

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЖЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра Бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Мотивація та стимулювання персоналу на металургійному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи К.0738-БА-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування

Горлова А. Д.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Чван А.С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Горлова Анастасія Дмитрівна

1. Тема роботи «Мотивація та стимулювання персоналу на металургійному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Чкан А.С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук,

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2. МЕТОДОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЯЦІЇ ПРАЦІ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИСМСТВІ

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

25 таблиць

13 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	закінчив роботу
1	Чкан А. С.		
2	Чкан А. С.		
3	Чкан А. С.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Пройдення нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

(підпис)

А. Д. Горлова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

А. С. Чкан
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О. М. Олійник
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Розвиток відкритої конкуренції на світовому ринку металургійної продукції вимагає утворення умов для формування конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів, здатних подолати виклики сьогодення. Одночасно із необхідністю впроваджувати новітні виробничі, інформаційні, маркетингові технології металургійним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати внутрішню управлінську модель, що передбачає формування систем високоєфективного менеджменту, зокрема у власному соціальному середовищі.

Тема обраної роботи «Мотивація та стимулювання персоналу на металургійному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» є актуальною і потребує детального вивчення на вітчизняних підприємствах, тому що людський ресурс в діяльності підприємства даної галузі має стратегічне значення.

Метою даної роботи є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є мотивації персоналу та її вплив на досягнення загальних цілей підприємства в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (55 позицій), містить 101 сторінки основного тексту, 13 рисунків, 25 таблиць.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛ, ТРУДОВІ
РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

ABSTRACT

Development of open competition in the world metallurgical market products require the creation of conditions for the formation of competitive business entities capable of overcoming the challenges of today. Simultaneously with the need to introduce the latest production, information, marketing technologies to metallurgical enterprises need to be constantly improved an internal management model that involves the formation of systems highly effective management, particularly in one's own social environment.

The theme of the selected work is «Motivation and stimulation of staff at the metallurgical enterprise of «Zaporizhstal» is relevant and needs detailed study at domestic enterprises because human resource in the activity of the enterprise of this industry is of strategic importance.

The purpose of this work is a comprehensive study of the main directions work motivation, review of basic methodological approaches and development on the basis conducted research into practical ways to improve work motivation in the enterprise management system.

The object of investigation is the metallurgical plant of «Zaporizhstal».

The subject of the study is staff motivation and its impact on achievement the overall goals of the company in the market.

MOTIVATION, STIMULATION, STAFF, STIMULUS, LABOR
RESOURCES, MOTIVATION MECHANISM

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ЯК ДОМІНАНТА В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Теоретичні основи системи мотивації та стимулювання праці	10
1.2 Основні концепції мотивації	17
1.3 Особливості мотивації та стимулювання персоналу на металургійному підприємстві	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	36
2.1 Історія створення, розвитку та структура виробництва підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	36
2.2.1 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Запоріжсталь»	47
2.2.2 Аналіз експортно-імпортової діяльності (аналіз зовнішнього середовища) підприємства ПАТ металургійний комбінат «Запоріжсталь»	56
2.3 SWOT-аналіз для підприємства ПАТ металургійний комбінат «Запоріжсталь»	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	67
3.1 Оцінка системи мотивації та стимулювання праці досліджуваного підприємства в конкурентному середовищі	67
3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»	81
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	95
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	97

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого

потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Тутан-Барановський, А. Маслоу, К. Азлерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші.

Аналіз публікацій вітчизняних вчених за останні роки свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення мотивації, адекватної певному етапі ринкових перетворень і завданням зміщення конкурентних позицій держави в світі. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги А. Колта, Д. Богині, О. Крушельницької, С. Корецької, М. Семенюк та інших українських вчених.

Метою даної роботи є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів удосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

У процесі досягнення мети роботи передбачається вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації трудової діяльності персоналу;
- розкрити методологію мотивації персоналу в конкурентному середовищі;
- провести розгорнутий аналіз техніко-економічних показників та мотивації трудової діяльності на ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації

трудової діяльності персоналу.

Об'єктом дослідження є металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є мотивації персоналу та її вплив на досягнення загальних цілей підприємства в умовах ринку.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі дана загальна оцінка мотивації праці, описано основні теорії та погляди дослідників і вчених щодо мотивації праці як робітників так і керівників підприємств.

Другий розділ роботи присвячений аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «Запоріжсталь» зокрема аналізу мотивації праці на підприємстві. В даному розділі дана оцінка як мотивації трудової діяльності, так і мотиваційному потенціалу підприємства.

В третьому розділі зазначаються напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на ПАТ «Запоріжсталь», зокрема впровадження нової мотиваційної моделі.

При написанні даної роботи автором була використана сукупність методів, способів та прийомів наукового дослідження та пізнання, які включають в себе як загальні, так і спеціальні методи, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

МОТИВАЦІЯ ЯК ДОМІНАНТА В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ

1.1 Теоретичні основи системи мотивації та стимулювання праці

У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей - їхні інтереси - мотиви діяльності - дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації: визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників; популяризація результатів праці, співробітників, які одержали визнання; застосування різних форм визнання заслуг; поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників. Уміле використання мотивації допомагає керівникам

розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їхньої поведінки.

Виявляючи нашою країною курс на демократизацію суспільного життя і підвищення самостійності трудових колективів потребує здійснення досліджень механізмів поведінки людей, формування мотивів до продуктивної праці. Для створення ефективних систем мотивації на підприємствах України, необхідно знати інтереси людей, визначити структуру їхніх потреб та інших елементів мотиваційного процесу.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і зацікавленість у виконанні визначених дій.

Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме полягає у тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Вона полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасні складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків.

Отже, мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації [1, с. 6].

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією на рис.1.1.

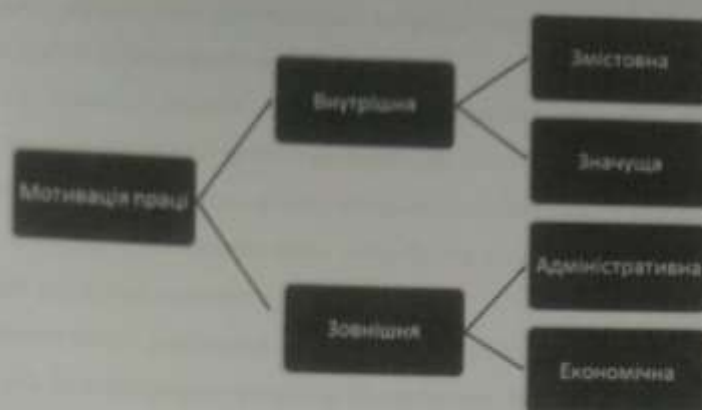


Рис. 1.1 Види мотивації

За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д. Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

Аналізуючи мотивацію як процес можна зобразити її у вигляді шести послідовних етапів.

