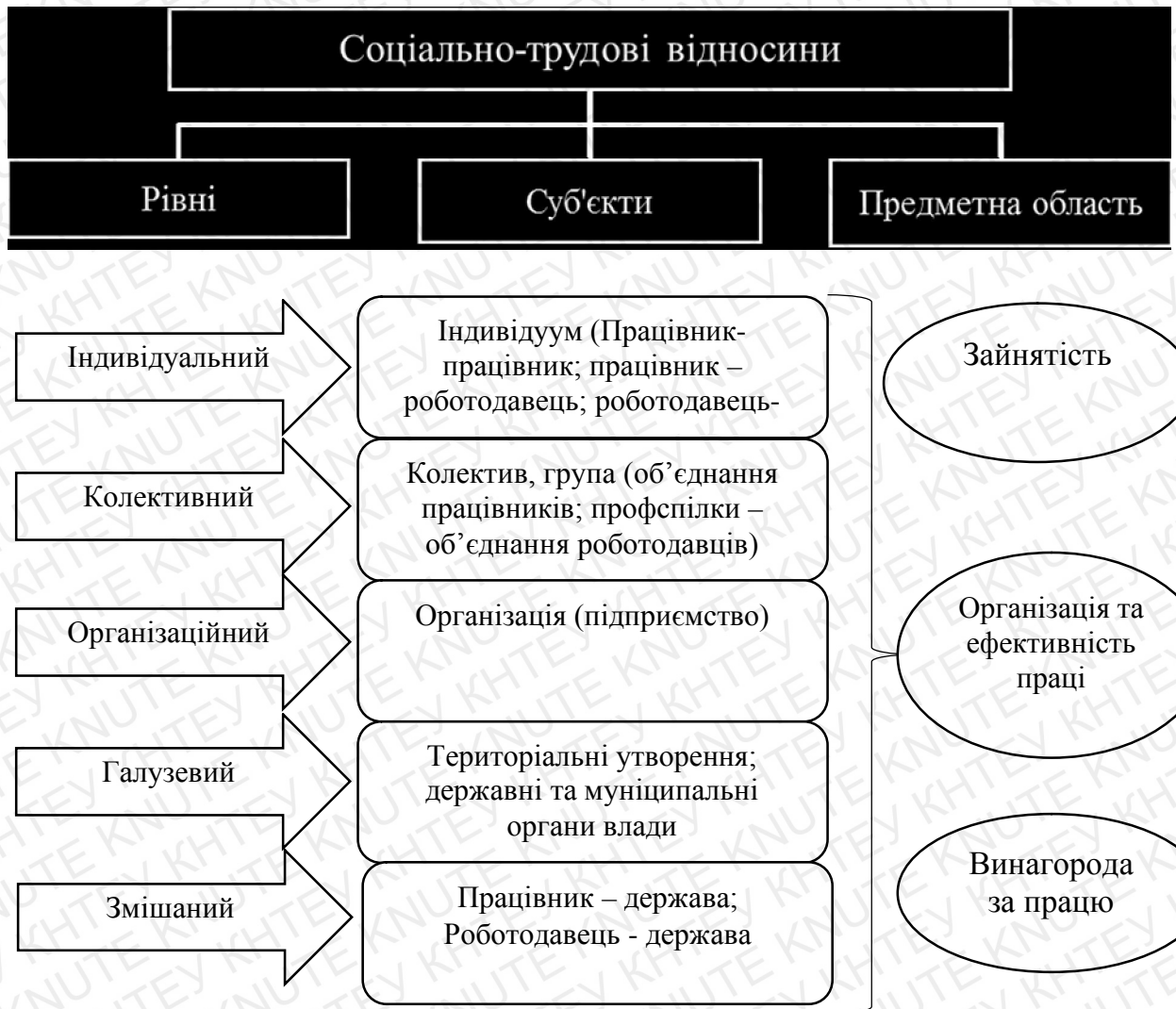
Роботодавець згідно з класифікацією МОП – це індивід, що самостійно займається господарською діяльністю і постійно наймає одну або кількох людей на роботу. [7]

Тому, соціально-трудова відносина складаються на декількох рівнях (рис. 1.1):

- на індивідуальному, якщо суб'єкти відносин представлені окремими особами;
- на колективному – суб'єкти взаємин представлені об'єднаннями роботодавців і працівників;
- на змішаному, коли одним із суб'єктів відносин виступає держава.

Рівні соціально-трудова відносин за суб'єктами відносин, розрізняються цілями, яких суб'єкт праці прагне досягти в соціально-трудова відносинах, і їх характером. Цілі, які вирішуються за допомогою соціально-трудова відносин, залежать від етапу життя людини. [38]

Відносинам зайнятості передують самовизначення, професійна орієнтація, професійне навчання і т.п. На етапі професійної діяльності людина визначає себе як суб'єкта соціально-трудова відносин, приєднуючись до найманих працівників або до підприємців.



*Рис. 1.2. Система соціально-трудоуих відносин*

*Джерело: адаптовано автором на основі [18]*

Ставши найманим співробітником, індивіда залучають до відносин зайнятості, які на одиничному рівні поділяються на прийом на роботу, звільнення, професійну підготовку та перепідготовку, ступінь трудової активності, підвищення кваліфікації, оцінку праці та винагороду та ін.

Ставши підприємцем, індивід формує відносини зайнятості на колективному рівні, представлені кадровою політикою його підприємства: вимогами до кваліфікації кадрів, контролем та аналізом трудової діяльності, оцінкою ефективності праці, вимогами до продуктивності праці, політикою заробітної плати, способами вирішення трудових конфліктів, формуванням

мотивації праці. Колективний рівень соціально-трудова відносин у ринковій економіці завжди є змішаним, тому що вони регулюються законодавчо.

У соціально-трудова відносинах на рівні підприємства визначаються:

- форми і системи заробітної платні;
- розміри окладів та додаткових виплат;
- співвідношення окладів працівників чи груп працівників;
- розмір допомог і компенсацій;
- умови зайнятості працівників,
- охорона праці та умови роботи колективу;
- тривалість робочого часу і відпусток;
- кваліфікаційні вимоги до професійної діяльності, в т.ч. до підвищення кваліфікації та перенавчання та ін.

Особливості регулювання соціально-трудова відносин спричинені характером інституційного середовища, утвореного сукупністю формальних і неформальних інститутів. Патерналістський тип соціально-трудова відносин, з переважною роллю держави в економіці, виражається у повній регламентації соціально-трудова відносин, при якому інтереси найманих працівників захищаються на рівні держави. Навпаки, переважна роль особистої відповідальності створює субсидіарний тип соціально-трудова відносин, який базується на індивідуальній відповідальності особистості та її прагненні до самореалізації. Найбільш поширений у сучасній економіці – солідарний тип, при якому суперечки між працівниками і підприємцями вирішуються на основі договорів. Коли залагодженням розбіжностей між роботодавцями і працівниками відбувається на базі співпраці та за участю держави, цей вид має назву «соціальне партнерство». Такий тип співпраці переважає в країнах з соціальною орієнтацією ринкової економіки і отримав назву «трипартизм». [6]

На противагу названих вище типів соціально-трудова відносин, при яких інтереси працівників і підприємців вирішуються, представлені соціально-трудова відносини конфліктного типу, при якому протиріччя

інтересів загострюються, і дискримінаційного, при якому права найманих працівників відверто і необґрунтовано порушуються. Найбільш конфліктними елементами соціально-трудових відносин вважається звільнення, оцінка якості праці, перешкоди для кар'єрного зростання, низький рівень оплати праці.

Названі види соціально-трудових відносин не можуть існувати окремо. Реальні соціально-трудові відносини поєднують характеристики перерахованих вище видів. На природу соціально-трудових відносин впливає, в першу чергу, інституційне середовище – сукупність формальних і неформальних інститутів, а також такі фактори, як науково-технічний прогрес, темпи економічного розвитку, структурні зміни в економіці, зміни в професійних і кваліфікаційних вимогах до робочої сили, інфляція і т.п. З часом, більш активними суб'єктами відносин соціально-трудової сфери в ринковій економіці стають держави і реалізована ними соціальна політика.

Очевидно, що соціально-трудовам відносинам властивий характер об'єктивності, оскільки в процесі суспільного виготовлення люди неодмінно вступають у взаємодію і взаємозалежність один від одного. [27]

Таким чином, проведене дослідження показало складність і неоднозначність категорії «соціально-трудові відносини», що обумовлює відмінність точок зору вчених з приводу змісту поняття «соціально-трудові відносини», підходи вітчизняних дослідників суттєво відрізняються від поглядів зарубіжних фахівців. Також в сучасній вітчизняній літературі відсутня єдність думок щодо співвідношення понять «трудові відносини» і «соціально-трудові відносини», суб'єктів цих відносин.

Терміну «соціально-трудові відносини» можна дати як загальне визначення (відповідне цим відносинам на всіх етапах розвитку людського суспільства), так і спеціальне (відповідне ринкової економіки на сучасному етапі її розвитку).

Нами запропонована подвійна класифікація соціально-трудових відносин: по-перше, можна виділити загальні та специфічні відносини.

Всеохоплюючі (зайнятості, організації та оплати праці) притаманні всім стадіям розвитку людського суспільства; загальні (відносини ринку праці, система соціального захисту) - ринковій організації виробництва; специфічні існують в кожній конкретній системі виробничих відносин. По-друге, соціально-трудова відносина можуть бути визначені як первинні (виникають безпосередньо між роботодавцем і працівником), і вторинні, похідні, що виникають поза процесом суспільної праці, але безпосередньо з ним пов'язані (професійна підготовка до трудової діяльності, пенсійне забезпечення, соціальний захист та ін.).

## **1.2. Методичні підходи до регулювання системи соціально-трудова відносин та їх інструменти**

Трудові відносина завжди залишаються суперечливою сферою, що зумовлена співіснуванням тут об'єктивно протилежних інтересів. Природа цих суперечностей полягає у необхідності одночасного досягнення цілей соціальної справедливості та економічної ефективності, і вирішуватися вони можуть через встановлення в кожен конкретний момент часу певного балансу інтересів учасників трудових відносин, що є досить нестійким. Пошук цього балансу змушує піддавати системи регулювання трудових відносин постійному реформуванню.

Стратегічні цілі розвитку системи регулювання трудових відносин, що склалися в розвинених країнах, залишаються незмінними протягом тривалого часу. В умовах глобалізації головним завданням регулювання соціально-трудова відносин стає забезпечення конкурентоспроможності країни, у тому числі шляхом підтримання високих якісних характеристик працівника і мобільності робочої сили.

Складність об'єкта регулювання – трудових відносин – зумовлює і різноманіття методів такого регулювання. У розвинених країнах крім законодавчого регулювання, що гарантує зайнятим досить високу якість



трудового життя, широке поширення одержали системи колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин. Дотримання трудових прав забезпечується системою правозастосування. Важливе значення мають і неінституційні відносини, обумовлені культурно-історичними традиціями. Політику держави на ринку праці (у найширшому сенсі цього слова) також можна віднести до механізмів регулювання трудових відносин, хоч і непрямих.

З інструментальної точки зору важливо визначити, яким чином трудове законодавство, інституції та державна політика на ринку праці, система колективно-договірного регулювання трудових відносин, видозмінюючись, з одного боку, створюють можливості і стимули для підприємств вкладати кошти у розвиток виробництва, створювати робочі місця і розширювати масштаби своєї діяльності, а з іншого – сприяють збереженню зайнятості і прийнятному рівню соціальних гарантій для працюючих. [12]

Очевидно, що профспілки, позиції яких в системі громадянського суспільства в розвинених країнах залишаються досить стабільними (вони не тільки впливають на формування соціальних стандартів зайнятості, але і беруть участь у виробленні соціальної та економічної політики держави), будуть до останнього битися за збереження колективно-договірних механізмів регулювання соціально-трудових відносин, оскільки тільки в цьому випадку вони зможуть зберегти ці позиції. При цьому профспілки постають перед обличчям досить жорсткої альтернативи – підтримання умов економічного зростання національних економік в умовах посилення світової конкуренції, більш тісна прив'язка зростання реальної заробітної плати до економічних результатів діяльності бізнесу, поширення гнучких форм зайнятості або розвиток інфляційних процесів, зростання безробіття і суттєве зниження рівня життя населення. Складається ситуація піддає серйозному випробуванню сформовані системи регулювання трудових відносин, у тому числі систему колективно-договірного регулювання. Це дозволило деяким аналітикам і дослідникам навіть говорити про кризу соціальної держави в

традиційному його розумінні. Мова йде і про те, що профспілкам як одному з основних інститутів соціальної держави доведеться або пристосуватися до нових умов, або взагалі зійти з арени. Така позиція видається занадто радикальною, проте про неминучість серйозної реструктуризації системи регулювання трудових відносин необхідно говорити. [19]

Тут варто зазначити, що система соціального партнерства піддається «випробуванню на міцність» не в перший раз. Кожен раз, коли розвинені країни входять в період економічного спаду, принципи і технології «тарифної автономії» зазнають якісь трансформації. До теперішнього часу ці трансформації не зачіпали самої суті явища – соціальне партнерство залишалося інструментом узгодження інтересів сторін соціально-трудова відносин та поліпшення умов праці та життя населення на основі суспільного консенсусу. Природно, сучасну ситуацію неможливо порівнювати з ситуацією економічного спаду середини 70-х років минулого століття. Мова йде, насамперед, про тих серйозних, воістину тектонічні зрушення, які зазнає зайнятість, а отже, і вся структура ринку праці. Соціальний діалог як одна з найважливіших соціальних технологій сучасного суспільства також не обійдеться без трансформацій. Питання полягає в тому, чи призведуть ці зміни до повної відмови від базових принципів або ця технологія, спираючись на логіку функціонування і розвитку суб'єктів, шляхом подальшої оптимізації механізмів їх взаємодії зможе ефективно реалізовувати поставлені перед нею мети.

Тим більше, що не лише профспілки зацікавлені у збереженні сформованих систем регулювання трудових відносин, у тому числі у збереженні соціального діалогу, який зарекомендував себе як досить ефективний механізм досягнення суспільного консенсусу в соціально-трудова сфері. Саме договірна природа соціального діалогу робить угоди, досягнуті в його рамках, легітимними в очах всього суспільства. Роботодавцям часто (особливо в умовах конфліктної ситуації) набагато простіше мати справу з організованим контрагентом, здатним не тільки

відстоювати свої інтереси у ході переговорів, але і забезпечувати виконання досягнутих домовленостей. [16] Головною передумовою подальшого розвитку соціального діалогу буде, таким чином, його «вигідність» для всіх учасників.

У процесі дослідження поглядів на сутність соціально-трудових відносин нами встановлено, що їх визначеність характеризується полісуб'єктністю (найманий працівник (об'єднання працівників), підприємець/роботодавець (союзи підприємців/роботодавців), держава), поліпредметністю (зайнятість, організація та ефективність праці, винагорода за працю, формування й розвиток загального та специфічного людського капіталу, трудова мобільність тощо), багаторівневістю форм прояву (варіативність за рівнями організації економічної діяльності – підприємство, галузь, національний та регіональний рівні), різноманіттям і протиріччями інтересів, що спричиняє необхідність вибору механізму узгодження (патерналізм, партнерство, конкуренція тощо). Функціонування і розвиток соціально-трудових відносин інституційно оформлена, тобто передбачає створення інститутів як стійких норм, правил, процедур, організаційних механізмів, що регламентують взаємодію найманих працівників, роботодавців і держави в соціально-трудовій сфері. [29] На нашу думку, суттєвим питанням є вивчення інститутів як інструментів регулювання соціально-трудових відносин. Вищевикладене, на нашу думку, підтверджує необхідність формування адекватної концептуальної основи інституціонального напрямку в теорії економіки праці.

У загальному вигляді, інституційне регулювання визначають як розроблення, коригування, доповнення, запровадження інститутів, що забезпечують своєчасність, комплексність і несуперечність узгодження і реалізації інтересів при взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин в цілях забезпечення стабільності та розвитку системи соціально-трудових відносин, реалізації потенціалу економічно активного населення і зростання ВВП. У зв'язку з цим у заявленій галузі дослідження інститути розуміються

як інструменти регулювання соціально-трудова відносин, їх предметних областей, сфер і рівнів реалізації.

Використання інституційно-еволюційного підходу дозволило виділити інститути соціально-трудова відносин як особливу систему, своєчасне коректування якої у відповідь на соціально-економічні зміни в країні має регулятивними функціями і здатна забезпечити еволюційний розвиток соціально-трудова відносин. Зазначений підхід визначає необхідність формування такої системи інститутів, яка охоплює всі предметні галузі соціально-трудова відносин (принцип цілісності), має завершену організаційно-правову конструкцію (принцип повноти атрибутивних характеристик системи інститутів, що забезпечують її працездатність) і здатна адаптуватися до соціально-економічних змін (принцип адаптивності). Виділення принципів дозволило сформувати розгорнуту характеристику предметної області інститутів, конкретизувати їх функції і сфери інституалізації, уточнити економічні наслідки інституційного регулювання соціально-трудова відносин. Аналітичні висновки по даному питанню представлені в табл. 1.1.

Відсутність єдності поглядів на суть інститутів соціально-трудова стосунків визначила необхідність узагальнення вимог до характеристики і вмісту інституту. [27] Синтез об'єктного (вигляд стосунків між економічними суб'єктами, який власне і інституалізується); наочного (правила, в рамках яких здійснюються дані стосунки); процесного (процедури як передбачені правилами способи і порядок дій, і санкції як заходи, вживані за девіантну поведінку); суб'єктного (типи організаційних одиниць, що забезпечують роботу інституту) і нормативного (визначення інституціональних норм, що розкривають порядок дій та сфери соціально-трудова відносин) уявлень дозволив розкрити сутність інституту як явища, що характеризується комплексом атрибутивних ознак, які включають: а) правила – загально визнані і захищені приписами заборони або дозволу на певні види дій індивіда/ групи людей;

Таблиця 1.1.

**Предметна область і функції інститутів, сфера інституалізації та економічні наслідки інституційного регулювання соціально-трудових відносин**

<b>Предметна область інститутів соціально-трудових відносин</b>	<b>Функції інститутів</b>	<b>Сфера інституалізації</b>	<b>Економічні наслідки інституційного регулювання</b>
Специфікація умов взаємодії сторін трудових відносин	Регулює виникнення та припинення трудових відносин, визначає права та обов'язки сторін трудових відносин у процесі трудової діяльності	Трудова діяльність	Підвищення виробничої ефективності
Зарплатоутворення	Регламентує формування ціни праці		
Охорона праці	Забезпечує збереження життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності		
Захист трудових прав	Визначає правила і порядок захисту трудових прав працівниками та їх представниками		
Соціальне партнерство	Забезпечує узгодження інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин		
Внутрішня мобільність	Забезпечує відповідність працівника трудовим функціям (робочого місця)	Мобільність праці	Підвищення виробничої ефективності та перерозподіл економічних можливостей
Зовнішня мобільність	Регламентує умови переведення (переходу) працівника з однієї фірми в іншу		
Внутрішня територіальна мобільність	Надає регулюючу дію на аллокації трудових ресурсів через правила реєстраційного обліку		
Міжнародна територіальна мобільність	Регламентує трудову діяльність іноземних громадян		
Зайнятість	Надає сприяння у пошуку роботи та працівників, компенсує «провали» ринку праці		
Контроль	Здійснення нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства та норм трудового права	Контроль поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин	Підвищення виробничої ефективності, перерозподіл економічних можливостей і переваг
Розвиток трудового потенціалу (накопичення людського капіталу)	Визначає правила та процедури професійної підготовки і перепідготовки працівників, ідентифікації та підвищення їх кваліфікації	Розвиток суб'єктів соціально-трудових відносин	
Розвиток ринку праці	Сприяє збалансованості попиту і пропозиції праці		

б) процедури – порядок і послідовність дій, направлених на рішення конкретної задачі; в) санкції – заходи примусового репресивного, компенсаційного, попереджувального впливу за порушення порядку; г) організаційні одиниці – суб'єкти, що створюють правила, які здійснюють процедури, контроль і санкції; д) інституційні норми – види документів/нормативних актів, що закріплюють правила, процедури, санкції та організаційні одиниці.

Проекція авторського уявлення про сутність інституту на предметні галузі соціально-трудова відносин дозволила виявити атрибутивні властивості зазначених інститутів, без яких неможлива їх регулятивна функція. Фрагмент аналітичних висновків наведено в табл. 1.2.

Застосування синергетичного підходу для дослідження інституціонального регулювання, виділяє нестабільність як форму розвитку і «порядок» між елементами складно організованих систем як інструменту, що забезпечує стійкість, дозволило сформулювати принцип структурування системи інститутів соціально-трудова відносин, а саме наявність певної ієрархії і взаємозв'язків (сумісності та доповнюваності), які на основі синергетичного ефекту від регулюючого впливу повинні зберігати стійкість і забезпечувати розвиток як системи соціально-трудова відносин, так і економічної системи в цілому. Відомо, що відсутність взаємної інституціональної узгодженості та спряженості між інститутами утрудняє вихід економіки на траєкторію стійкого стану. Економічні кризи призводять до втрати динаміки системи, посилення хаотичності, що негативно проявляється, перш за все, на функціонування ринку праці. Виключення подібних ситуацій забезпечується своєчасним інституційним регулюванням, доповненням діючих інститутів або введенням нових, здатних «згладжувати» дисфункції соціально-трудова відносин та економіки в цілому.

Таблиця 1.2

**Фрагмент системи інститутів соціально-трудових відносин із  
урахуванням атрибутивних ознак**

Інститути	Атрибути інституту				
	Правила	Процедури	Санкції	Організаційні одиниці	Інституційні форми
1. Специфікація умов взаємодії сторін трудових відносин	1. Виникнення та припинення трудових відносин, 2. Поведінка сторін трудових відносин	1. Найм, 2. Призупинення та припинення трудових відносин, 3. Зміна умов трудових відносин	1. Матеріальна відповідальність сторін трудових відносин, 2. Дисциплінарні стягнення	Кадрові служби фірм і організацій	КЗпП України, трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудова книжка
2. Зарплатоутворення	1. Встановлення МОП, зміна та індексація зарплати 2. Системи оплати праці, 3. Визначення утримань з зарплати, 4. Оплата праці в особливих умовах, 5. Нормування праці	1. Порядок виплати заробітної плати, 2. Узгодження рівня мінімальної зарплати	Дисциплінарна, матеріальна, правова, адміністративна та кримінальна відповідальність	Міністерства України, тристоронні комісії різних рівнів	КЗпП України, трудовий договір, колективні договори, угоди різних рівнів, ЄТКД, регіональні закони про встановлення основ галузевих систем оплати праці, працівників державних установ і т. д.

*Джерело: аналіз був здійснений відносно всіх інститутів соціально-трудових відносин.*

Просторово-часовий і діяльнісний підходи у дослідженні інститутів економіки праці дозволили виокремити загальні та специфічні компоненти інституційного простору соціально-трудових відносин Росії, що обумовлено державно-правовим устроєм, соціально-економічними відмінностями у рівні

Таблиця 1.3.

**Система інститутів: рівні генерації та реалізації функцій**

<b>Рівні економіки</b>	<b>Інститути за рівнем генерації</b>	<b>Інститути за рівнем реалізації функцій</b>
Економічна система в цілому	Усі інститути	Соціальне партнерство, міжнародна територіальна мобільність, зайнятість, контроль, розвиток трудового потенціалу (накопичення людського капіталу), розвиток ринку праці
Територіальні підсистеми	Зарплатоутворення, охорона праці, соціальне партнерство, розвиток трудового потенціалу (накопичення людського капіталу), міжнародна територіальна мобільність, внутрішня територіальна мобільність, зайнятість, розвиток ринку праці	Соціальне партнерство, міжнародна територіальна мобільність, зайнятість, контроль, розвиток трудового потенціалу (накопичення людського капіталу), розвиток ринку праці, внутрішня територіальна мобільність
Господарчі одиниці	Зарплатоутворення, охорона праці, соціальне партнерство, розвиток трудового потенціалу (накопичення людського капіталу), внутрішня мобільність	Усі інститути

*Джерело: адаптовано на основі [14]*

розвитку підсистем, і, як наслідок, потребують специфікації для оцінки результатів інституційних заходів при регулюванні соціально-трудомих відносин. Використання принципів загального і специфічного дало можливість розмежувати інститути за рівнем їх генерації (за рівнем економіки, на якому формуються інститути), реалізації інституційних функцій (за рівнем економіки, де реалізується основна дія), що відображено в табл. 3; оцінити якість (результативність і ефективність) інституційного регулювання в умовах економічної стабільності та кризової ситуації в економіці, з урахуванням відмінностей у територіальній активності; розробити пропозиції щодо вдосконалення інституціонального регулювання соціально-трудомих відносин.

Таким чином, дієвість інституційного регулювання та його адекватність стану соціально-трудомих відносин та економіці визначається тим,



наскільки реалізовані принципи цілісності, повноти та адаптивності інститутів, досягнута їх структурна зв'язаність, враховані загальні та специфічні властивості інституційного простору.

Таким чином, проведене дослідження показало складність і неоднозначність категорії «соціально-трудові відносини», що обумовлює відмінність точок зору вчених з приводу змісту поняття «соціально-трудові відносини», підходи вітчизняних дослідників суттєво відрізняються від поглядів зарубіжних фахівців. Також в сучасній вітчизняній літературі відсутня єдність думок щодо співвідношення понять «трудові відносини» і «соціально-трудові відносини», суб'єктів цих відносин.

Терміну «соціально-трудові відносини» можна дати як загальне визначення (відповідне цим відносинам на всіх етапах розвитку людського суспільства), так і загальне (відповідне ринкової економіки на сучасному етапі її розвитку).

Нами запропонована подвійна класифікація соціально-трудових відносин: по-перше, можна виділити загальні та специфічні відносини. Всеохоплюючі (зайнятості, організації та оплати праці) притаманні всім стадіям розвитку людського суспільства; загальні (відносини ринку праці, система соціального захисту) - ринковій організації виробництва; специфічні існують в кожній конкретній системі виробничих відносин. По-друге, соціально-трудові відносини можуть бути визначені як первинні (виникають безпосередньо між роботодавцем і працівником), і вторинні, похідні, що виникають поза процесом суспільної праці, але безпосередньо з ним пов'язані (професійна підготовка до трудової діяльності, пенсійне забезпечення, соціальний захист та ін.).

Необхідність регулювання соціально-трудових відносин не викликає сумнівів. При цьому дуже важливо при розробці основних напрямів регулювання враховувати особливості економічного розвитку підприємства. За допомогою правильно продуманої соціально-економічної політики можливо створення такого механізму регулювання, який би став не стільки

механізмом втручання при прояві негативних явищ, скільки механізмом їх попередження.

Дієвість інституційного регулювання та його адекватність стану соціально-трудових відносин та економіці визначається тим, наскільки реалізовані принципи цілісності, повноти та адаптивності інститутів, досягнута їх структурна зв'язаність, враховані загальні та специфічні властивості інституційного простору.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», ФІЛІЯ «ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ», ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ «КЛЕСІВСЬКИЙ КАР'ЄР», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., САРНЕНСЬКИЙ Р-Н, С.М.Т. КЛЕСІВ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ВП «Клесівський кар'єр» є підприємством у галузі гірничої промисловості в Україні. Воно працює на базі Клесівського VI родовища гранітів.

Клесівський кар'єр нерудних копалин був створений на підставі наказу Міністерства збройних сил СРСР 7 липня 1949 р. як XVI кар'єрне управління. З 1949 року відбулося 6 періодів реконструкції заводу, в результаті яких 472 ККНК став сучасним потужним виробником щебеню. Проектна річна потужність становила 1 600 тис. м<sup>3</sup> фракційного щебеню. За весь період свого існування підприємство займало перші місця серед підприємств галузі. Багато працівників комбінату нагороджувалися урядовими нагородами та преміями.

Сфера діяльності:

- видобування, переробка та реалізація корисних копалин (граніт, щебенева продукція);
- пошук (розвідка) та експлуатація родовищ корисних копалин;
- ведення бурильно-вибухових робіт з метою видобування корисних копалин;
- гірничі роботи.

Площа земельного відводу під щебеневий завод та кар'єр становить 137,0 га, а площа проєкції гірничого відводу - 140,93 га.

Підприємство має належним чином оформлену та затверджену документацію: спеціальний дозвіл (ліцензію) на користування надрами з

розширенням меж раніше наданої ділянки надр (реєстраційний №2505 від 10 серпня 2001 року), документи про відведення гірничого та земельного відводів, дозволи на виконання бурових і вибухових робіт та зберігання вибухових матеріалів, геолого-маркшейдерську, технічну та обліково-контрольну документацію (проекти, паспорти, схеми. тощо).

Розробка Клесівського VI родовища гранітів проводиться відкритим способом згідно з НПАОП 0.00-1.24-10 "Правил охорони праці під час розробки родовищ корисних копалин відкритим способом" та затвердженим "Проектом розробки", який включає розділи охорони праці і навколишнього середовища.

Щебінь відвантажується замовнику переважно залізничними вагонами зі ст. Клесів (Львівська залізниця). Продукція проходить контроль якості на всіх етапах виробництва.

Компанія має також Сертифікат на систему управління якістю стандарту , що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 стосовно виробництва щебеню, матеріалів із відсівів дроблення гранітної, гранітної щебенево-піщаної суміші.

До складу підприємства входять шість цехів, а саме:

- гірничий;
- дробарно-сортувальний;
- ремонтно-транспортний;
- електроцех;
- цех по видобутку та обробці каменю;
- вантажний.

Також підприємство має адміністративно-господарську частину і ремонтно-будівельну, ремонтно-відновлювальну і бурильну ділянки.

На підприємстві сьогодні працює більше 100 людей, робота ведеться у три зміни. Профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного обладнання проводиться в першу зміну.