Перший етап - це виникнення потреби. Потреби це усвідомлення відсутності чого-небудь, що спонукає до дії.

Другий етап - пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, пригнітити чи просто не помічати.

Третій етап - визначення цілей. Визначається, що саме і якими засобами необхідно зробити, щоб забезпечити потребу та з'ясується, що необхідно отримати для усунення потреби.

Четвертий етап - реалізація дій. Людина витрачає зусилля для здійснення дій, які дають їй можливість придбати те необхідне, що потрібне для усунення потреби.

П'ятий етап - отримання винагороди за реалізацію дії. На цьому етапі відзначається, наскільки виконана дія забезпечила очікуваний результат. В залежності від цього відбувається зміна мотивації діяльності.

Шостий етап - ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до періоду виникнення нової потреби або продовжує шукати можливості і здійснювати заходи з усунення потреби (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Етапи мотивації

Створенню ефективної системи управління мотиваційним процесом заважають наступні фактори:

- Неочевидність методів, які діють у конкретній ситуації.
- Складність системи потреб.

- Розбіжності мотиваційних структур окремих моделей.
- Неадекватна оцінка (недооцінка або переоцінка) людей – учасників мотиваційного процесу.

Щодо характеру мотиваційного процесу, останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи направленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися не передбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність, пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Найчастіше поняття «стимулювання праці» розглядається в контексті теорій мотивації трудової діяльності. Поширеним є ототожнення процесів стимулювання та мотивації. Відсутність чіткого розмежування у змісті даних понять пов'язана насамперед з тим, що об'єкти та предмети їх вивчення відносяться до різних наук.

Деякі наковці вважають, що еволюційно стимули є предметом вивчення економічної теорії та управління персоналом. Мотиви ж відносяться до

психологічної науки та характеризують глибинну психологію особистості, тому також стали широко застосовуватися в управлінні персоналом, на основі якого відбулося поєднання даних понять в цілісну систему [3].

Стимул – це об'єктивний, тобто зовнішній по відношенню до людини вплив, який має спонукати її до конкретної трудової поведінки, викликати трудову активність. Стимул виступає не як безпосередній привід, а лише як передумова до дії [5].

Стимулювання являє собою сукупність прийомів і способів впливу на персонал з метою спонукання його до необхідної діяльності. Тобто, стимулювання виконує роль зовнішнього подразника, який викликає внутрішні спонукання робітника до якісного виконання своїх обов'язків, що було з'ясовано в ході еволюційного процесу розвитку концепцій мотивації.

На сьогодні сформована система ефективних стимулюючих інструментів, використання яких дозволяє здійснити вплив на поведінку та мотиви працівника та координує діяльність персоналу у вигідному для підприємця напрямку (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Система стимулів праці

Розумний та кваліфікований керівник зобов'язаний встановити партнерські відносини із підлеглими для того, щоб зрозуміти особливості та потреби кожного з них (рис. 1.4).

Після цього з наявної низки стимулів він повинен обрати та розробити індивідуальний підхід до окремого працівника. Якщо у персональних та професійних пріоритетах працюючого перше місце займає втілення матеріальних вимог, то управлінцю доцільно застосовувати заохочення у вигляді гідної оплати праці, різноманітних надбавок та премій за додаткові трудові заслуги. Якщо ж працівник у першу чергу звертає увагу на рівень кар'єрного зросту та ставлення в компанії до людини як особистості, керівнику необхідно зреагувати методами нематеріального стимулювання (умови праці, соціальна підтримка, можливість самореалізації).

У ході такого процесу взаємодії працівник зрозуміє, що до нього відносяться як до важливого елементу виробничої ланки і його внесок в успішне функціонування організації вагомий, тоді він буде прагнути виконати свої обов'язки максимально якісно, продуктивно та результативно. В такому разі баланс між вимогами власника підприємства та працівника буде встановлений.

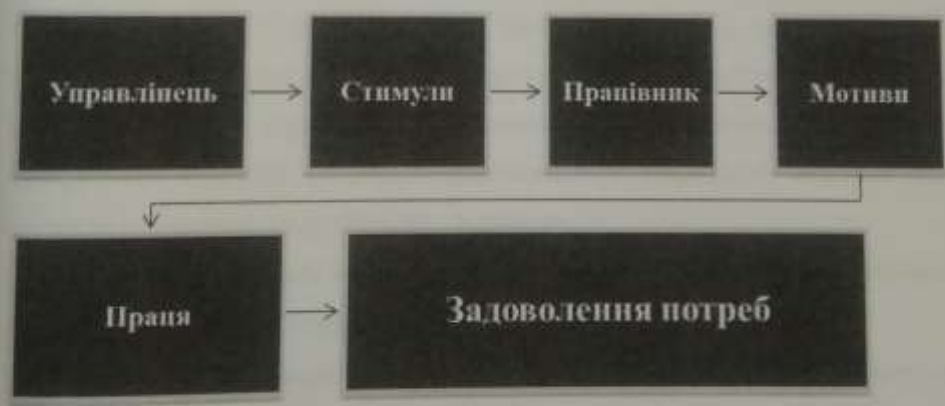


Рис. 1.4 Організація взаємодії між керівником та працівником

Розглянувши модель мотивації, можна зробити висновок, що менеджер має створювати таку систему винагород, яка б давала упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Кожній

людині властива цілком визначена мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно враховувати велику кількість різноманітних потреб персоналу, їх важливі інтереси.

Проблема полягає у тому, що мотиви змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації і часу. Тому, навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій, можливі зовсім непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі впливи. Отже, можна констатувати той факт, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний.

1.2 Основні концепції мотивації

Проблема мотивації людей до праці завжди була актуальною. Спроби знайти способи підвищення продуктивності роботи людей за їх засобами мотивації вживали з древніх часів. Ще близько 2 тис. років до н.е. цар Вавилону Хамуріп законодавчо встановив для деяких підданих рівень заробітної плати. А можливість стимулювання за допомогою заробітної плати працівників через тисячу років довів Навуходоносор II. За 400 років до н.е. перський цар Кир висував ідеї про необхідність дослідження причин мотивації людей. Як бачимо, керівники, у тому числі вищі, усвідомлено або неусвідомлено намагалися здійснювати функцію мотивації працівників. У стародавні часи для цього служили покарання, а для обраних - нагороди.

Способи мотивації завжди були пов'язані з рівнем розвитку виробництва, суспільними умовами, потребами, культурою, традиціями, релігією.

Вперше термін «мотивація» вжив німецький філософ Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником - певна матеріальна чи інша винагорода.

Більш інтенсивне осмислення проблем мотивації працівників почалося в період зародження капіталізму. В 1776 р. представник класичної політекономії А. Сміт писав, що основними мотивами діяльності людини є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити власне положення.

Автором реформаторських ідей в області мотивації працівників був англійський фабрикант Роберт Оуен (1771—1858). На своїй текстильній фабриці в м. Ленарсі (Шотландія) він успішно вирішував проблеми продуктивності й мотивації діяльності за рахунок поліпшення умов праці, розробки системи відкритої й справедливої оцінки роботи, забезпечення належного житла для працівників і їх родин.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційної теорії вніс засновник «школи наукового управління» американський інженер Ф. Тейлор, який вважав, що основою ефективної праці є два основних компоненти: висока заробітна плата і низькі витрати.

Для матеріальної зацікавленості робітників Ф. Тейлор розробив спеціальну систему відрядної заробітної плати, відповідно до якої працівники, що виконали і перевиконали норму, оплачувалися за підвищеними, проти звичайних, тарифними ставками і розцінками, а ті, що не виконали норму (навіть на частку відсотка) оплачувалися за зниженими (як правило, на 20 - 30%) ставками, тобто піддавалися штрафу. Для підтримки високого мотиваційного ефекту, за Ф. Тейлором, нагороджувати слід одразу після виконання роботи.

В основу розробленої їм нової системи були покладені наступні принципи, що Ф. Тейлор назвав «законами управління»:

- 1) створення наукової бази, що повинна замінити грубі практичні методи роботи, наукове вивчення кожного окремого виду трудової дії;
- 2) добір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;

3) співробітництво адміністрації з працівниками в області впровадження наукової організаційної праці.

4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між працівниками і менеджерами.

У розвиток теорії і практики трудової мотивації великий внесок внесли також такі представники наукової школи управління, як Ф. Гілбретт, Л. Гілбретт і Г. Емерсон. Прихильники цього наукового напрямку, так само, як і Ф. Тейлор, не зводили винагороду тільки до грошових виплат, а розглядали і соціальні поступки роботодавців (забезпечення робітників харчуванням у їдальнях, організація дитячих садків і т.п.) як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників.

Однак питання психологічного плану, пов'язані з трудовою мотивацією, Ф. Тейлором і його прихильниками не розглядалися. Залишалося незрозумілим, чому при високих заробітках деякі працівники не задоволені своєю працею, чому досить забезпечені люди все-таки хочуть працювати і т.п. У 30-ті роки XX ст. стало очевидним, що для успішного управління мотивацією працівників, крім економічних і соціальних, варто враховувати також психологічні фактори. Початок поведінковому напрямку, пов'язаному з дослідженням поведінки людини у виробничій сфері і залежності її мотивації від психологічного стану, поклав американський психолог Елтон Мейо, що став родоначальником доктрини «людських відносин».

Особливу популярність Е. Мейо знайшов у ході проведеного ним у 1923 - 1924 р. на текстильній фабриці у Філадельфії експерименту. Плинність робочої сили на прядильній ділянці цієї фабрики складала 25%, тоді як на інших ділянках – лише 5 - 6%. Матеріальне стимулювання не забезпечувало зняття плинності і підвищення активності робітниць. У ході експерименту Е. Мейо установив, що у прядильницях цієї ділянки була відсутня можливість спілкування між собою. Тоді він запропонував увести дві десятихвилинні перерви для відпочинку. Результати позначилися негайно: плинність кадрів різко знизилася, продуктивність праці зросла.

Цей експеримент дав підставу Е. Мейо укласти, що психологія працівника, особливо деяка її нелогічність, впливає на трудову мотивацію. Е. Мейо писав: «Дотепер у соціальних дослідженнях і дослідженнях промисловості залишається недостатньо усвідомленим те, що такі маленькі нелогічності в створенні середньої нормальної людини накопичуються в його диях. Можливо, вони не приведуть до «сриву» внутрішнього стану цієї людини, не обумовлять «срив» його трудової діяльності».

Отримані Е. Мейо висновки знайшли підтвердження в його подальших дослідженнях. У 1927 - 1932 р. він разом з колегами провів серію експериментів на заводах компанії «Вестерн Електрик» у Хоуторні з метою вивчення можливостей підвищення продуктивності праці робітників. Результати цих експериментів також підтвердили необхідність обліку соціальнопсихологічних факторів для посилення трудової мотивації.

Узагальнення емпіричних даних привело Мейо до створення соціальної філософії менеджменту, в основі якої лежать наступні принципи:

- 1) людина являє собою «соціальну тварину», орієнтовану і включену в контекст групової поведінки;
- 2) тверда ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини і його волею;
- 3) керівники промисловості повинні орієнтуватися в більшому ступені на людей, ніж на продукцію.

Це, на думку Е. Мейо, забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою. Соціальна практика доктрини "людських відносин" пов'язана з проголошенням Елтоном Мейо заміни індивідуальної винагороди груповою (колективною), економічної – соціально-психологічною (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль керівництва, підвищення задоволення працею). До нових засобів, що впливають з цього принципу, відносяться «гуманізація праці», «освіта працівників», «групові рішення» і ін.

Змістовні теорії мотивації аналізують потреби і пов'язані з ними фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. В цих теоріях основна увага приділяється аналізу потреб людини та їх впливу на мотивацію трудової діяльності. Основні, найбільш відомі змістовні теорії: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеєланда і класифікація потреб М. Тугана-Барановського.

Одною з найвідоміших є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка сформувалася у 40-х роках 20 ст. (рис. 1.5).

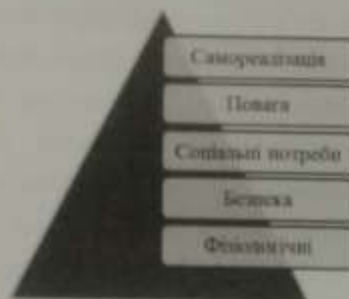


Рис. 1.5 Ієрархія потреб за теорією А. Маслоу

Маслоу виділив п'ять рівнів потреб:

1. Фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
2. Потреби безпеки (прагнення до стабільності, бажання почуватися захищеним від хвороб, невдач);
3. Потреби причетності, або соціальні потреби (причетність до певної спільноти, участь у спільних діях, дружба з близькими по духу);
4. Потреби визнання і самоствердження (потреба бути авторитетними, сильними, здібними, впевненими в собі, що приносить визнання і повагу оточуючих);

3. Потреба самореалізації (спряження до найповнішого використання власних знань, здібностей, умінь і навичок).

Маслоу запропонував, що люди постійно відчувать якість потреби, але потреби існують за певною ієрархією. Потреби вищого рівня активізуються після задоволення потреб нижчого рівня. Якщо ж потреба задоволена, то вона переставати мотивувати людину і замість з'являється інша, незадоволена потреба.