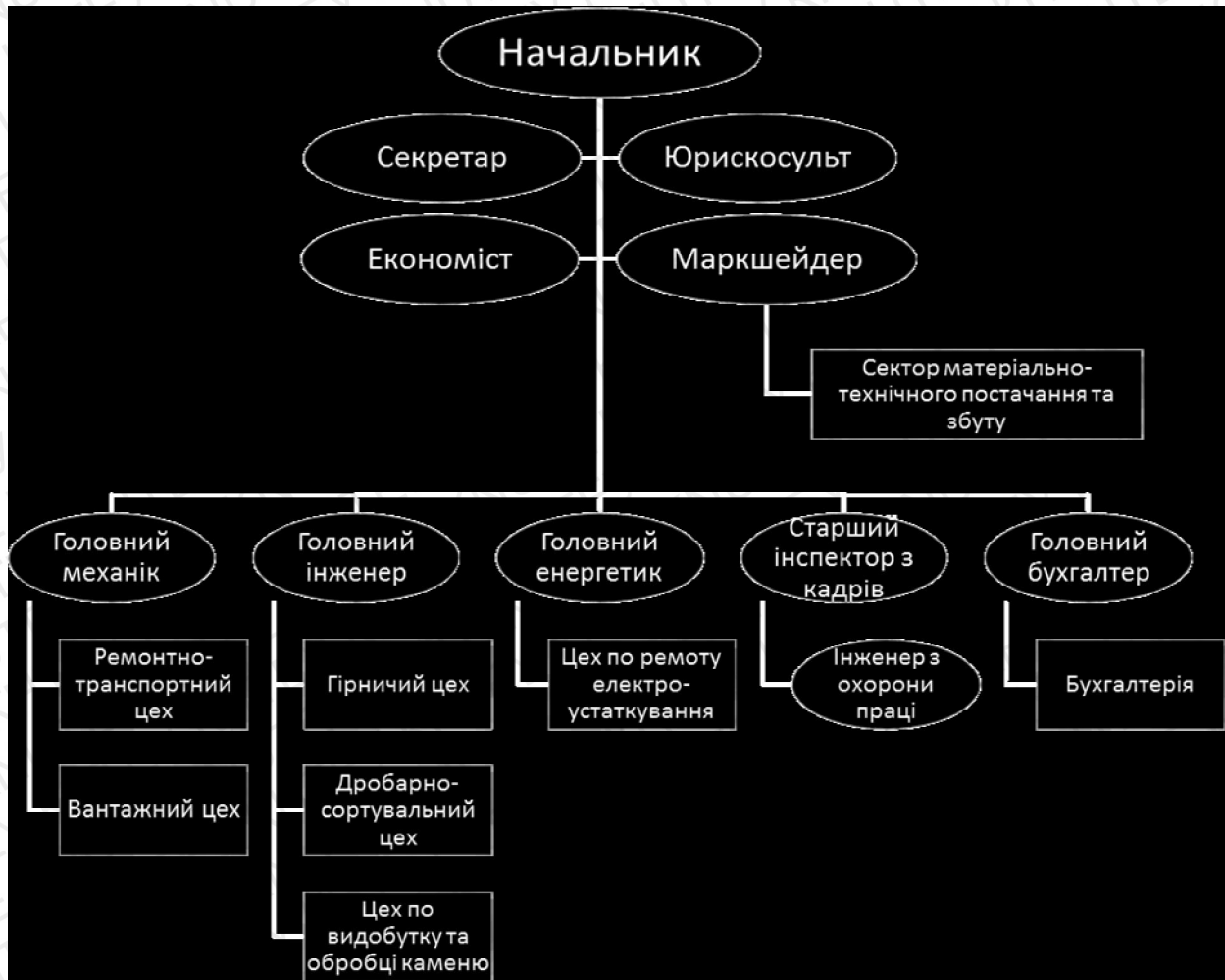
Оплата праці, юридичні та соціальні гарантії, передбачені чинним законодавством забезпечується на підприємстві. Кількість працівників за договором на підприємстві не може бути більшою за норму, визначену діючим законодавством.

Організаційна структура ВП «Клесівський кар'єр» спрямована, в першу чергу, на встановлення діючих взаємозв'язків між відокремленими підрозділами підприємства. За її допомогою реалізовано різні вимоги до вдосконалення системи управління, що знаходять своє відображення у принципах управління. Організаційна структура організації і її управління постійно змінюються, удосконалюються. Організаційна структура управління промисловим підприємством визначається певними об'єктивними умовами й факторами. До них можна відносити, зокрема, розміри промислової діяльності підприємства (дрібні, велика, середня); виробничий профіль підприємства (зосередженість на виробництві одного виду продукції чи широкої номенклатури виробів декількох галузей); вид продукції, що випускається; сфера діяльності організації.

На чолі ВП «Клесівський кар'єр» стоїть начальник. Він самостійно вирішує всі питання діяльності фірми, займається представництвом підприємства в установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази і розпорядження, що є обов'язковими для виконання усіма працівниками підприємства, приймає і звільняє працівників у відповідності трудовому законодавству, застосовує всі види заохочення і має право накладати стягнення на працівників підприємства, може відкривати рахунки підприємства у банках. Начальник, у межах повноважень, несе повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення збереження матеріальних цінностей, коштів та іншого майна.

Начальнику підпорядковуються старший інспектор з кадрів; головний бухгалтер (бухгалтерія); юрисконсульт; економіст; маркшейдер (сектор матеріально-технічного постачання та збуту); головний механік (ремонтно-транспортний цех, вантажний цех); головний інженер (гірничий цех,

дробарно-сортувальний комплекс, цех по видобутку та обробці каменю);  
головний енергетик (цех по ремонту електроустаткування).



*Рис.2.1. Організаційна структура ВП «Клесівський кар'єр»*

Старший інспектор з кадрів виконує роботу із забезпечення кадрами, службовцями та робітниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно до рівня та профілю одержаної ними підготовки та ділових якостей. Консультує робітників із питань найму, звільнення, переведення, контролює розміщення та правильність використання працівників у цехах підприємства. Організовує прийом, адаптацію молодих фахівців у відповідності до отриманої у закладі навчання професії та

спеціальності. Проводить оцінювання кандидатів на вакантну посаду, періодичне оцінювання кадрів.

Начальнику також підпорядковується економіст, котрий керує роботою з планування та економічного стимулювання на підприємстві, підвищення продуктивності праці, виявлення та використання виробничих резервів, поліпшення організації виробництва, заробітної платні та праці.

Бухгалтерія реалізує облік основних засобів підприємства та господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, розраховує результати фінансово-господарської діяльності організації та ін. Головний бухгалтер – організовує бухгалтерський облік фінансово-господарської діяльності підприємства та контролює ощадливість використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів. Здійснює облік грошових засобів, котрі надходять, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, обліковує витрати на виробництво, виконання робіт, а також фінансові, розрахункові та кредитні операції. Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтера.

Юрисконсульт вирішує правові питання трудових відносин, узгоджує розпорядчі та інші документи з управління персоналом, вирішує правові питання господарської діяльності, проводить консультації з юридичних питань.

Головний інженер здійснює управління роботою технічних служб організації, відповідає за виконання плану, випуск продукції високої якості, використання інноваційних технік і технологій. Наступні відділи підпорядковуються головному інженеру:

- гірничий цех;
- дробарно-сортувальний комплекс;
- цех по видобутку та обробці каменю.

Головним структурним підрозділом з управління кадрами на підприємстві є відділ кадрів, на який покладаються функції з найму та звільнення кадрів, а також - з організації навчання, підвищення кваліфікації

та перепідготовки кадрів. Старший інспектор з кадрів, відповідно до посадової інструкції, виконує свої службові обов'язки.

Головний механік забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування, підвищення його змінності, утримання в працездатному стані з потрібним рівнем точності. Організовує розроблення планів (графіків) оглядів, випробувань та профілактичних ремонтів устаткування згідно з положеннями системи планово-запобіжного ремонту, затверджує ці плани та контролює їх виконання, забезпечує технічну підготовку виробництва.

Головний енергетик керує науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства. Організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного та природоохоронного устаткування та енергосистем, безперервне забезпечення виробництва електроенергією, паром, газом, водою та іншими видами енергії, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві, послідовне додержання режиму енергозбереження та економії. Керує плануванням та організацією роботи енергетичних цехів та господарств, розробленням графіків ремонту енергетичного устаткування та енергомереж, планів виробництва та споживання підприємством електроенергії, технологічного палива, пари, газу, води, стисненого повітря, норм витрат і режимів споживання всіх видів енергії.

Маркшейдер відповідає за своєчасність, ефективність виконання покладених на маркшейдерську службу функцій, за об'єктивність розгляду питань, які виникають при проведенні відомчого контролю за використанням та охороною надр.

На ВП «Клесівський кар'єр» утворена така система менеджменту персоналу, яка об'єднує під керівництвом старшого інспектора з кадрів усі підрозділи, що відносяться, прямо чи опосередковано, до роботи з кадрами.



На підприємстві до кадрів ми відносимо робітників, які виконують чи сприяють реалізації певних управлінських функцій. Вони поділяються на три великі групи:

а) керівники, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність працівників виробництва (т. зв. лінійні керівники - начальники виробничих підрозділів, керівники цехів, майстри і т.д.);

б) спеціалісти, котрі є висококваліфікованими помічниками керівництву під час аналізу і вирішення питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи,) чи одноосібно керівні, планово-економічні, соціальні, інженерно-технічні та інші функціональні служби (певні функціональні керівники - начальники відділів, головні спеціалісти, фахівці, керівники секторів і т.п.);

в) технічні робітники, що здійснюють допоміжну технічну та інформаційну роботу з підтримки апарату менеджменту - збір, початкову обробку, збереження та передавання інформації (креслення, стенографії, діловодство та ін.) [29]

Для характеристики стабільності та складу персоналу підприємства розрахуємо такі показники, як коефіцієнт обороту з прийому персоналу та коефіцієнт плинності кадрів. Результати оформлено у вигляді таблиці. (табл. 2.1).

Як бачимо, середньооблікова чисельність працівників зменшується з кожним періодом. За 2017 рік було звільнено 65 працівників у процесі реорганізації підприємства. При переході з 2017 до 2018 ми прослідковуємо, що ситуація стабілізувалась. Коефіцієнт обороту з прийому персоналу входить в діапазон допустимих значень (не більше 0,15), а коефіцієнт обороту з вибуття кадрів у першому періоді є зависоким. Також видно позитивну динаміку зменшення коефіцієнту плинності кадрів за рахунок стабілізації ситуації на підприємстві.

Таблиця 2.1

## Характеристика руху персоналу підприємства

Показники	Період			Абсолютне відхилення	
	1 півр 2017	2 півр 2017	1 півр 2018	1п 2017 – 2п 2017	2п 2017 – 1п 2018
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, <i>чол</i>	198	149	146	-49	-52
Прийнято працівників, <i>чол</i>	10	3	2	-7	-8
Вибуло працівників, <i>чол</i>	44	21	16	-23	-28
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,051	0,020	0,014	-0,031	-0,037
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,222	0,141	0,110	-0,081	-0,112
Коефіцієнт плинності кадрів	0,172	0,121	0,096	-0,051	-0,076

*Джерело: сформовано на основі даних статистичної звітності та управлінського обліку підприємства.*

Коефіцієнт невиходів працівників на роботу застосовується як характеристика рівня дисципліни на підприємстві. Тому, обрахувавши його можна побачити стан рівня дисципліни працівників.

$$K_{н.р.} = \frac{24}{146 * 254} = 0,00065, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт є дуже низьким, що свідчить про високу дисциплінованість працівників. Проте необхідно визначити причину цих нечисленних неявок та спробувати її усунути.

Співвідношення чисельності робітників до чисельності працівників апарату управління визначає, скільки в середньому робітників припадає на одного працівника апарату управління. Даний коефіцієнт має місце, оскільки ВП «Клесівський кар'єр» є гірничо-добувним підприємством і кількість робітників тут досить велика.

$$K_{p/a.y.n.} = \frac{117}{29} = 5 \text{ ос.}, \quad (2.2)$$

Ми визначили, що на одного керівника припадає 4 робітника, що не суперечить нормам і є прийнятним.

Наведені показники характеризують потенціал персоналу та його відповідність іншим факторам та умовам виробництва, що мають місце на даному підприємстві

Під фінансово-господарським станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Воно характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю.

Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його гарне фінансове стані.

Фінансовий стан підприємства (*ФСП*) залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове становище підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану по виробництву і реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виручки і суми прибутку і як наслідок - погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності

Стійкий фінансовий стан в свою чергу робить позитивний вплив на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва і безпосередньо працівників необхідними ресурсами для ефективного функціонування. Тому фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності направлена на забезпечення планомірного

надходження і витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання.

Таблиця 2.2.

## Оцінка ефективності використання оборотних активів

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна		Темпи росту, %	
1. Середня сума активів, тис.грн.	95338	100083	91804	4 745	-8 279	5	-8
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	24748	16199	4346	-8 549	-11 853	-35	-73
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	261	-12811	-14018	-13 072	-1 207	-5008	9
4. Прибутковість реалізації продукції, %	1%	-79%	-323%	-6%	-1%	-569	1
5. Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,26	0,16	0,05	-0,10	-0,11	-38	-71
6. Прибутковість активів, %	0%	-13%	-15%	-6%	-2%	-2192	16
7. Зміна прибутковості активів за рахунок:							
Прибутковості реалізації, %	x	-20,8%	-39,4%	x	x	x	x
Коефіцієнту оборотності активів, %	x	8%	36,9%	x	x	x	x

З табл. 2.2 видно, що у підприємства дуже низький (від'ємний) показник прибутковості активів (близько 0-(-15)%) це свідчить про високу частку отриманого збитку на суму загальних використаних активів. Підприємство має дебіторську заборгованість, та має значну частку кредиторських коштів у загальній структурі капіталу. Прибутковість реалізації продукції коливається від 1% до -368% та має тенденцію до спаду, що помітно характеризує певні недоліки.

Коефіцієнт оборотності активів скоротився, порівняно з 2015м роком у 0,11 разів, що становило 38%. Це свідчить про незначне підвищення ефективності використання оборотних активів у виробництві продукції.

Найбільш помітна зміна прибутковості активів за рахунок зміни прибутковості від реалізації. Ця зміна становила: у 2016 році - -20,8%, у 2017му - -39,4%. Також відбувається зміна прибутковості активів за рахунок зміни коефіцієнту оборотності активів: +8% у 2016 році та +36,9%; у 2017му.

Таблиця 2.3.