Теорія Маслоу зробила значний внесок у розумінні того, що лежить у основі інтересів і дій людей. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер повинен знати, якими потребами вони віддають перевагу і якими потребами керуються в певний момент.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом: створення атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників організації; підтримка виникнення неформальних груп в організації; делегування підлеглим додаткових прав і повноважень; організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів; знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Теорія потреб Девіда Мак Клевланда пропонує інші три види потреб: потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них; потреби в владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»; потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських між особових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження Мак Клевланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/неудачі 50:50). Працівники з

потребами в успіху не азартні гриви, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе. Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей, конкуренцію або орієнтацію на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

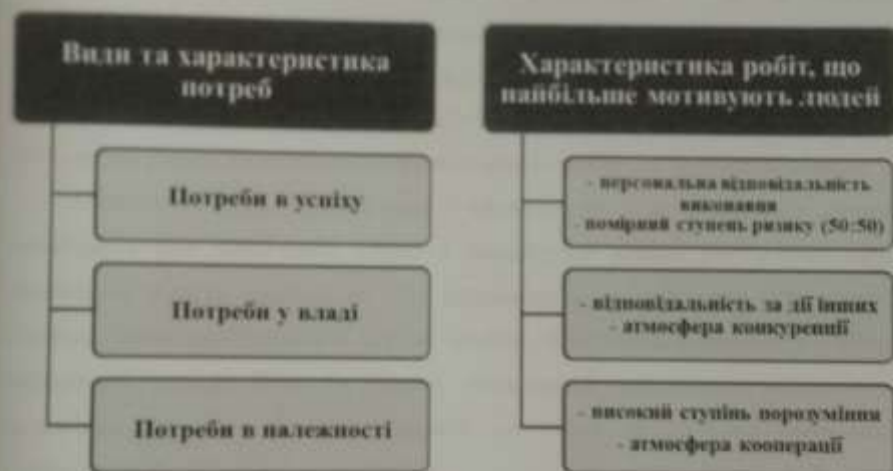


Рис. 1.6 Теорія набутих потреб Д. Мак Кледеланда

Отже, теорії змісту мотивації, вивчаючи потреби людини, виділяли ті, що мотивують людину до певного типу поведінки. Спираючись на ці теорії, менеджери повинні побудувати свою роботу так, щоб вона задовольняла потреби працівників, а значить найефективніше стимулювала їхню поведінку.

Процесуальні теорії, на відміну від змістовних, аналізують розподіл людиною зусиль для досягнення різних цілей та вибір конкретного типу поведінки. Тобто, вони приділяють достатню увагу індивідуальним особливостям людини. До них належить: теорія очікувань В. Врума, теорія

справедливості Дж. Адамса, комплексна модель Портера-Лоулера, теорія визначення цілей та концепція партисипативного управління [6, с.127].

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на очікуванні певної поведінки. Дана теорія виділяє три важливі взаємозв'язки: витрати праці - результати; результати - винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою). Якщо значення будь-якого фактора незначне, то мотивація буде недостатньою, а результат праці - низьким.

Очікування щодо «витрати праці - результати» - це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим рівнем виконання, а значить, і результатами, то мотивація зникає.

Очікування щодо «результатів - винагорода» - це очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажу на 20% продавець може очікувати 10% премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно» тощо). Якщо ж рівень винагороди залишається однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до трудової діяльності слабшатиме.

Валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Оскільки в різних людей потреби і сприйняття винагороди різні, то конкретна винагорода матиме для них різну цінність. За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Модель мотивації за теорією В. Врума показано на рис.1.7.

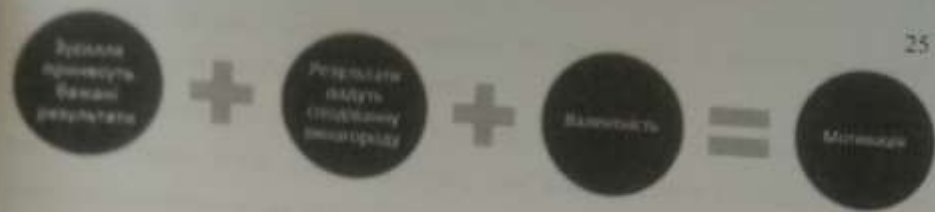


Рис. 1.7 Модель мотивації за В. Врумом

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З даної теорії випливає, що очікування у людей індивідуальні, тому їх треба досконало вивчати.

Згідно теорії справедливості, засновником якої є Дж. Адамс, працівникам властиво постійне зіставлення своїх винагород із затраченими зусиллями та з винагородами за аналогічну роботу інших працівників.

Працівники намагатимуться зменшити інтенсивність своєї праці або захочуть підвищення винагороди, якщо вважатимуть, що їм не доплачують порівняно з іншими колегами. Для уникнення проблем необхідно, перш за все, створити чітку і зрозумілу систему оплати праці.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну модель мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення [4, с.277].

Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація є не простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Таким чином, проектуючи систему мотивації в організації менеджер повинен враховувати, що їх елементи мають сприйматися як справедливі для всіх.

Теорія визначення цілей. За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим вищих

результатів, досягає людина в процесі їх реалізації, в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування.

Саме тому цілі мають бути чіткими, визначеними і конкретними. Чим найприйнятніші вони для працівника, тим настирливіше він прагнучиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Істотно впливає на мотивацію індивіда і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець задоволений собою і його мотивація підвищується, в іншому разі все буде навпаки.

У 60-ті роки 20 століття була розроблена Д. Мак-Грегором теорія «Х» і «У». Значно пізніше була розроблена теорія «Z» В. Оучі [6, с 212].

«Х», «У» і «Z» - це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких передумовах:

- в мотивах людини домінують біологічні потреби;
- звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом, її організації є конвеєрний;
- з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу;
- середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці;
- якість роботи низька, тому потрібний систематичний строгий контроль з боку керівників.

В теорії «Х» легко послідується основні риси постсоціалістичного працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу - примус, а допоміжного - матеріальне заохочення.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована на іншу групу людей.

В її основі закладені такі передумови:

- 1) в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати;
- 2) фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час відпочинку;
- 3) небажання працювати не є успадкованою рисою, властивою людині.

Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці:

- 1) контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства;
- 2) відповідальність та обов'язковість щодо підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні;
- 3) звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність;
- 4) багатьом людям властива готовність використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо-активну частину суспільства. Стимули спонування до праці в даній теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»:

- 1) в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби;
- 2) люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою;
- 3) повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- 4) надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- 5) людина - основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства.

Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче працювати в групі, має стабільні цілі діяльності на довгу перспективу.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки зв'язана з теоріями «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих». Значний вплив на практику управління персоналом й досі справляють змістовні і процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

Концепція партисипативного управління базується на залученні працівників до прийняття управлінських рішень у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні підприємством мотивує їх до інтенсивнішого та якіснішого виконання своєї роботи та до підвищення продуктивності праці.