### Аналіз оборотності активів ВП «Клесівський кар'єр»

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна зміна		Темпи росту, %	
1. Період обороту, днів							
1.1. всіх оборотних активів	820,66	1387,11	3227,08	566,45	1839,97	69	133
1.2. виробничих запасів	124,32	90,09	325,98	-34,24	235,89	-28	262
1.3. незавершеного виробництва	225,27	336,09	122,43	110,82	-213,66	49%	-64
1.4. готової продукції	374,65	702,87	2607,89	328,22	1905,02	88	271
1.5. товарів	0,67	1,56	0,33	0,89	-1,22	132	-79
1.6. дебіторської заборгованості	26,69	26,13	84,49	-0,56	58,36	-2	223
1.7. кредиторської заборгованості	22,07	10,93	0,66	-11,14	-10,27	-50	-94
2. Коефіцієнт оборотності, разів							
2.1. всіх оборотних активів	0,44	0,26	0,11	-0,18	-0,15	-41	-57
2.2. виробничих запасів	2,90	4,00	1,10	1,10	-2,89	38	-72
2.3. незавершеного виробництва	1,60	1,07	2,94	-0,53	1,87	-33	175
2.4. готової продукції	0,96	0,51	0,14	-0,45	-0,37	-47	-73
2.5. товарів	538,00	231,41	1086,50	-306,59	855,09	-57	370
2.6. дебіторської заборгованості	13,49	13,77	4,26	0,29	-9,51	2	-69
3. Тривалість операційного циклу, днів	1572,26	2543,84	6368,19	971,57	3824,36	62	150
4. Тривалість фінансового циклу, днів	1550,20	2532,91	6367,54	982,71	3834,63	63	151

Проаналізувавши таблицю 2.3, ми бачимо тенденцію як до зростання, так і спадання показника "Період обороту" для різних статей активів підприємства. Так, тенденція до зростання помітна в періоді обороту всіх оборотних активів, виробничих запасів, готової продукції та дебіторської заборгованості. Підвищення даного показника свідчить про зменшення ефективності використання даних статей.

Період обороту незавершеного виробництва, товарів, а також кредиторської заборгованості скорочується, що є вагомою причиною для висновку про те, що ефективність використання даних позицій підвищується.

Водночас, відбуваються зміни і з коефіцієнтом оборотності. Оскільки цей коефіцієнт є оберненим до Періоду обороту, то тут помітне зростання даного показника по незавершеному виробництву, товарах та кредиторській заборгованості. А спад спостерігається по всіх оборотних активах, виробничих запасах, готовій продукції і дебіторській заборгованості.

Тривалість операційного циклу у 2016 році збільшилась на 971,57 дня, що становило 62% від початкового значення, у 2017 році цей показник зріс на 3824,36 днів (150%), порівняно із 2016 роком.

Тривалість фінансового циклу також збільшилась на 982,71 день (63%) та 3834,63 дні (151%) у 2016 та 2017 роках відповідно. Збільшення даних показників негативно впливає на діяльність компанії.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства**

Показники	На 01.2016	На 01.2017	На 01.2018	Абсолютна зміна		Темпи росту, %	
				На 01.2015	На 01.2016	На 01.2015	На 01.2016
				Коефіцієнт фінансової автономії	-0,23	-0,71	-0,89
Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,23	1,71	1,88	0,47	0,17	38,3	10,1
Коефіцієнт фінансової залежності	-4,28	-1,42	-1,13	2,86	0,29	-66,9	-20,2
Коефіцієнт покриття боргу	-0,19	-0,41	-0,47	-0,22	-0,06	118,4	13,8

Провівши аналіз даних на основі показників оцінки фінансової стійкості підприємства можна зробити ряд висновків. По-перше, на початок періоду аналізу діяльності підприємство ВП «Клесівський кар'єр» вже не відповідало усім нормативно-рекомендованим значенням і, зокрема, спостерігається тенденція до зниження цих показників, тобто погіршення ситуації підприємства. З кожним роком підприємство все більше залежало від зовнішніх джерел фінансування, так як коефіцієнт автономії є нижчим за нормативне значення (0,5) у всьому досліджуваному періоді. Також зростала фінансова заборгованість, на що вказує коефіцієнт фін. Заборгованості, котрий значно перевищує норму (менше за 0,5). Непоганою на перший погляд здається ситуація із фінансовою залежністю - даний показник знаходиться в межах норми (менше 1), хоча і зростає у 2015-2017рр (з -4,28 до -1,13), що вказує, що підприємству вистачало власних коштів для виробництва власної продукції. Проте досить скрутна ситуація із коефіцієнтом покриття боргу, що не відповідає нормі (більше 1) протягом усього досліджуваного періоду. Це вказує на те, що підприємство немає достатньо коштів, аби покрити свої борги. Тобто можна зробити висновок, що підприємство ВП «Клесівський кар'єр» функціонує не стабільно – воно є фінансово залежним та не може покривати свої борги.

Отже, ВП «Клесівський кар'єр» є підприємством у галузі гірничої промисловості в Україні. Організаційна структура підприємства спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації.

Середньооблікова чисельність працівників зменшується з кожним періодом, проте в останньому ситуація стабілізувалась. Також видно позитивну динаміку зменшення коефіцієнту плинності кадрів за рахунок стабілізації ситуації на підприємстві.

Високу дисциплінованість працівників може бути пояснена тим, що на одного працівника апарату управління припадає 4 робітника, що дає змогу здійснювати безперервний контроль за їхньою діяльністю. Але необхідно

визначити причину цих нечисленних неявок та спробувати її усунути. У ситуації, що склалась, доцільно проаналізувати та оцінити соціально-трудові відносини на підприємстві.

Здійснений аналіз господарської діяльності свідчить про скрутне становище підприємства. Збиткова діяльність, високий рівень кредитної заборгованості, а також – не відповідність ВП «Клесівський кар'єр» усім нормативно-рекомендованим значенням і тенденція до зниження цих показників свідчать про погіршення ситуації підприємства. Дана ситуація може негативно впливати на стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

## **2.2. Аналіз соціально-трудових відносин підприємства та оцінка ефективності їх регулювання.**

Високі темпи зростання ефективності управління персоналом забезпечуються науково-обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, які впливають на динамічність, креативність та інноваційність управління персоналом. Це призводить до того, що питання оцінки впливу різних факторів на соціально-трудові відносини на підприємстві вирішуються або з урахуванням економічної ситуації, або з позиції ситуаційного менеджменту. Під час формування та аналізу такої класифікації потрібно враховувати, що ці фактори діють не ізольовано, а у тісній взаємодії один з одним. Теоретичне значення класифікації факторів ефективності регулювання соціально-трудових відносин полягає в тому, що вона дозволяє в довгостроковій перспективі розробляти стратегію управління людськими ресурсами, визначати співвідношення між факторами, виявляти особливості в дії окремих факторів з урахуванням специфіки кожного конкретного напрямку діяльності підприємства, а також оцінювати потенціал розвитку персоналу. Використання такого аналізу дає можливість правильно виявити і



використовувати резерви зростання ефективності управління персоналом загалом. [42]

Систематизувавши фактори, які автономно, або у своїй взаємодії впливають на соціально-трудові відносини, а також на динаміку якісних змін у його діяльності, далі ми виділяємо та досліджуємо основні. Оскільки в нашому випадку предметом аналізу є увесь комплекс соціально-трудових відносин підприємства, то вважаємо, що запорукою ефективності діяльності персоналу на підприємстві є, власне, вмотивований та інноваційний особовий склад.

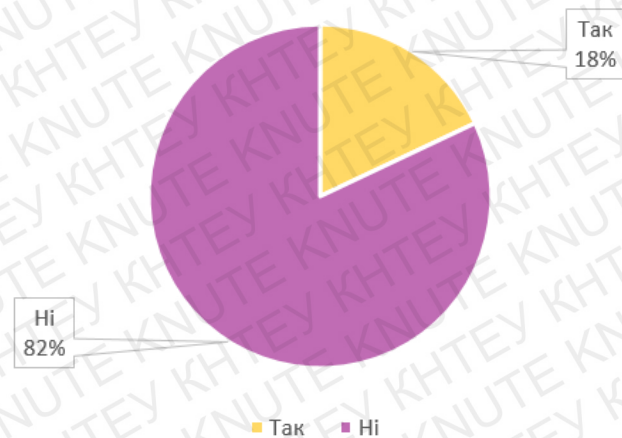
Особливості соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» ми досліджуємо за допомогою опитування. Проранжувавши елементи соціально-трудових відносин за ступенем важливості для працівників підприємства, ми виділили найголовніші, які і піддали більш детальному аналізу:

1. Економічна складова – рівень заробітної плати;
2. Соціальні відносини як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях.

Одним із найважливіших елементів соціально-трудових відносин є винагорода за працю, зокрема – заробітна платня – винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Тому нами було опитано більшість працівників (102) ВП «Клесівський кар'єр» на предмет задоволеності ними заробітною платою. Результат опитування наведено на рис. 2.2

Результати опитування наступні: 18 працівників задоволені рівнем своєї заробітної плати, 84 – ні. Зважаючи на те, що за досліджуваний період заробітна плата працівників підвищувалась тільки за рахунок індексації та не відбувалось її підвищення, наприклад, за результатами діяльності у звітному році, результати були очікуваними.

### Чи задоволені Ви заробітною платою?



**Рис. 2.2. Рівень задоволеності працівників заробітною платою.**

Варто зазначити, що ВП «Клесівський кар'єр» є збитковим підприємством, що працює, в основному, за рахунок кредитних коштів. Також результати діяльності підприємства погіршились за досліджуваний період.

Важлиим аспектом соціально-трудових відносин на підприємстві є соціальні відносини на горизонтальному та на вертикальному рівнях. Так як персонал підприємства поділяється на робітників та працівників апарату управління (підлеглих і керівників), ми розробили дві окремі анкети для дослідження поведінки керівників очима підлеглих, а також для аналізу поведінки підлеглих з погляду їхніх безпосередніх керівників. (Додатки Р - С).

Було опитано 102 особи, що становить 70% від всього персоналу підприємства, з них – 26 тих, що працюють в управлінському апараті і 76 робітників. Кількість опитаних становить більше 50%, що дає змогу вважати зібрану інформацію об'єктивною. Результати опитування подані нижче.

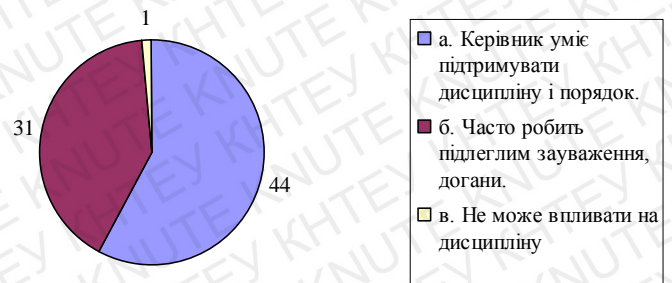
Опитування підлеглих показало, що:

Як впливає на Вашу роботу присутність керівника?



**Рис. 2.3. Як впливає на Вашу роботу присутність керівника**

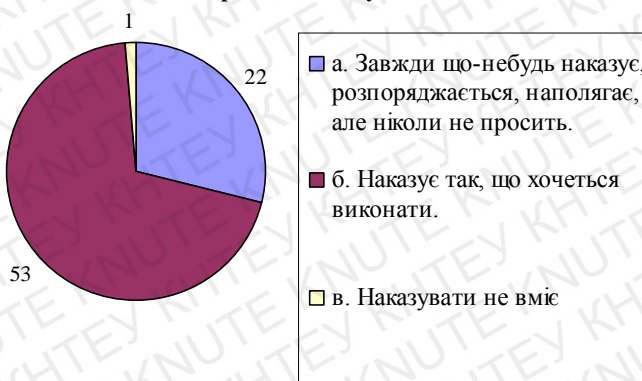
Чи здатен Ваш керівник підтримувати дисципліну і порядок?



**Рис. 2.4. Чи здатен Ваш керівник підтримувати дисципліну і порядок**

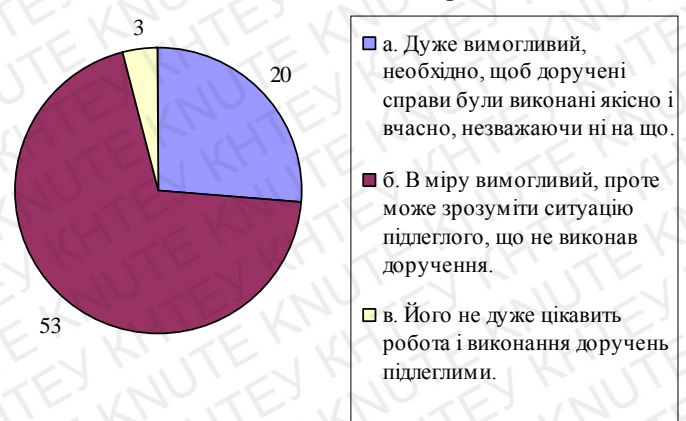
1. Більшості працівників цікаво працювати з керівником, проте є досить велика частка тих, хто працює в напрузі в присутності керівника. (рис. 2.3)
2. Керівники вміють підтримувати дисципліну і порядок, проте деколи для цього необхідно робити підлеглим зауваження. (рис. 2.4)
3. Керівники правильно розпоряджаються правом наказувати, вони вміють це робити і роблять ефективно. (рис. 2.5)

Ваш керівник наказує...

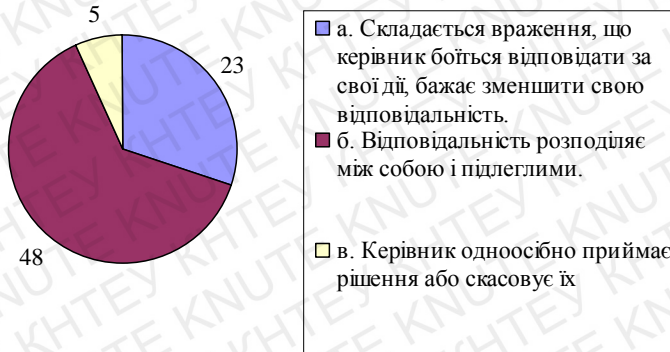
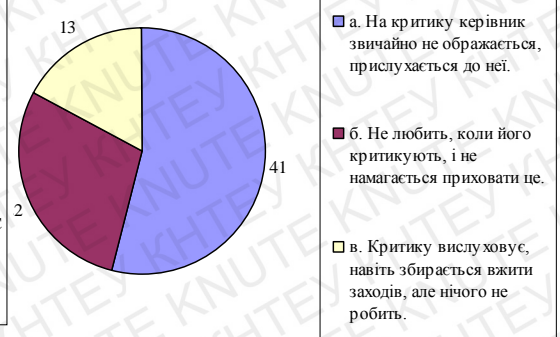


**Рис. 2.5. Як наказує керівник?**

Наскільки вимогливим є Ваш керівник?



**Рис. 2.6. Наскільки вимогливим є керівник**

**Чи відповідальний Ваш керівник?****Як керівник сприймає критику і зауваження з боку підлеглих?****Рис. 2.7. Як керівник сприймає критику з боку підлеглих?****Рис. 2.8. Чи відповідальний керівник?**

4. Керівники є досить вимогливими, велика частка працівників вважають, що керівники можуть зрозуміти об'єктивну, пояснену причину невиконання доручень. (рис. 2.6)

5. Більше половини працівників вважають, що їх керівник реагує на критику адекватно і прислухається до неї, проте досить велика частка тих, хто впевнений, що керівник не сприймає критику, або сприймає її вороже. Це свідчить про недосконалість зв'язку між підлеглими і керівниками, адже керівники впевнені, що підлеглі – це нижчий рівень працівників і їхня критика нічого не варта. (рис. 2.7).