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов:

1) працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);

2) працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);

3) працівнику дається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі);

4) працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновації;

5) виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Так, згідно партисипативного управління працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва, дається право операційного

контролю якості продукції, беруть участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності.

Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин з найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів.

Підсумовуючи всі розглянуті теорії мотивації, можна зробити висновок, що вони можуть застосовуватись для побудови мотиваційних систем за умови, що їхнє використання відповідає внутрішньому і зовнішньому середовищу організації, особливостям груп працівників, їхній кваліфікації, рівню освіти.

Щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам необхідно знати їх усі. Застосування будь-якої з них у чистому вигляді на підприємствах України в даний період практично неможливе. Виникає необхідність створення нової комплексної моделі мотивації праці у сфері управління підприємством, яка б враховувала сучасні економічні умови та особливості розвитку ринкових відносин в Україні.

1.3 Особливості мотивації та стимулювання персоналу на металургійному підприємстві

У сучасних умовах господарської діяльності під впливом технологічного, інформаційного, управлінського прогресу роль людини значним чином змінилась. З огляду на низку факторів зовнішнього середовища підприємств вітчизняної металургії, такі як складні економічні умови функціонування металургійних підприємств, непередбачуваність динаміки цін на сировину та матеріали тощо, від кожного працівника очікується максимальна продуктивність у сфері його трудової зайнятості, професійне ставлення до роботи та висока компетентність. Необхідною умовою виступає формування чітких, прогнозованих та відкритих двосторонніх організаційно-трудова відносин між роботодавцем та колективом працівників.

Мотивація як процес формування необхідного соціально-психологічного ставу на рівні соціальної групи та окремої особистості в даному випадку виступає як ключовий інструмент налагодження двостороннього зв'язку.

Серед основних інструментів мотиваційного процесу варто відзначити наявність двох груп різних за природою видів стимулювання персоналу: економічні стимули, що використовуються шляхом грошового або матеріального винагородження працівника за виконану роботу, та неекономічні стимули, до яких відносять організаційні та моральні, що використовують елементи соціально-психологічного впливу на стан задоволеності особистості працівника [21, с. 356-359].

Роль мотивації в системі управління персоналом металургійних підприємств є надзвичайно вагомою з економічної точки зору, оскільки, на думку окремих дослідників, основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [22, с. 30]. Таким чином, варто відзначити що саме не кількісні, а якісні характеристики персоналу підприємства є об'єктивним напрямом удосконалення форм та методів управлінського процесу, здатних безпосередньо впливати на його результат.

Особливу роль на етапі визначення методів мотивації набуває поняття людського капіталу, що, за визначенням Б.М. Генкіна [23, с. 66], являє собою сукупність якостей людини, що впливають на результати її діяльності та відповідні доходи. Такими якостями автор визначає здоров'я освіту, професіоналізм тощо.

Дані характеристики є, безперечно, основою для формування ефективного професійного середовища, однак не здатні самі по собі забезпечити економічний результат, оскільки вагоме значення має також і організаційний аспект управлінської діяльності, що поєднує принципи ефективного використання не лише економічних, але й соціально-психологічних, організаційних та правових методів.

На думку вітчизняних дослідників В.М. Данюка, В.М. Пєтроха та ін., ефективність процесу мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення [24, с. 98].

Отже, необхідно зазначити, що існують певний зв'язок між людським потенціалом та соціальнопсихологічним станом колективу, які виступають у ролі складових елементів мотиваційного процесу. Варто зауважити, що питання ролі мотивації в процесі використання людського потенціалу є об'єктом дослідження багатьох відомих зарубіжних авторів, які розглядають їх з точки зору взаємозалежних елементів системи управління персоналом.

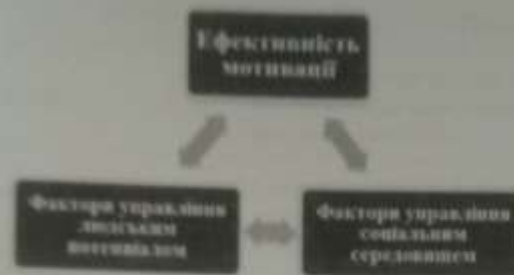
Так, на думку Д. Ньюстрема, К. Девіс [25, с. 109], потенційні результати підприємства варто визначати за формулою:

$$P_{\text{потенц}} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i \cdot M_i}{n}, \quad (1.1)$$

де, Z_i – інтегральний показник стану здібностей персоналу підприємства, що визначається через внутрішню систему оцінювання, яка передбачає використання методів, визначених корпоративною політикою підприємства;

M_i – відповідний стан вмотивованості персоналу, ступеня ефективності використання людських можливостей, що визначає ефективність його діяльності за конкретних організаційних умов.

Мотивація персоналу сама по собі не є ціллю підприємства, вона має призводити до відповідних результатів його господарської діяльності, тобто бути ефективною. Отже, ефективність мотивації є ключовим показником, що має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства, на який чинять вплив дві групи факторів внутрішнього середовища (рис. 1.8):



Ри

с. 1.8 Вплив факторів управління людським потенціалом та соціальним середовищем підприємства на ефективність процесу мотивації персоналу

Класичні підходи до мотивації в умовах колективної діяльності спираються на роль впливу сигнальних подразників, що актуалізуються у конкретній мотиваційній диспозиції [26, с. 218]. З огляду на наявні концепції формування основних мотиваційних підходів [21, с. 364; 25, с. 110], що визначають елементи мотиваційного механізму на підприємстві, традиційно виділяють такі мотиваційні фактори (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види мотивації та їхня характеристика у професійному середовищі підприємства

Назва фактору	Характеристика прояву у професійному середовищі
Мотивація до досягнень	Спонування індивіду до досягнення поставленої мети раніше від конкурентів
Мотивація приналежності до групи	Спонування до ефективного встановлення взаємовідносин із учасниками колективу
Мотивація до компетентності	Спонування до високої якості результатів праці та самовдосконалення навичок та вмінь

Мотивація до влади	Спонування до впливу на оточуючих та на організаційне середовище з метою покращити їх стан
Мотивація до матеріального заохочення	Спонування до підвищення рівня матеріального забезпечення шляхом одержання винагороди за труд

Аналізуючи сучасний стан сфери управління персоналом підприємств металургії, необхідно зазначити, що високі темпи зниження чисельності кадрового складу неодмінно супроводжуються низкою проблем та потенційних загроз, що мають вирішуватися на стратегічному та операційному рівнях:

- розрив ключових комунікаційних зв'язків та, відповідно, додаткові витрати часу на встановлення нових робочих контактів. Зміни чисельності кадрового складу мають супроводжуватися відповідними корегуваннями організаційно-управлінської структури, що не завжди є доречним з точки зору стабільності роботи підприємства, і тому, внаслідок непередбачуваних коливань чисельності персоналу, можуть виникати системні комунікаційні проблеми;
- концентрація та підвищення складності основних робочих завдань, унаслідок їх вертикального та горизонтального укрупнення, використання методів спеціалізації та універсалізації в процесі оперативного управління діяльністю працівників окремих структурних підрозділів;
- збільшення робочої завантаженості та підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, унаслідок чого також збільшується частка звільнень у зв'язку із невиконанням службових обов'язків та невідповідністю кваліфікації працівника;
- зростання ролі програм оцінки роботи персоналу, від яких залежить ефективність управління чисельністю кадрового складу та процес підготовки кадрового резерву підприємства при розробці управлінських рішень.