6. Керівник розподіляє відповідальність між собою та підлеглими – так вважає більшість працівників. Але 23 особи констатують, що їх керівник боїться відповідальності і переважно перекладає її на плечі інших. (рис. 2.8)

7. Більшість персоналу вважають, що рішення їх керівників не підвладні емоціям, які вони відчують у певні моменти, хоча досить велика частка тих, хто вважає протилежне. Причиною цього може бути низький рівень стресостійкості та занижений рівень емоційного інтелекту. (рис 2.9)

8. Керівники переважно звертаються до підлеглих чемно і доброзичливо, проте є поодинокі випадки грубості з боку керівників. Це трапляється у робітничих колективах, але вкрай рідко, про що свідчить лише 4 голоси із 76. (рис. 2.10)

9. У критичних ситуаціях керівники підрозділів ВП «Клесівський кар'єр» зазвичай не змінюють свого стилю керівництва, певна частина переходить на більш жорсткі методи, проте немає таких, хто б погано виконував свої обов'язки. Причиною даного позитивного показника може бути досить стійка позиція керівника та довіра підлеглих до нього. (рис. 2.11)

Ваш керівник – «людина настрою»?

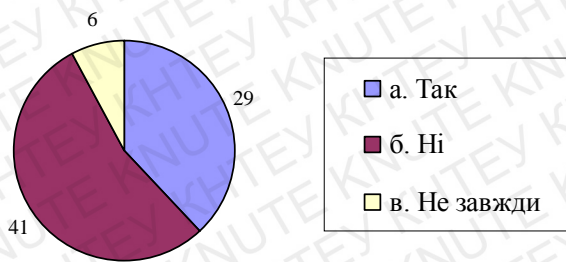


Рис. 2.9. Чи впливає настрої керівника на його роботу?

Як Ваш керівник ставиться до підлеглих?

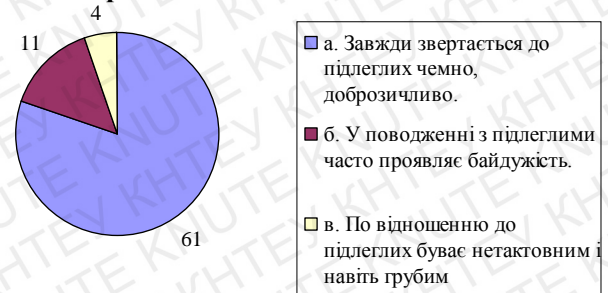


Рис. 2.10. Ставлення керівника до підлеглих

Яким чином Ваш керівник працює у критичних ситуаціях?

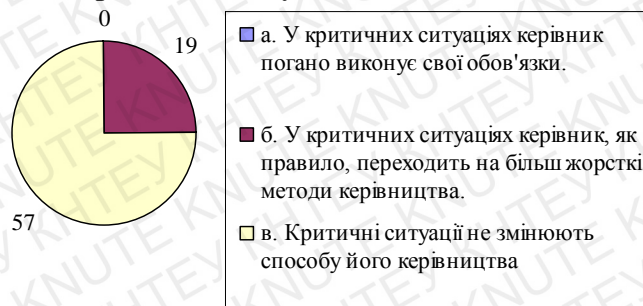


Рис. 2.11. Як керівник справляється з критичними ситуаціями?

10. Вміння керівника організувати роботу своїх підлеглих працівники визначили як 3,87/5. Що свідчить про недостатні навички організації роботи підлеглих.

11. Ще нижчим показником виявився «Ступінь довіри до керівника». Середнє значення даного показника досягло позначки всього 3,71/5, що негативно впливає на роботу підлеглих, оскільки останні не достатньо

довіряють керівнику, а, відповідно, не можуть спокійно виконувати усі його вказівки, очікуючи якогось підвоху.

12. Незважаючи на не досить хороші результати попередніх питань, все ж рівень задоволеності підлеглих роботою керівників є високим – 4,12/5. Це свідчить про хороший імідж керівника серед підлеглих та правильно обрану модель поведінки.

Досить цікавим є те, що більшість робітників проігнорували відкриті питання, але проаналізувавши нечисленні отримані відповіді можна сказати, що керівникам бажають бути однаково вимогливими до всіх без винятку працівників. Це набагато покращить роботу більшості підлеглих, оскільки неоднаковість виконуваних доручень працівників однакового рівня демотивує їх і ніяк не сприяє покращенню ефективності їхньої роботи. Що ж виділяє певних керівників – це те, що вони з розумінням ставляться до підлеглих у різних життєвих ситуаціях.

Зовсім по-іншому характеризують поведінку їхніх підлеглих керівники. Дані опитування 26-ти працівників апарату управління представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.5

**Аналіз поведінки підлеглих з точки зору їх керівника**

Номер питання	Обрана відповідь, чол			Частка від загальної к-сті		
	а	б	в	а	б	в
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7
1	23	3	0	88,5%	11,5%	0,0%
2	15	9	2	57,7%	34,6%	7,7%
3	19	5	2	73,1%	19,2%	7,7%
4	9	15	2	34,6%	57,7%	7,7%
5	14	11	1	53,8%	42,3%	3,8%
6	13	13	0	50,0%	50,0%	0,0%
7	13	12	1	50,0%	46,2%	3,8%
8	6	20	1	23,1%	76,9%	3,8%
9	13	13	-	50,0%	50,0%	-
10	6	11	9	23,1%	42,3%	34,6%

*Джерело: сформовано на основі даних анкетування персоналу підприємства*

1. Перше питання визначало, чи вважають керівники їхній колектив згуртованим. Відповідно, 88,5% опитаних вважають свій колектив

згуртованим, 11,5% думають, що їх колектив об'єднується лише для виконання певного завдання. Але все ж позитивним є те, що жоден з керівників не вважає, що в їхні підлеглі працюють кожен сам за себе.

2. Більшість керівників вважають своїх підлеглих відповідальними. Це свідчить про те, що доручення виконуються якісно і вчасно.

3. Під керівництвом більшості опитаних знаходиться дисциплінований персонал, хоча є випадки порушення дисципліни, усних зауважень в сторону порушників та винесення доган, що негативно відображається на роботі решти колективу.

4. Досить велика частка управлінців (57,37%) гадають, що підлеглі не сумніваються в їхній чесності та готовності допомогти.

5. На думку керівників, їхні підлеглі завжди виконують накази. Хоча не завжди охоче, але виконують. Це свідчить про високе почуття відповідальності підлеглих перед керівниками.

6. Управлінці вважають, що їх працівники завжди охоче працюють, проте кожен пояснює це по-своєму. Одні вважають це повністю їхньою заслугою, інші пояснюють хорошою матеріальною винагородою за працю.

7. Більшість підлеглих працюють добре і старанно, але 50% працюють так через те, що люблять свою роботу, а 46,2% тільки за хорошу матеріальну винагороду. Також один керівник вважає, що робота його підлеглих є лише необхідністю.

8. 76,9% працівників працюють однаково добре як за присутності керівництва на робочих місцях, так і за їх відсутності. Досить велика частка – 23,1% працівників – працюють лише за присутності керівника, що є негативним явищем в організації, якого необхідно позбутись.

9. Половина працівників, на думку їхнього керівництва, працюють задля хорошої премії. Інша ж половина працюють під страхом покарання. Висока кількість таких працівників є негативним явищем, яке необхідно ліквідувати.

10. Керівники по-різному оцінюють власних підлеглих. 23,1% вважають, що їхні підлеглі скромні, товариські, поблажливі, вразливі, добродушні,

повільні, слухняні; 42,3% - привітні, наполегливі, енергійні, винахідливі, вимогливі, рішучі; 34,6% - працюючі, впевнені в собі, стримані, старанні, виконавчі, логічні. Хоча даний пункт характеризує підлеглих лише з позитивної сторони, проте він також дозволяє визначити позитивні якості працівників.

11. Рівень організованості працівників ВП «Клесівський кар'єр» їх керівники визначили як 3,96/5 балів, що є досить непоганим показником, проте для ефективнішої діяльності доцільно буде його покращити.

12. Керівники недостатньо довіряють своїм підлеглим. По даному показнику вийшов бал 3,81 із 5 можливих. Це може бути результатом недовіри до керівництва з боку підлеглих, як ми визначили раніше.

13. Незважаючи на незадовільні показники, описані вище, в цілому, керівники задоволені роботою своїх підлеглих. 4,31/5 балів по цьому пункту. Це може бути результатом хорошого відношення керівництва до підлеглих і віддачі з боку персоналу.

На відміну від персоналу, керівники були більш багатослівними у відкритих питаннях, проте досить одноманітними. Всі вони бажають більше відповідальності до вказівок з боку керівництва та більш дружніми у відносинах один з одним. Компетентність та відповідальність з боку підлеглих є перевагою команди для кожного керівника.

Отже, ВП «Клесівський кар'єр» є підприємством у галузі гірничої промисловості в Україні. Організаційна структура підприємства спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами.

Середньооблікова чисельність працівників зменшується з кожним періодом, проте в останньому ситуація стабілізувалась. Також видно позитивну динаміку зменшення коефіцієнту плинності кадрів за рахунок стабілізації ситуації на підприємстві.

Високу дисциплінованість працівників може бути пояснена тим, що на одного працівника апарату управління припадає 4 робітника, що дає змогу



здійснювати безперервний контроль за їхньою діяльністю. Але необхідно визначити причину цих нечисленних неявок та спробувати її усунути. У ситуації, що склалась, доцільно проаналізувати та оцінити соціально-трудові відносини на підприємстві.

Здійснений аналіз господарської діяльності свідчить про скрутне становище підприємства. Збиткова діяльність, високий рівень кредитної заборгованості, а також – не відповідність ВП «Клесівський кар'єр» усім нормативно-рекомендованим значенням і тенденція до зниження цих показників свідчать про погіршення ситуації підприємства. Дана ситуація може негативно впливати на стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

Особливості соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» ми дослідили за допомогою анкетного опитування. За допомогою даного методу ми визначили такі проблеми у соціальному аспекті: окремі керівники повністю байдужі до роботи та дисципліни їх підлеглих; є керівники, які не вміють керувати своїми емоціями; існують поодинокі випадки грубості з боку управлінського персоналу; нерівномірність розподілу доручень між підлеглими, коли одні виконують роботи набагато більше ніж інші. Також ми виділили такі проблеми в поведінці підлеглих: непоодинокі випадки порушення дисципліни, робота працівників пов'язана зі страхом покарання; багато працівників лише імітують роботу в присутності керівництва. Також є невисокий ступінь довіри як з боку працівників, так і з боку керівництва.

Щодо трудового аспекту соціально-трудових відносин, то тут проблем набагато менше. На підприємстві дотримуються усіх вимог трудового законодавства, добре оформлена система охорони праці, проте система оплати праці потребує негайного перегляду.

Усі ці проблеми повинні бути вирішені найближчим часом під час створення оптимальної моделі організаційної поведінки персоналу.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», ФІЛІЯ «ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ», ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ «КЛЕСІВСЬКИЙ КАР'ЄР», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., САРНЕНСЬКИЙ Р-Н, С.М.Т. КЛЕСІВ**

**3.1. Напрями вдосконалення соціально-трудова відносин на підприємстві та розробка програми їх регулювання.**

Проведений аналіз стану соціально-трудова відносин на ВП «Клесівський кар'єр» свідчить про недосконалість регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві. Основні недоліки у соціально-трудова сфері виявляються у наступному:

- Низький ступінь відповідності інтересів працівників і адміністрації;
- Керівники байдужі до роботи та дисципліни їх підлеглих;
- Більшість працівників не беруть участі у підготовці колективного договору, вони не знають змісту і не контролюють виконання його положень;
- Низький рівень участі працівників в управлінні виробництвом. Керівництво рідко цікавиться думкою працівників з питань розвитку підприємства, його проблем і шляхів рішення.

Вдосконалення соціально-трудова відносин обумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- Побудова стабільних стосунків співпраці з працівниками, що дозволять мінімізувати конфлікти;
- Досягнення прихильності за допомогою залучення працівників до процесів комунікації;

- Посилення спільної зацікавленості у досягненні організаційних цілей через розвиток організаційної культури, що базується на спільних цінностях керівництва і працівників.

Для вирішення поставлених задач нами було розроблено наступну програму регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр». (Додаток Т). Деталізації підлягає п. 5 розробленої програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Заходи з реалізації Програми регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр»**

№	Завдання та найменування заходу	Відповідальний виконавець/розпорядник коштів	Термін виконання	Джерело фінансування
1	Кадровий аудит	Начальник	01.07.2019	Кошти підприємства /управління
2	Усунення недоліків, виявлених кадровим аудитом	Начальник, старший інспектор з кадрів	01.01.2020	Власні кошти підприємства
3	Контроль за усуненням недоліків та недопустимістю неправомірних дій	Начальник	Постійно	Власні кошти
4	Перегляд та перерахунок заробітної плати працівників	Начальник, старший інспектор з кадрів	Щорічно	Власні кошти
5	Розгляд отриманих пропозицій щодо внесення змін до колективного договору. Оцінка доцільності внесення запропонованих змін. Внесення змін.	Начальник, голова профспілки, члени профспілки, старший інспектор з кадрів, працівники.	Систематично	Власні кошти
6	Установлення ефективних внутрішніх взаємовідносин в колективі як горизонтально та вертикально	Начальник, старший інспектор з кадрів	Постійно	Не потрібен
7	Поліпшення швидкості реагування на виникнення нестандартних ситуацій на виробництві та оперативності їх вирішення	Начальник, старший інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, начальники цехів.	Постійно	Власні кошти

1. Кадровий аудит на ВП «Клесівський кар'єр може бути проведений трьома способами:

а) перевірка з боку керівництва підприємства, шляхом створення комісії (3 чол.), які проводитимуть перевірку у свій робочий час.

Переваги:

- низькі витрати;
- перевірку проводитимуть люди, котрі знайомі із специфікою роботи на підприємстві;
- відсутність витрат на переїзд, проживання, харчування перевіряючого.

Недоліки:

- втрати робочого часу (перевірка даних за останні три роки, затрати робочого часу становитимуть 10-15 робочих днів);
- суб'єктивність результатів, оскільки особи, що перевірятимуть роботу кадрової служби працюють на підприємстві;
- можливість затягнення процесу перевірки, задля уникнення від виконання своїх безпосередніх робочих обов'язків;
- не релевантні результати перевірки, так як жоден з перевіряючих не має відповідної освіти;

б) Внутрішній аудит з боку Центру управління промисловістю.

Переваги:

- аудит з боку осіб, що прямо чи опосередковано знайомі зі специфікою роботи на підприємстві;
- адекватні результати перевірки;
- отримання рекомендацій з боку контролюючого органу, що могло б зменшити кількість зауважень з боку щорічної перевірки.

Недоліки:

- необхідність оплати проживання та переїзду аудитора;

- можливе упереджене ставлення з боку аудитора до підприємства чи особи, яких він перевіряє.

в) Зовнішній аудит шляхом залучення зовнішніх аудиторів.

Переваги:

- отримання кваліфікованого висновку від професіоналів;
- виявлення усіх недоліків, що негативно впливають на соціально-трудові відносини на підприємстві;
- отримання ефективних рекомендацій щодо усунення недоліків;

Недоліки:

- висока вартість послуг;
- необізнаність аудиторів у процесах, що відбуваються на підприємстві, що може призвести до певних неточностей у результатах аудиту.