Отже, металургійні підприємства перебувають на стадії трансформації внутрішніх комунікаційних зв'язків, що створює умови для ротации кадрів,

динамічного просування та зростання внутрішньої конкуренції серед персоналу.

На металургійних підприємствах інші активно впроваджуються навчальні програми, тренінги, стажування, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, забезпечення продуктивності та високої компетенції. Так, наприклад, з даною метою успішно функціонують Школа ресурсу кадрів (ПАТ «Запоріжсталь»), Учебно-Курсовий комбінат (ПАТ «ММК ім. Ілліча»), програма «ДНК-менеджмент» (ПАТ «МК Азовсталь») та інші організації, діяльність яких у першу чергу спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу [28; 29].

Наступним важливим елементом сучасної мотиваційної моделі металургійних підприємств є стимулювання ініціативності персоналу у розробці та реалізації управлінських та виробничих рішень. Такий підхід дає змогу не лише акумулювати інтелектуальний потенціал підприємства, але й формувати відкриту комунікаційну модель просування інформації, що є ключовим інструментом мотивації. Прикладом успішного управління ініціативністю персоналу є модель управління, що реалізується на підприємствах ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «МК Азовсталь», де, у період 2017–2018 років, було представлено більш ніж 60 тис. ініціативних ідей в рамках діючої системи надання пропозицій, що дало змогу зменшити витрати підприємств на 150 млн грн у 2018 році. Обсяг преміювання працівників даних підприємств у 2018 році склав 2,3 млн грн [30], що свідчить про наявність необхідного зворотного зв'язку, стимулюючого ділову активність персоналу.

Загалом, матеріальне стимулювання персоналу працівників металургійних підприємств використовується як основний елемент діючої системи мотивації, що є, безперечно, вагомим фактором формування стабільного складу персоналу та дає змогу впроваджувати довгострокові виробничі програми, спрямовані на оптимізацію виробництва.

Дослідження останніх тенденцій динаміки індексу промислового виробництва та обсягів оплати праці в металургійній галузі свідчать про стаде

зростання матеріального стимулювання навіть за умов економічної кризи. Підприємства намагаються оптимізувати чисельність персоналу за рахунок відбору найбільш цінних працівників та їх подальшого розвитку.

Таким чином, визначивши основні напрями методів мотивації, тенденції стимулювання персоналу металургійних підприємств, стає можливим окреслити основні елементи їх сучасної мотиваційної моделі (рис. 1.9).

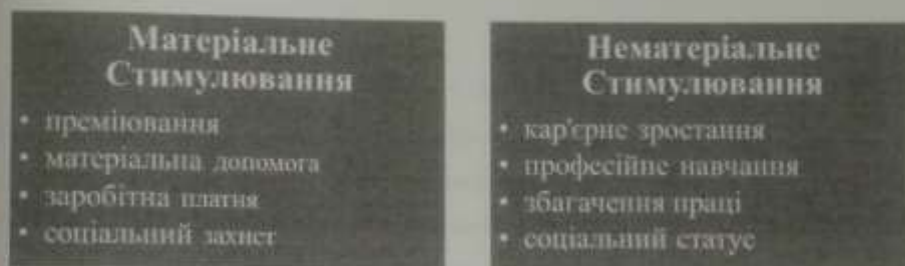


Рис. 1.9 Модель мотивації працівників металургійних підприємств

Основними складовими мотиваційної моделі виступають фактори мотиваційного процесу, що утворюють собою основні мотиви, якими керується працівник, та за допомогою яких відбувається його безпосередня участь у діяльності підприємства. За допомогою методів матеріального та нематеріального стимулювання, які визначаються ступенем впливу відповідних мотиваційних факторів, відбувається вплив на особистість та стан кожного окремого працівника, внаслідок чого створюються умови для реалізації мотиваційних диспозицій.

Таким чином, сучасна мотиваційна модель діяльності підприємств металургії є результатом поєднання кількох методів мотиваційного впливу, що забезпечують умови не лише для матеріального, але й нематеріального стимулювання, що й забезпечує досягнення економічних результатів.

АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»2.1 Історія створення, розвитку та структура виробництва підприємства
ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» — одне з провідних підприємств металургійної галузі. Третій за масштабами виробник металопродукції в Україні. Підприємство засновано у 1933 як Запорізький металургійний комбінат, який об'єднував металургійний, коксохімічний, феросплавів заводи. Зареєстровано розпорядженням виконкому Запорізької міської ради за № 195974, видане від 18.04.2000 р. Форма власності — приватна.

Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 на підставі рішення Вищої ради народного господарства СРСР від 3 травня 1929 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаним і холоднокатаним листовим прокатом. За своїми масштабами металургійний завод мав стати найбільшим у той час в Європі, його проектна потужність була розрахована на 1 224 000 т чавуну і 1 430 000 т високоякісної сталі.

Металургійний завод (пізніше «Запоріжсталь») почав діяти 16 листопада 1933 року, коли на доменній печі № 1 була видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі». У 1935 році вступила в дію перша мартенівська піч, а через два роки почав діяти перший радянський слябінг (високопродуктивний прокатний стан, призначений для обтиску великих злитків (масою до 45 т) у великі плоскі заготовки — сляби, які є напівфабрикатом для виготовлення широких листів). У наступні роки були побудовані і введені в експлуатацію цехи для виробництва гарячекатаного і холоднокатаного листа.

До початку Великої Вітчизняної війни (1941-1945 рр.) на «Запоріжсталі» уже працювала більшість металургійних агрегатів і допоміжних цехів. Завод мав у своєму складі основні - доменний, мартинівський, гарячого та холодної прокату - і необхідні допоміжні цехи. Питома вага комбінату з виробництва основних видів продукції в системі чорної металургії країни була значною, особливо з випуску якісної гарячекатаної і холоднокатаної тонколистової сталі [47].

Під час військових дій комбінат було повністю зруйновано. Після визволення Запоріжжя від німецької окупації в жовтні 1943р. почалося відновлення заводу.

27 вересня 1947р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокату - автомобілебудівникам Москви і Горького були відправлені перші ешелони листової сталі.

Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюється перехід з модернізації обладнання, інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях.

У 1962 році почав працювати найбільший в Європі ливарний цех, що виробляє виливниці з рідкого чавуну першої плавки. У цьому цеху вперше у світовій практиці знайшли широке застосування рідкорухомі самоліваючі суміші, що використовуються для виготовлення форм і стрижнів.

До 1974 року на «Запоріжсталі» вперше в країні освоєне виробництво листів з легованих і нержавіючих марок сталі зі спеціальною шліфувальною і полірованою обробкою поверхні; сталей вуглецевої смутки, покритих полімерними матеріалами, а також виробництво товарів народного споживання - мийок і кухонних наборів з нержавіючої сталі і інших виробів.

У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації широкосмутових прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі «транзитна» прокатка слябів без попереднього підігріву в печах. Сьогодні за такою технологією прокатується 95% слябів, а витрата палива знижена з 82,5 до 13,5 кг на тону прокату.

Перехід на «транзитну» прокатку створив передумови для прямої прокатки слябів довжиною 10-12 метрів і масою до 16 т. Для цього була модернізована чорнова група клітей тонколистового стану «1680» з переведенням електропривода з перемінного струму на постійний і організована безперервна прокатка слябів у підгрупах чорнових клітей.

З 4 січня 1997 комбінат перетворений у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом [48]. У цьому ж році МК «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу. Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Наприклад, в 2015 році навчено 11 тис. 218 чоловік.

У 2002 році вперше у світовій практиці в електроприводі чистової групи стану «1680» використані двигуни змінного струму з регульованим числом обертів потужністю 7000 кВт фірми АВВ.

У 2003 році на МК «Запоріжсталь» вводиться в дію система управління якістю, покликана привести якість продукції у відповідність з міжнародними стандартами.

У 2008 році на МК «Запоріжсталь» розроблена інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці, підтверджена сертифікатом компанії «Бюро Верітас Україна».

Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці МК «Запоріжсталь» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та МОН СУОП 2001.

У 2008 році в доменному цеху МК «Запоріжсталь» починається будівництво установки для вдування пиловугільного палива. Установка входить в роботу в жовтні 2011 року.

Повний обсяг інвестицій у реалізацію проекту ПВП МК «Запоріжсталь» склав близько 1 млрд грн., у тому числі в будівництво базисного складу вугілля - 350 млн грн.

Після введення на МК «Запоріжсталь» технології вдування ПВП - з жовтня 2011 року - вдування природного газу в доменні печі повністю припинено. Істотно знижено витрату коксу при виплавці і т чавуну.

У 2004 році МК «Запоріжсталь» вводить в дію реконструйовану ДП № 2, з установкою бесшахтної апаратів з купольними пальниками. Введення її в роботу дозволило комбінату вивести з експлуатації ДП № 1, з якої починався в 1933 році МК «Запоріжсталь».

У 2009 році на заповідному острові Хортиця відкривається історико-культурний комплекс «Запорізька Січ». Генеральним спонсором будівництва є МК «Запоріжсталь», який інвестував у будівництво комплексу більше 12 млн. грн. [46].

ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест.

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє сталевий гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист і рулон з вуглецевих, низьколегованих сталей, гнучий профіль, а також сталеву стрічку й чорну жерсть. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах миру (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок.

Унікальне географічне положення дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги за рахунок близькості до джерел сировини і до портів. ПАТ «Запоріжсталь» здійснює поставки в основні металоспоживаючі країни. У 2015 році комбінат відвантажив близько 3 млн 725 тис. тонн продукції в 51 країну світу.

МК «Запоріжсталь» - підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валюти, а також податкових відрахувань. У 2015 році комбінат перерахував до бюджетів усіх рівнів близько 2,5 млрд. гривень, що перевищує показники 2014 року на 73%.

В 2016 році комбінат виробив 3,512 млн т чавуну, 3,963 млн т сталі й 3,384 млн тонн прокату. Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- вироблення високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів;
- модернізація й реконструкція основних виробничих фондів;
- впровадження передових технологій і інновацій;
- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, керування й організації бізнес-процесів;
- забезпечення промислової безпеки, здоровіших і безпечних умов праці;
- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

МК «Запоріжсталь» веде масштабну модернізацію і реконструкцію виробничих потужностей [48].

У 2012 році була введена в експлуатацію установка із адування пилувугільного палива в доменному цеху і реконструйована агломашина № 1. Загальні інвестиції в ці проекти склали 1 млрд. 240 млн гривень.

У 2013 році реконструйована газоочистка агломеративної машини № 1. У 2014 році модернізована доменна піч № 4, побудовані нова лінія соляно-кислотного травлення в ЦХП № 1 і нова газоочистка на агломашині № 2. На реалізацію цих проектів спрямовано понад 1 млрд. 400 млн гривень. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочисток агломашини № 3 - № 6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 та № 5 та будівництво нової турбоповітродувки. На ці цілі заплановано виділити близько 200 млн доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.

В екологічну модернізацію МК «Запоріжсталь» за 2015-2016 р.р. інвестовано близько 2,25 млрд гривень: в 2015 - понад 600 млн гривень, у 2016 році - понад 1 655 млн гривень. [47].

Виробничі потужності ПАТ «Запоріжсталь» складають:

- Агломераційний цех (6 агломашин),
- Доменний цех (4 доменні печі),
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двошванний сталеплавильний агрегат),
- Цех підготовки складів,
- Ливарний цех,
- Обжимний цех,
- Цех гарячої прокатки тонкого листа,
- Цех холодної прокатки № 1,
- Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізрудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,5 млн. т чавуну / рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва МК «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі / рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Ливарне виробництво є базою для одержання литих заготовок запчастин і змінного металургійного устаткування для цехів комбінату і сторонніх споживачів, до складу якого входить спеціалізоване відділення з виробництва виливниць. Проектна потужність відділення виливниць - 360 тис. т / рік.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і

рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн. т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочні агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирехкільцевом стані «1680», двох однокільцевим реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирехкільцевих станах, двадцятівальковом стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирехкільцевих станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех оснащений засобами для дренування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху маєтся спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» — одне з провідних підприємств металургійної галузі. Третій за масштабами виробник металопродукції в Україні. Підприємство засновано у 1933 як Запорізький металургійний комбінат, який

об'єднував металургійний, хімічний, феросплавів заводи. Зареєстровано розпорядженням виконкому Запорізької міської ради за № 195/97 4, видане від 18.04.2000 р. Форма власності – приватна.