У Рівненській області небагато компаній, що забезпечують кадровий аудит. Нами було обрано три компанії:

ТОВ Нива-аудит, розташування: м. Рівне, вул. Лермонтова, 5а, оф. 1.  
Вартість послуг – 250 грн/1 працівник/1 рік.

Аудиторська фірма «Мрія-аудит», розташування: м. Рівне, вул. Студентська, 14. Вартість послуг – 300 грн/1 працівник/1 рік.

ТОВ «Інформ-Дельта-Аудит», розташування: м. Рівне, вул. Гагаріна, 39.  
Вартість послуг – 500 грн/1 працівник/1 рік.

2. Усунення недоліків, виявлених кадровим аудитом ми плануємо провести за 6 місяців. Орієнтовні витрати, що повинні бути закладені у плановий бюджет підприємства на виконання даного заходу – 100 тис.грн.

3. Перегляд та перерахунок заробітної плати працівників повинен бути проведений найближчим часом та, в подальшому, здійснюватись на постійній основі. Наразі ситуація така, що середня заробітна плата на підприємстві за 2017 звітний рік становила 4 867,06 грн (чотири тисячі

вісімсот шістдесят сім гривень шість копійок). Цей показник у 1,5 разів менший, ніж середній розмір заробітної плати у галузі добувної промисловості і розробки кар'єрів по Рівненській області, що у 2017 році становив 7 256 грн (сім тисяч двісті п'ятдесят шість гривень). Ще гіршим рівень середньої заробітної плати на ВП «Клесівський кар'єр» є у порівнянні із всеукраїнським. Середня заробітна плата працівника добувної промисловості і розробки кар'єрів по Україні у 2017 році становила 9 371 грн (дев'ять тисяч триста сімдесят одну гривню), що у 2 рази більше, ніж середня заробітна плата на підприємстві за аналогічний період.

4. На нашу думку, доцільно буде запровадити щоквартальний розгляд внесених пропозицій щодо змін у колективному договорі. Даний процес відбуватиметься за наступним алгоритмом (зважаючи на те, що розгляд проводитиметься щоквартально):

1) Створення комісії, що буде розглядати доцільність внесення змін до колективного договору. У комісію, крім начальника та голови профкому ВП «Клесівський кар'єр» повинно увійти ще як мінімум 3 представники від працівників. Це можуть бути як керівники структурних підрозділів, так і працівники. Начальник та голова профкому вважаються постійними членами комісії, решта – можуть змінюватись. (10 робочих днів)

2) Прийняття пропозицій щодо внесення змін до Колективного договору. Пропозиції приймаються постійно та фіксуються для розгляду на черговому засіданні комісії.

3) Формування списку пропозицій щодо внесення змін до Колективного договору, що підлягають розгляду та обговоренню. Остаточний список для розгляду на черговому засіданні повинен бути сформований не пізніше, ніж за 5 робочих днів до дати проведення засідання.

4). Проведення засідання Комісії, розгляд пропозицій, прийняття рішення.

5) Доведення рішення Комісії до відома усіх працівників ВП «Клесівський кар'єр».

6. Установлення ефективних внутрішніх взаємовідносин в колективі як горизонтально та вертикально спрямоване на згуртування колективу, створення стійких та ефективних каналів комунікації та покращення соціального клімату на підприємстві.

На вказаний у програмі період заплановано 3 командоутворюючі заходи (очікувана присутність – 50 чол. на кожному з них): а) лекція; б) спільна поїздка на Голубе озеро та в) командні активності на свіжому повітрі. Для цього у бюджет необхідно закласти таку суму:

а) Оренда залу – 900 грн, спікер – 2000 грн, фуршет – 1000 грн.

б) Автобус – витрати на пальне – 250 грн, фуршет – 4000 грн.

в) Автобус – витрати на пальне – 250 грн, інвентар до ігор – 500 грн, фуршет – 2000 грн.

Сума, необхідна для відображення в бюджеті на 2019-2024 роки – 10900 грн (десять тисяч дев'ятсот гривень).

7. Поліпшення швидкості реагування на виникнення нестандартних ситуацій на виробництві та оперативності їх вирішення необхідне для забезпечення безперервності виробництва та мінімізації витрат.

### **3.2. Оцінка ефективності програми регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.**

Для ефективного регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві необхідна, з одного боку, наявність дієвої системи соціального партнерства, а з іншого, — активна діяльність керівництва підприємства в соціально-трудої сфері. Водночас, дуже важливо задіяти комплекс заходів (адміністративних, організаційних, економічних тощо), які оптимізують відносини між роботодавцем і найманими працівниками безпосередньо на

виробничому рівні, забезпечують баланс інтересів суб'єктів та органів, що функціонують на цьому рівні.

Нами була розроблена Програма регулювання соціально-трудових відносин, що має на меті вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві ВП «Клесівський кар'єр». Результати впровадження Програми даватимуть змогу оцінювати стан соціально-трудових відносин в динаміці, стан умов та охорони праці, відносини між суб'єктами трудової діяльності, показники оплати праці, конфліктність, а також стан процесів розвитку персоналу. Водночас, отримані результати допомагають прогнозувати зміни соціально-трудових відносин у майбутньому та розробити рекомендації, спрямовані на оптимізацію соціально-трудових відносин і виявлення резервів задля покращення процесів регулювання цих відносин в подальшому.

Розрахунки щодо затратності та очікуваної ефективності від реалізації програми подані нижче.

У нас є 3 варіанта проведення кадрового аудиту, з яких необхідно вибрати найоптимальніший.

Проте, насамперед, необхідно обрати одну з трьох запропонованих аудиторських фірм. Сумарні витрати ТОВ Нива-аудит становитимуть 94 500 грн (дев'яносто чотири тисячі п'ятсот гривень); Аудиторської фірми «Мрія-аудит» - 113 400 грн (сто тринадцять тисяч чотириста гривень); ТОВ «Інформ-Дельта-Аудит» - 189 000 грн (сто вісімдесят дев'ять тисяч гривень).

Найдешевшим варіантом виявляється ТОВ Нива-аудит, проте велика кількість негативних відгуків на сайті компанії не дозволяє нам обрати ТОВ Нива-аудит як постачальника послуг. Саме тому найоптимальнішим варіантом буде Аудиторська фірма «Мрія-аудит» - компанія, що давно працює на ринку аудиторських послуг (з 1994 року), має значний досвід у перевірці підприємств гірничо-добувної галузі та хорошу репутацію на ринку аудиторських послуг Рівненської області.

Враховуючи вищезазначене, ми можемо розрахувати затрати на виконання запропонованої програми. Результати розрахунків подано в табл.3.2.



Таблиця 3.2.

**Оцінка варіантів проведення кадрового аудиту на ВП «Клесівський кар'єр»**

Варіант	Сумарні витрати	Переваги (вага фактору, сума = 1)	Недоліки(вага фактору)	Сумарна оцінка
1. перевірка з боку керівництва	3500 грн (оплата праці керівника за 10 робочих днів)	- низькі витрати (0,2); - перевірку проводитимуть люди, котрі знайомі із специфікою роботи на підприємстві(0,6); - відсутність витрат на переїзд, проживання, харчування перевіряючого(0,2)	- втрати робочого часу (затрати робочого часу становитимуть 10-15 робочих днів) (-0,25); - суб'єктивність результатів, (-0,35); - можливість затягнення процесу перевірки (-0,3); - не релевантні результати перевірки (-0,1);	0
2. внутрішній аудит з боку ЦУП	2700 грн (проїзд, проживання, харчування)	- аудит з боку осіб, що прямо чи опосередковано знайомі зі специфікою роботи на підприємстві (0,4); - адекватні результати перевірки(0,3); - отримання рекомендацій з боку контролюючого органу (0,3)	- необхідність оплати проживання та переїзду аудитора (-0,1); - можливе упереджене ставлення з боку аудитора (-0,25)	0,65
3. Зовнішній аудит	113 400 грн	- отримання кваліфікованого висновку від професіоналів (0,15); - виявлення усіх недоліків(0,5); - отримання ефективних рекомендацій щодо усунення недоліків(0,35);	- висока вартість послуг (-0,5); - необізнаність аудиторів у процесах, що відбуваються на підприємстві (-0,15)	0,35

Такими чином найоптимальнішим варіантом проведення аудиту на підприємстві буде залучення фахівця із Центру управління промисловістю ПАТ «Українська залізниця».

Тобто сумарні затрати на реалізацію Програми, враховуючи те, що підприємство стабілізує свій економічний стан та підвищить середню

заробітну плату працівників хоча б до рівня, середнього по регіону, становитимуть 265 600 грн (двісті шістдесят п'ять тисяч шістсот гривень).

Для оцінки ефективності впроваджених змін планується застосовуватись систематичний моніторинг та співставлення його результатів з попередніми.

Систематичний моніторинг має такі складові:

- Стан трудових відносин (чисельність працівників у конфліктних ситуаціях, кількість трудових спорів, стан страйкового руху, виконання трудових угод);
- Оплата праці та соціальна підтримка (рівень зарплати, доплат, структура оплати праці, премії та матеріальні допомоги);
- Умови і охорона праці (чисельність працюючих у шкідливих умовах, пільги та компенсації за роботу у несприятливих умовах);
- Стан кадрової політики (стан системи перепідготовки, рівень плинності кадрів, процеси підвищення кваліфікації персоналу);
- Стан відносин працівників з адміністрацією та профспілкою.

Аналіз особливостей функціонування соціально-трудова відносин на підприємстві показує, що саме вони потребують пильної уваги з боку керівництва задля підвищення ефективності функціонування та розвитку ВП «Клесівський кар'єр». Запропонований підхід до оцінювання ефективності соціально трудових відносин на основі систематичного моніторингу змін поєднав економічні, соціальні, регуляторні та фінансові показники, кількісні значення яких розраховується за даними опитування та статистики. Апробація методики на прикладі підприємства показала, що підвищення обсягів виробництва повинне стати однією із цілей підприємства задля покращення стану економічних показників, а також – для забезпечення релевантної оплати праці персоналу та загального підвищення рейтингу роботодавця в регіоні.

Проведений аналіз стану соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» свідчить про недосконалість регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

Нами була розроблена Програма регулювання соціально-трудових відносин, що має на меті вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві ВП «Клесівський кар'єр». Результати впровадження Програми даватимуть змогу оцінювати стан соціально-трудових відносин в динаміці, стан умов та охорони праці, відносини між суб'єктами трудової діяльності, показники оплати праці, конфліктність, а також стан процесів розвитку персоналу. На виконання Програми необхідні кошти у розмірі 265 600 грн (двісті шістдесят п'ять тисяч шістсот гривень). Для оцінки ефективності впроваджених змін планується застосовуватись систематичний моніторинг та співставлення його результатів з попередніми.

Апробація методики на прикладі підприємства показала, що підвищення обсягів виробництва повинне стати однією із цілей підприємства задля покращення стану економічних показників, а також – для забезпечення релевантної оплати праці персоналу та загального підвищення рейтингу роботодавця в регіоні.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження показало складність і неоднозначність категорії «соціально-трудова відносина», що обумовлює відмінність точок зору вчених з приводу змісту поняття «соціально-трудова відносина». Нами запропонована подвійна класифікація соціально-трудова відносин: загальні та специфічні відносина. Всеохоплюючі (зайнятості, організації та оплати праці) притаманні всім стадіям розвитку людського суспільства; загальні (відносина ринку праці, система соціального захисту) - ринковій організації виробництва; специфічні існують в кожній конкретній системі виробничих відносин. По-друге, соціально-трудова відносина можуть бути визначені як первинні (виникають безпосередньо між роботодавцем і працівником), і вторинні, похідні, що виникають поза процесом суспільної праці, але безпосередньо з ним пов'язані (професійна підготовка до трудової діяльності, пенсійне забезпечення, соціальний захист та ін.).

2. Необхідність регулювання соціально-трудова відносин не викликає сумнівів. При цьому дуже важливо при розробці основних напрямів регулювання враховувати особливості економічного розвитку підприємства. За допомогою правильно продуманої соціально-економічної політики можливо створення такого механізму регулювання, який би став не стільки механізмом втручання при прояві негативних явищ, скільки механізмом їх попередження.

3. ВП «Клесівський кар'єр» є підприємством у галузі гірничої промисловості в Україні. Організаційна структура підприємства спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації. Середньооблікова чисельність працівників зменшується з кожним періодом, проте в останньому ситуація стабілізувалась. Також видно позитивну динаміку зменшення коефіцієнту плинності кадрів за рахунок стабілізації ситуації на підприємстві. Здійснений аналіз господарської діяльності свідчить про скрутне становище

підприємства. Збиткова діяльність, високий рівень кредитної заборгованості, а також – не відповідність ВП «Клесівський кар'єр» усім нормативно-рекомендованим значенням і тенденція до зниження цих показників свідчать про погіршення ситуації підприємства. Дана ситуація може негативно впливати на стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

4. Особливості соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» ми дослідили за допомогою анкетного опитування. За допомогою даного методу ми визначили такі проблеми у соціальному аспекті: окремі керівники повністю байдужі до роботи та дисципліни їх підлеглих; є керівники, які не вміють керувати своїми емоціями; існують поодинокі випадки грубості з боку управлінського персоналу; нерівномірність розподілу доручень між підлеглими, коли одні виконують роботи набагато більше ніж інші. Також ми виділили такі проблеми в поведінці підлеглих: непоодинокі випадки порушення дисципліни, робота працівників пов'язана зі страхом покарання; багато працівників лише імітують роботу в присутності керівництва. Щодо трудового аспекту соціально-трудових відносин, то тут проблем набагато менше. На підприємстві дотримуються усіх вимог трудового законодавства, добре оформлена система охорони праці, проте система оплати праці потребує негайного перегляду.

5. Усі ці проблеми будуть вирішені найближчим часом під час створення оптимальної моделі організаційної поведінки персоналу. Проведений аналіз стану соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» свідчить про недосконалість регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Нами була розроблена Програма регулювання соціально-трудових відносин, що має на меті вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві ВП «Клесівський кар'єр».

6. Результати впровадження Програми даватимуть змогу оцінювати стан соціально-трудових відносин в динаміці, стан умов та охорони праці, відносини між суб'єктами трудової діяльності, показники оплати праці, конфліктність, а також стан процесів розвитку персоналу. Для оцінки

ефективності впроваджених змін планується застосовуватись систематичний моніторинг та співставлення його результатів з попередніми. Апробація методики на прикладі підприємства показала, що підвищення обсягів виробництва повинне стати однією із цілей підприємства задля покращення стану економічних показників, а також – для забезпечення релевантної оплати праці персоналу та загального підвищення рейтингу роботодавця в регіоні.

**ДОДАТКИ**  
**Додаток А**  
**Баланс**

<b>Баланс ВП «Клесівський кар'єр» за 2015-2017 роки</b>						
Актив	Код рядка	31,12,2015	31,12,2016	31,12,2017	Сер. Знач. 2016	Сер. Знач. 2017
1	2	3	4	5		
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	1000	427	355	283	391	319
первісна вартість	1001	507	536	536	521,5	536
накопичена амортизація	1002	80	181	253	130,5	217
Незавершені капітальні інвестиції	1005	380	268	445	324	356,5
Основні засоби:	1010	38115	41789	39094	39952	40441,5
первісна вартість	1011	84675	90901	92605	87788	91753
знос	1012	46560	49112	53511	47836	51311,5
Довгострокові біологічні активи	1020				0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030				0	0
інші фінансові інвестиції	1035				0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				0	0
Відстрочені податкові активи	1045				0	0
Інші необоротні активи	1090				0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	38922	42412	39822	40667	41117
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	1100	46004	52034	36414	49019	44224
Виробничі запаси	1101	4717	5214	3449	4965,5	4331,5
Незавершене виробництво	1102	15486	15123	1478	15304,5	8300,5
Готова продукція	1103	25755	31627	31483	28691	31555
Товари	1104	46	70	4	58	37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	290	11	3	150,5	7
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	719	368	290	543,5	329
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	826	797	727	811,5	762
Поточні фінансові інвестиції	1160				0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12		29	6	14,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8124	8313	479	8218,5	4396
Інші оборотні активи	1190	441	893	1016	667	954,5
<b>Усього за розділом II</b>	1195	56416	62416	38958	59416	50687

Баланс	1300	95338	104828	78780	100083	91804
--------	------	-------	--------	-------	--------	-------

Пасив	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3909	3909	3909
Внески до незареєстрованого статутного капіталу			
Капітал у дооцінках	1268	1057	1100
Додатковий капітал	19	15	10
Емісійний дохід			
Накопичені курсові різниці			
Резервний капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-27483	-61375	-75169
Неоплачений капітал			
Вилучений капітал			
Інші резерви			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>-22287</b>	<b>-56394</b>	<b>-70150</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання			
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові зобов'язання			
Довгострокові забезпечення			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу			
Цільове фінансування			
Благодійна допомога			
Страхові резерви, у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)			
Інвестиційні контракти;			
Призовий фонд			
Резерв на виплату джек-поту			
<b>Усього за розділом II</b>			



<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	468	515	145
за розрахунками з бюджетом	305	297	6
за у тому числі з податку на прибуток			
за розрахунками зі страхування	107	166	76
за розрахунками з оплати праці	210	532	163
за одержаними авансами	79	66	42
за розрахунками з учасниками			
із внутрішніх розрахунків	116426	134652	148930
за страховою діяльністю			
Поточні забезпечення			
Доходи майбутніх періодів			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків			
Інші поточні зобов'язання	30	37	39
<b>Усього за розділом III</b>	<b>117625</b>	<b>136265</b>	<b>148930</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>			
<b>Баланс</b>	<b>95338</b>	<b>79871</b>	<b>78780</b>

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати за 2015-2017рр

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24748	16199	4346
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13659	20836	3809
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	11089		537
Валовий: збиток	2095		4637	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	578	897	1085
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130	1211	1290	497
Витрати на збут	2150	9175	5863	871
Інші операційні витрати	2180	1096	1978	14328
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	185		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		12871	14074
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	76	60	65
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			9
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	261		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		12811	14018
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	261		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		12811	14018
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>				
Матеріальні затрати	2500	9875	10775	6561
Витрати на оплату праці	2505	7805	7161	5222
Відрахування на соціальні заходи	2510	2987	2741	2137
Амортизація	2515	3006	2637	4690
Інші операційні витрати	2520	11970	12411	3750
Разом	2550	35643	35725	22360

## Додаток В

## Динаміка обсягу та складу активів підприємства

Актив	Обсяг, тис.грн.			Абсолютна зміна, тис.грн.		Темп приросту, %	
	31,12,2015	31,12,2016	31,12,2017	2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
	<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	427	355	283	-72	-72	-16,86	-20,28
первісна вартість	507	536	536	29	0	5,72	0,00
накопичена амортизація	80	181	253	101	72	126,25	39,78
Незавершені капітальні інвестиції	380	268	445	-112	177		
Основні засоби:	38115	41789	39094	3674	-2695	9,64	-6,45
первісна вартість	84675	90901	92605	6226	1704	7,35	1,87
знос	46560	49112	53511	2552	4399	5,48	8,96
Довгострокові біологічні активи				0	0		
Довгострокові фінансові інвестиції:				0	0		
інші фінансові інвестиції				0	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість				0	0		
Відстрочені податкові активи				0	0	#ДЕЛ/0!	100,00
Інші необоротні активи				0	0		
<b>Усього за розділом I</b>	38922	42412	39822	3490	-2590	8,97	-6,11
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	46004	52034	36414	6030	-15620	13,11	-30,02
Виробничі запаси	4717	5214	3449	497	-1765	10,54	-33,85
Незавершене виробництво	15486	15123	1478	-363	-13645	-2,34	-90,23
Готова продукція	25755	31627	31483	5872	-144	22,80	-0,46
Товари	46	70	4	24	-66	52,17	-94,29
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	290	11	3	-279	-8	-96,21	-72,73
Дебіторська заборгованість за розрахунками	719	368	290	-351	-78	-48,82	-21,20
Інша поточна дебіторська заборгованість	826	797	727	-29	-70	-3,51	-8,78
Поточні фінансові інвестиції				0	0		
Гроші та їх еквіваленти	12		29	-12	29	-100,00	#ДЕЛ/0!
Витрати майбутніх періодів	8124	8313	479	189	-7834	2,33	-94,24
Інші оборотні активи	441	893	1016	452	123	102,49	13,77
<b>Усього за розділом II</b>	56416	62416	38958	6000	-23458	10,64	-37,58
<b>Баланс</b>	95338	104828	78780	9490	-26048	9,95	-24,85

## Додаток Г

## Динаміка структури активів підприємства

Показники	Питома вага, %			Абсолютна зміна, %		Темп росту, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 до 2015	2017 до 2016	2016	2017
						до 2015	до 2016
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи:	0,45	0,37	0,30	-0,08	-0,08	0,83	0,80
первісна вартість	0,53	0,56	0,56	0,03	0,00	1,06	1,00
накопичена амортизація	0,08	0,19	0,27	0,11	0,08	2,26	1,40
Основні засоби:	39,98	43,83	41,01	3,85	-2,83	1,10	0,94
первісна вартість	88,82	95,35	97,13	6,53	1,79	1,07	1,02
знос	48,84	51,51	56,13	2,68	4,61	1,05	1,09
Відстрочені податкові активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#ДЕЛ/0!	0,00
<b>Усього за розділом I</b>	40,83	40,46	50,55	-0,37	10,09	0,99	1,25
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	48,25	54,58	38,19	6,32	-16,38	1,13	0,70
Виробничі запаси	4,95	5,47	3,62	0,52	-1,85	1,11	0,66
Незавершене виробництво	16,24	15,86	1,55	-0,38	-14,31	0,98	0,10
Готова продукція	27,01	33,17	33,02	6,16	-0,15	1,23	1,00
Товари	0,05	0,07	0,00	0,03	-0,07	1,52	0,06
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,30	0,01	0,00	-0,29	-0,01	0,04	0,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,75	0,39	0,30	-0,37	-0,08	0,51	0,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,87	0,84	0,76	-0,03	-0,07	0,96	0,91
Гроші та їх еквіваленти	0,01	0,00	0,03	-0,01	0,03	0,00	#ДЕЛ/0!
Витрати майбутніх періодів	8,52	8,72	0,50	0,20	-8,22	1,02	0,06
Інші оборотні активи	0,46	0,94	1,07	0,47	0,13	2,02	1,14
<b>Усього за розділом II</b>	59,17	65,47	40,86	6,29	-24,61	1,11	0,62
<b>Баланс</b>	100	100	100				

## Додаток д

<b>Фінансові результати за 2015-17 рр</b>			
<b>Стаття</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24748	16199	4346
Чисті зароблені страхові премії			
Премії підписані, валова сума			
Премії, передані у перестраховання			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16243	20836	3809
Чисті понесені збитки за страховими виплатами			
Валовий: прибуток	8505		537
Валовий: збиток		4637	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів			
Зміна інших страхових резервів, валова сума			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах			
Інші операційні доходи	578	897	1085
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування			
Адміністративні витрати	1211	1290	497
Витрати на збут	9175	5863	871
Інші операційні витрати	1096	1978	14328
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток			

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2399	12871	14074
Дохід від участі в капіталі			
Інші фінансові доходи			
Інші доходи	76	60	65
Дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати			
Втрати від участі в капіталі			
Інші витрати			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток			
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-2323	-12811	-14018
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
Чистий фінансовий результат: прибуток	-2323	-12811	-14018
Чистий фінансовий результат: збиток	-2323	-12811	-14018
Амортизація	3006	2637	4690

## Додаток Е

## Динаміка обсягу та складу капіталу підприємства

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютна зміна, тис.грн.		Темпи приросту, %	
	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.17	На 01.01.18
<b>1. Власний капітал</b>	-22287	-56394	-70150	-34107	-13756	153%	24%
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	3909	3909	3909	0	0	0%	0%
1.2. Капітал у дооцінках	1268	1057	1100	-211	43	-17%	4%
1.3. Додатковий капітал	19	15	10	-4	-5	0%	0%
1.4. Резервний капітал				0	0		
1.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-27483	-61375	-75169	-33892	-13794	123%	22%
1.6. Неоплачений капітал				0	0	0%	0%
1.7. Вилучений капітал				0	0	0%	0%
<b>2. Позиковий капітал</b>	117625	136265	148930	18640	12665	16%	9%
<b>2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	0	0	0	0	0		
Відстрочені податкові зобов'язання				0	0		
Довгострокові кредити банків				0	0		
Інші довгострокові зобов'язання				0	0		
Довгострокові забезпечення				0	0	0%	0%
Цільове фінансування				0	0	0%	0%
<b>2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	117625	136265	149401	18640	13136	16%	10%
Короткострокові кредити банків				0	0		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями				0	0		
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	468	515	145	47	-370	10%	-72%



Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	117127	135713	149217	18586	13504	16%	10%
Поточні забезпечення				0	0		
Доходи майбутніх періодів				0	0	0%	0%
Інші поточні зобов'язання	30	37	39	7	2	23%	5%
<b>КАПІТАЛ, всього</b>	<b>95338</b>	<b>79871</b>	<b>79251</b>	<b>-15467</b>	<b>-620</b>	<b>-16%</b>	<b>-1%</b>

**Додаток Ж**  
**Динаміка структури капіталу підприємства**

Показники	Питома вага			Абсолютна зміна	
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.16	На 31.12.17
<b>1. Власний капітал</b>	-23,4%	-70,6%	-88,5%	-47,2%	-17,9%
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	4,1%	4,9%	4,9%	0,8%	0,0%
1.2. Капітал у дооцінках	1,3%	1,3%	1,4%	0,0%	0,1%
1.3. Додатковий капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.4. Резервний капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-28,8%	-76,8%	-94,8%	-48,0%	-18,0%
1.6. Неоплачений капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.7. Вилучений капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>2. Позиковий капітал</b>	123,4%	170,6%	187,9%	47,2%	17,3%
<b>2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Відстрочені податкові зобов'язання	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Довгострокові кредити банків	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Інші довгострокові зобов'язання	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Довгострокові забезпечення	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Цільове фінансування	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	123,4%	170,6%	188,5%	47,2%	17,9%
Короткострокові кредити банків	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,5%	0,6%	0,2%	0,2%	-0,5%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	122,9%	169,9%	188,3%	47,1%	18,4%
Поточні забезпечення	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Доходи майбутніх періодів	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Інші поточні зобов'язання	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>КАПІТАЛ, всього</b>	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%

## Додаток 3

## Динаміка обсягу та складу власного капіталу підприємства

№ з/п	Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютна зміна, тис.грн.		Темпи приросту, %	
		На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.16	На 31.12.17
<b>1.</b>	<b>Власний капітал, всього</b>	121747	146775	207520	25028	60745	20,6%	41,4%
1.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	0	0	0,0%	0,0%
1.2.	Капітал у дооцінках	4395	4395	4395	0	0	0,0%	0,0%
1.3.	Додатковий капітал	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
1.4.	Резервний капітал	2000	2000	2000	0	0	0,0%	0,0%
1.5.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	111555	136583	197328	25028	60745	22,4%	44,5%
1.6.	Неоплачений капітал	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
1.7.	Вилучений капітал	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%

## Додаток К

## Динаміка структури власного капіталу підприємства

№ з/п	Показники	Питома вага			Абсолютна зміна	
		31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	На 31.12.16	На 31.12.17
1.	<b>Власний капітал, всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
1.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	3,1%	2,6%	1,8%	-0,5%	-0,8%
1.2.	Капітал у дооцінках	3,6%	3,0%	2,1%	-0,6%	-0,9%
1.3.	Додатковий капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.4.	Резервний капітал	1,6%	1,4%	1,0%	-0,3%	-0,4%
1.5.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	91,6%	93,1%	95,1%	1,4%	2,0%
1.6.	Неоплачений капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.7.	Вилучений капітал	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

**Додаток Л**  
**Ефект фінансового важеля, яким користується підприємство**

№ з/п	Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
1.	Власний капітал, тис.грн.	-39340,5	-63272	-23931,5	60,83%
2.	Позиковий капітал, тис.грн.	126945	142597,5	15652,5	12,33%
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	- 7 567	- 13 415	-5847,5	77,28%
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	- 7 567	- 13 415	-5847,5	77,28%
5.	Фінансові витрати, тис.грн.	-	-	0	
6.	Нетто-результат експлуатації інвестицій, тис.грн.	-7567	-13414,5	-5847,5	77,28%
7.	Середня ставка відсотку, %	0,0%	0,0%	0%	
8.	Економічна рентабельність, %	-8,6%	-16,9%	-8%	95,78%
<b>9.</b>	<b>Ефект фінансового важеля, %</b>	22,9%	31,3%	8%	36,74%
9.1.	Податковий гніт (частки одиниці)	0,82	0,82	0	0,00%
9.2.	Диференціал важеля, %	-8,6%	-16,9%	-	95,78%
9.3.	Коефіцієнт фінансового левериджу (плече важеля)	-3,23	-2,25	0,97310529	-30,16%
<b>10.</b>	<b>Зміна ефекту фінансового важеля за рахунок:</b>				
10.1.	Податкового гніту, %		0		
10.2.	Диференціалу важеля, %		0,219		
10.3.	Коефіцієнту фінансового левериджу, %		-0,135		

## Додаток М

## Динаміка обсягу та складу позикового капіталу підприємства

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютна зміна, тис.грн.		Темпи приросту, %	
	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018
<b>Позиковий капітал, всього</b>	242579	203719	328993	-38860	125274	-16,0%	61,5%
Відстрочені податкові зобов'язання	192	0	0	-192	0	-100,0%	0,0%
Довгострокові кредити банків	36279	2994	0	-33285	-2994	-91,7%	-100,0%
Інші довгострокові зобов'язання	106595	102051	199260	-4544	97209	-4,3%	95,3%
Довгострокові забезпечення	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
Цільове фінансування	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
Короткострокові кредити банків	32530	26614	35341	-5916	8727	-18,2%	32,8%
Поточна кредиторська заборгованість за:	62024	66677	88655	4653	21978	7,5%	33,0%
довгостроковими зобов'язаннями	28666	2133	0	-26533	-2133	-92,6%	-100,0%
товари, роботи, послуги	28405	55406	69502	27001	14096	95,1%	25,4%
розрахунками з бюджетом	2501	6504	17237	4003	10733	160,1%	165,0%
розрахунками зі страхування	846	840	0	-6	-840	-0,7%	-100,0%
розрахунками з оплати праці	1606	1794	1916	188	122	11,7%	6,8%
Поточні забезпечення	3889	4457	4321	568	-136	14,6%	-3,1%
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
Інші поточні зобов'язання	1070	926	1416	-144	490	-13,5%	52,9%

**Додаток Н**  
**Динаміка структури позикового капіталу підприємства**

Показники	Питома вага			Абсолютна зміна	
	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.17	На 01.01.18
<b>Позиковий капітал, всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	0,08%	0,00%	0,00%	-0,08%	0,00%
Довгострокові кредити банків	14,96%	1,47%	0,00%	-13,49%	-1,47%
Інші довгострокові зобов'язання	43,94%	50,09%	60,57%	6,15%	10,47%
Довгострокові забезпечення	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Цільове фінансування	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Короткострокові кредити банків	13,41%	13,06%	10,74%	-0,35%	-2,32%
Поточна кредиторська заборгованість за:	25,57%	32,73%	26,95%	7,16%	-5,78%
довгостроковими зобов'язаннями	11,82%	1,05%	0,00%	-10,77%	-1,05%
товари, роботи, послуги	11,71%	27,20%	21,13%	15,49%	-6,07%
розрахунками з бюджетом	1,03%	3,19%	5,24%	2,16%	2,05%
розрахунками зі страхування	0,35%	0,41%	0,00%	0,06%	-0,41%
розрахунками з оплати праці	0,66%	0,88%	0,58%	0,22%	-0,30%
Поточні забезпечення	1,60%	2,19%	1,31%	0,58%	-0,87%
Доходи майбутніх періодів	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Інші поточні зобов'язання	0,44%	0,45%	0,43%	0,01%	-0,02%

**Додаток II**  
**Динаміка показників ефективності використання позикового капіталу підприємства**

<b>Показники</b>	<b>2016 рік</b>	<b>2017 рік</b>	<b>Абсолютна зміна</b>	<b>Темпи приросту, %</b>
1. Кредитовіддача	0,16	0,07	-0,09	-55,3%
2. Кредитомісткість	6,20	13,88	7,68	123,9%
3. <i>Період обороту</i> , дні	2232,16	4997,33	2765,17	123,9%
4. <i>Коефіцієнт оборотності</i> (рази обороту)	0,16	0,07	-0,09	-55,3%
5. Рентабельність позикового капіталу, %	-6%	-9%	-0,03	57,8%



## Додаток Р

### Анкета

для працівників ВП «Клесівський кар'єр»

*Шановний/на колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні з метою оцінки і корекції системи управління на нашому підприємстві.*

Якою є поведінка Вашого керівництва?

1. Працівником якого підрозділу Ви є?
  - а. апарат управління
  - б. гірничий цех;
  - в. дробарно-сортувальний комплекс;
  - г. ремонтно-транспортний цех;
  - д. електроцех;
  - е. цех по видобутку та обробці каменю;
  - є. вантажний цех.
2. Як впливає на Вашу роботу присутність керівника?
  - а. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.
  - б. З керівником працювати цікаво.
  - в. Підлеглі надані самим собі
3. Чи здатен Ваш керівник підтримувати дисципліну і порядок?
  - а. Керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок.
  - б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.
  - в. Не може впливати на дисципліну
4. Ваш керівник наказує...
  - а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
  - б. Наказує так, що хочеться виконати.
  - в. Наказувати не вміє
5. Наскільки вимогливим є Ваш керівник?
  - а. Дуже вимогливий, необхідно, щоб доручені справи були виконані якісно і вчасно, незважаючи ні на що.
  - б. В міру вимогливий, проте може зрозуміти ситуацію підлеглого, що не виконав доручення.
  - в. Його не дуже цікавить робота і виконання доручень підлеглими.
6. Як керівник сприймає критику і зауваження з боку підлеглих?
  - а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.
  - б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.
  - в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.
7. Чи відповідальний Ваш керівник?
  - а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
  - б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.
  - в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх
8. Ваш керівник – «людина настрою»?
  - а. Так
  - б. Ні
  - в. Не завжди
9. Як Ваш керівник ставиться до підлеглих?
  - а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.
  - б. У поведженні з підлеглими часто проявляє байдужість.

в. По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим

10. Яким чином Ваш керівник працює у критичних ситуаціях?

а. У критичних ситуаціях керівник погано виконує свої обов'язки.

б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.

в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва

11. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) вміння керівника організувати діяльність підрозділу.

5                      4                      3                      2                      1

12. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) ступінь Вашої довіри до керівника.

5                      4                      3                      2                      1

13. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) ступінь наскільки Ви в цілому задоволені роботою Вашого керівника.

5                      4                      3                      2                      1

14. Що би Ви змінили у поведінці Вашого керівника?

---



---



---

15. Які особливості поведінки Вашого керівника є перевагою серед керівників інших підрозділів?

---



---



---

Дякуємо за участь в опитуванні!

## Додаток С

### Анкета

для працівників ВП «Клесівський кар'єр»

*Шановний/на колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні з метою оцінки і корекції системи управління на нашому підприємстві.*

Якою є поведінка Ваших підлеглих?

1. Чи можна назвати Ваших підлеглих згуртованим колективом?
  - а. Так
  - б. Вони об'єднуються лише для вирішення якоїсь проблеми
  - в. Ні
2. Наскільки відповідальними є Ваші підлегли?
  - а. Дуже відповідальні, виконують доручення якісно і вчасно.
  - б. Досить відповідальні, проте деколи не виконують того, що мають.
  - в. Взагалі безвідповідальні.
3. Наскільки дисциплінованим є Ваш колектив?
  - а. Дуже дисциплінований, у нас ніколи не було з цим проблем.
  - б. Досить дисциплінований, проте є окремі випадки порушення дисципліни.
  - в. Взагалі не дисципліновані, мною уже було винесено декілька доган підлеглим.
4. Ваші підлегли:
  - а бачать в Вас гарного друга;
  - б. ніхто не сумнівається у вашій чесності та здатності надавати допомогу в потрібний момент;
  - в. звертаються суто з ділових питань, ніколи не бувають відвертими з Вами.
5. Як підлегли виконують Ваші накази?
  - а. Завжди охоче виконують
  - б. Спочатку відмовляються, проте потім все одно виконують.
  - в. Рідко виконують накази, доводиться все робити самому/ій.
6. Чи охоче працюють Ваші підлегли?
  - а. Так, в цьому повністю моя заслуга.
  - б. Так, але тільки через матеріальні винагороди.
  - в. Ні, вони під натиском виконують доручення.
7. Ви вважаєте, що більшість Ваших підлеглих:
  - а. люблять працювати добре і старанно.
  - б. сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;
  - в. трактують роботу як необхідність, не більше.
8. Ваші підлегли працюють:
  - а. Лише під Вашим наглядом, коли вас немає на роботі – все стоїть на місці.
  - б. Працюють і з Вами і за Вашої відсутності однаково добре.
  - в. Працюють і з Вами і за Вашої відсутності однаково погано.
9. Що краще мотивує Ваших підлеглих працювати найбільш ефективно?
  - а. преміювання;
  - б. страх бути покараним.
10. Переважна більшість Ваших підлеглих:
  - а. скромні, товариські, поблажливі, вразливі, добродушні, повільні, слухняні;
  - б. привітні, наполегливі, енергійні, винахідливі, вимогливі, рішучі;
  - в. працьовиті, впевнені в собі, стримані, старанні, виконавчі, логічні.
11. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) організованість роботи Ваших підлеглих.

5

4

3

2

1

12. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) ступінь Вашої довіри до підлеглих.

5                      4                      3                      2                      1

13. Оцініть за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий) ступінь наскільки Ви в цілому задоволені роботою Ваших підлеглих.

5                      4                      3                      2                      1

14. Що би Ви змінили у поведінці Ваших підлеглих?

---

---

---

---

15. Які особливості поведінки Ваших підлеглих є перевагою серед працівників інших підрозділів?

---

---

---

---

Дякуємо за участь в опитуванні!

## Додаток Т

Затверджено

Начальник ВП «Клесівський кар'єр»

\_\_\_\_\_ Ерікян Р.С.

### ПРОГРАМА

регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр»

#### 1. Загальні положення

1.1. Програма регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр» на 2018-2023 роки (надалі – Програма) визначає правові, організаційні і фінансові основи відносин щодо регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр», забезпечує участь працівників підприємства у виконанні заходів, спрямованих удосконалення системи соціально-трудових відносин на підприємстві.

1.2. Програма розроблена відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю України, Законів України «Про соціальний діалог», «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про колективні договори та угоди».

1.3. Програма поширює свою дію лише на працівників ВП «Клесівський кар'єр»

1.4. Реалізація Програми повинна здійснюватися поступово, відповідно до Плану заходів, представленому у цій програмі.

1.5. Дія Програми передбачається протягом 2018–2023 років.

#### 2. Опис проблеми і обґрунтування необхідності прийняття Програми

Відповідно до результатів аналізу соціально-трудових відносин підприємства та оцінки ефективності їх регулювання, на ВП «Клесівський кар'єр» було виявлено наступні проблеми: низький ступінь відповідності інтересів працівників і адміністрації; керівники байдужі до роботи та дисципліни їх підлеглих; більшість працівників не беруть участі у підготовці колективного договору, вони не знають змісту і не контролюють виконання його положень; низький рівень участі працівників в управлінні виробництвом. Керівництво рідко цікавиться думкою працівників з питань розвитку підприємства, його проблем і шляхів рішення.

Вищезазначені проблеми потребують негайного вирішення для забезпечення ефективного функціонування ВП «Клесівський кар'єр», підвищення рейтингу підприємства у розрізі кращих роботодавців регіону, а також – для покращення емоційного клімату серед працівників.

### **3. Мета і завдання Програми**

3.1. Основною метою Програми є створення ефективної системи регулювання соціально-трудових відносин на ВП «Клесівський кар'єр».

3.2. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

3.2.1. Побудова стабільних стосунків співпраці з працівниками;

3.2.2. Досягнення прихильності за допомогою залучення працівників до процесів комунікації;

3.2.3. Посилення спільної зацікавленості у досягненні організаційних цілей через розвиток організаційної культури, що базується на спільних цінностях керівництва і працівників;

3.2.4. Забезпечення реалізації трудових і соціальних прав, гарантій, усунення порушення трудового і соціального законодавства; підвищення рівня соціальної захищеності найманих працівників; надання правової допомоги працівникам (консультації юристів) в захисті інтересів працюючих, у разі потреби, в цивільних судах.

### **4. Способи та засоби розв'язання проблеми**

4.1. Програма виконується шляхом:

4.1.1. ширшого залучення працівників до процесу формування стратегії організації;

4.1.2. використання різноманітних і доповнюючих один одну форм комунікації;

4.1.3. використання різноманітних методів залучення співробітників у вирішення виробничих завдань, таких як забезпечення високої якості, раціоналізація.

4.2. До виконання усіх поставлених у Програмі завдань долучаються усі, без винятку, працівники підприємства.

4.3. Забезпечення реалізації трудових і соціальних прав, гарантій відбувається шляхом удосконалення існуючої системи трудових відносин.

4.4. Усунення порушення трудового і соціального законодавства здійснюється шляхом зовнішнього контролю за роботою кадрової служби.

4.5. Підвищення рівня соціальної захищеності найманих працівників; надання правової допомоги працівникам (консультації юристів) в захисті інтересів працюючих забезпечується зі сторони профспілки.

4.6. Підвищення дієвості організаційно-економічного механізму регулювання оплати праці, забезпечення послідовного зростання реальних доходів працівників повинне відбуватись шляхом підготовки та представлення щомісячних (з 2021 року – щоквартальних) звітів до Центру управління промисловістю та щорічної оцінки ефективності роботи персоналу. Базуючись на отриманих результатах здійснювати підвищення заробітної плати.

4.7. Забезпечити «прозорість» в системі соціально-трудових відносин через систематичне доведення до відома усіх працівників про рішення керівництва, що стосується змін у діяльності.

4.8. Удосконалення нормативно-правової бази колективно-договірного регулювання соціально-трудових стосунків шляхом систематичного перегляду Колективного договору та, за необхідності, внесення змін до нього;

## 5. Заходи з реалізації Програми

Завдання та найменування заходу	Відповідальний виконавець/розпорядник коштів	Термін виконання	Джерело фінансування
Кадровий аудит	Начальник	01.07.2019	Кошти підприємства /управління
Усунення недоліків, виявлених кадровим аудитом	Начальник, старший інспектор з кадрів	01.01.2020	Власні кошти підприємства
Контроль за усуненням недоліків та недопустимістю неправомірних дій	Начальник	Постійно	Власні кошти
Перегляд та перерахунок заробітної плати працівників	Начальник, старший інспектор з кадрів	Щорічно	Власні кошти
Розгляд отриманих пропозицій щодо внесення змін до колективного договору. Оцінка доцільності внесення запропонованих змін. Внесення змін.	Начальник, голова профспілки, члени профспілки, старший інспектор з кадрів, працівники.	Систематично	Власні кошти
Установлення ефективних внутрішніх взаємовідносин в колективі як горизонтально та вертикально	Начальник, старший інспектор з кадрів	Постійно	Не потрібен
Поліпшення швидкості реагування на виникнення	Начальник, старший інспектор з кадрів,	Постійно	Власні кошти

нестандартних ситуацій на виробництві та оперативності їх вирішення	інженер з охорони праці, начальники цехів		
---	---	--	--

## **6. Організація контролю за ходом виконання Програми**

6.1. Контроль за виконання Програми відповідно до своїх повноважень забезпечує начальник ВП «Клесівський кар'єр» та відповідальний працівник Центру управління промисловістю.

6.2. Члени профспілки працівників та її голова мають право нагляду та перевірки діяльності підприємства на предмет порушення законодавства у сфері соціально-трудова відносин.

6.2. Громадські організації, статутною метою діяльності яких є охорона та захист навколишнього середовища мають право перевіряти поведження з надрами будь-якими юридичними та фізичними особами.

6.3. У разі виявлення випадків порушення Закону Україна «Про охорону навколишнього середовища» громадські організації по охороні та захисту навколишнього середовища мають право ставити до відома відповідні органи

## **7. Очікувані результати виконання Програми**

7.1. У результаті виконання Програми очікується:

7.1.1. Побудова стабільних стосунків співпраці з працівниками.

7.1.2. Мінімізація ризику виникнення конфліктів всередині підприємства.

7.1.3. Залучення працівників до процесу комунікації всередині підприємства.

7.1.4. Підвищення залученості працівників.

7.1.5. Посилення спільної зацікавленості у досягненні організаційних цілей через розвиток організаційної культури, що базується на спільних цінностях керівництва і працівників.

7.1.6. Збільшення рівня задоволення працівників роботою.

7.1.7. Підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

7.1.8. Забезпечення ефективного використання коштів підприємства.

7.1.9. Попередження виникнення кризової ситуації на підприємстві.

7.1.10. Підвищення підприємства у рейтингу роботодавців області.

Секретар



Начальник