Для аналізу господарської діяльності підприємства було сформовано його паспорт (табл.2.1), визначено основні напрями діяльності ПАТ «Запоріжсталь», досліджено організаційну структуру підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Паспорт підприємства

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»
1	2
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Місцезнаходження	Підприємство шосе, 72, м. Запоріжжя, Закарпатської, Запорізької області, 69608
Галузь	Чорна металургія
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	Код КВЕД 27.10.0 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 51.52.2 Оптова торгівля чорними та кольоровими металами в первинних формах та напівфабрикатами з них 74.20.3 Діяльність у сфері геології, гідрографії та гідрометеорології
Інформація про основні види продукції або послуг	Продукція: - переробний та ліварний чавун у чушках вагою 15-18 кг.; - сліби з вуглецевих, нікельлегітованих та легітованих сталей; - прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5 - 8,0 мм, в листах і рулонах з вуглецевих, нікельлегітованих та легітованих сталей; - колодкозв'язні профілі; - жерсть біла гарячого лудіння; - жерсть чорна; - стрічки сталеві; - вилівники та піддонки; - гран шлам та шобіль; - широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання

1	2
Середня кількість працівників	13 355 осіб
Складений капітал	666920 грн

Спеціалізація комбінату – високоякісний сталевий гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний лист, холоднокатаний рулон товщиною 0,3–8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, а також сталева стрічка і жерсть. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.

Таблиця 2.2

Основні керівні ланки організаційної структури підприємства

Основні керівні ланки	Головні функції
1	2
Генеральний директор	Керує виробничо-господарською діяльністю компанії. Несе відповідальність за прийняття рішень, за результати діяльності підприємства і збереженості майна.
Директор з персоналу	Займається управлінням персоналом компанії. Розраховує необхідну чисельність робітників, забезпечення залучення нових та утримання існуючих спеціалістів, формує кадровий резерв.
Директор по збуту	Вивчає стратегію і тактику збуту продукції. Здійснює організацію збуту продукції підприємства. Забезпечує контроль щодо виконання замовлень підприємства.
Директор з охорони праці, промисловості та технічної безпеки	Забезпечує максимально безпечні умови праці. Проводить інструктажі з охорони праці. Атестує робочі місця, устаткування.
Комерційний директор	Визначає, планує і координує роботи з господарсько-фінансової діяльності підприємства у сферах матеріально-технічного забезпечення, придбання і зберігання сировини, збуту продукції за договорами постачання транспортно адміністративно-господарського обслуговування.
Директор з капітального будівництва та інвестиціям	Організовує розміщення замовлення на капітальне будівництво, реконструкцію та технічне переобладнання виробничих об'єктів. Забезпечує проведення торгів, тендерів.

1	2
Директор з контролю якості	Проводить роботи з контролю якості продукції, що випускається. Контролює виконання робіт відповідно до вимог стандартів і технічних умов.
Директор з транспорту та логістики	Забезпечує системний підхід до функцій управління товарними потоками підприємства, закупівлі, митне оформлення, оперативне управління виробництвом, складування, транспортування, збут і дистрибуція і забезпечує ефективне управління товаропрохідної системою підприємства.
Фінансовий директор	Управляє фінансовою системою, грошовими потоками, запасом фінансової стійкості.
Директор з інженерингу	Розробляє ефективну стратегію розвитку і основні розділи плану розвитку підприємства. Організовує взаємодію всіх структур підприємства по реалізації проєктів розвитку підприємства. Розробляє методику з оперативного реагування на кризові та нестандартні ситуації, які можуть призвести до зриву плану розвитку підприємства.
Директор з виробництва	Відповідає за якість продукції, що випускається, контролює процес виробництва в цілому і стежить за тим, щоб робота була виконана в поставлені терміни.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним на Україні підприємством з виробництва тонкалістового прокату з нержавіючих і легованих сталей.

Таблиця 2.3

Відокремлені структурні підрозділи та дочірні підприємства

Структурні одиниця	Основні напрямками діяльності
1	2
2. Відокремлені підрозділи	1) «Цех утримання непромислових об'єктів» ПАТ «Запоріжсталь»; 2) «Відділ дошкільних навчальних закладів» ПАТ «Запоріжсталь»; 3) «Виробничо-гвардійський комплекс» ПАТ «Запоріжсталь»; 4) «Запоріжсталь-Продторг» ПАТ «Запоріжсталь»; 5) «Пансіонат «Металург» ПАТ «Запоріжсталь»; 6) «Санаторій-профілакторій» ПАТ «Запоріжсталь»; 7) «Спортивний комплекс» ПАТ «Запоріжсталь»; 8) «Палац культури металургів» ПАТ «Запоріжсталь».
2. Дочірні підприємства	1. ПАТ «Волнявормет», місцезнаходження: 43025, м. Луцьк, вул. Шевченка, 4. 2. ПАТ «Полтаввормет», 36014, м. Полтава, вул. Пушкіна, 133. 3. ПАТ «Костянтинівський завод «Вормет», 85103, Донецька обл., м. Костянтинівка, вул. Леніна, 1.

1	2
	<p>4. ТОВ «Запоріжсталь-Скворито», 69006, м. Запоріжжя, вул. Вадера Лобинського, 6а.</p> <p>5. ТОВ «Запоріжсталь-Промінвест», 01015, м. Київ, вул. Лаврська, 20.</p> <p>6. ТОВ «Запоріжсталь-резерв», 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72.</p> <p>7. ТОВ «Ленд Схід 2007», 69600, м. Запоріжжя, пр. Леніна, 152-В.</p> <p>8. ТОВ «Ленд Північ 2007», 69600, м. Запоріжжя, пр. Леніна, 152-В.</p> <p>9. ТОВ «ІНТРК «ТВ-5», 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72.</p> <p>10. ТОВ «АФ «Жовтневий», 70014, Запорізька обл., Вільнянський район, с. Дніпровка, вул. 60-річчя ВЛКСМ, 40.</p> <p>11. ТОВ «АФ Степанівка», 72454, Запорізька обл., Приказовський район, с. Степанівка Перша, вул. Маршова, 1а.</p> <p>12. ПАТ «Дружба», 70037, Запорізька обл., Вільнянський район, с. Лозарна, вул. Шкільна, 1.</p> <p>13. ТОВ «Україна нова», 70615, Запорізька обл., Пологівський р-н, с. Пологи, вул. Леніна, 184.</p> <p>14. ТОВ «Рус Уголь Інвест», 119002, Російська Федерація, м. Москва, вул. Арбат, 10.</p> <p>15. АО «ЭС Информ АГ», 8032, Швейцарія, Цюрих, Клоєбахштрассе, 107.</p>
3. Представництва	<p>ПАТ «Запоріжсталь», 01133, м. Київ, вул. Кутузова, 18, кв.7. Роль підрозділу полягає в організації взаємодії і співробітництва ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» з українськими підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади і управління, іноземними юридичними і фізичними особами, забезпечення і зміцнення господарських зв'язків між регіонами.</p>

Предметом діяльності комбінату є:

- виробництво та збут металургійної продукції;
- виробництво та збут будівельних матеріалів;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, товарів народного споживання і продуктів харчування;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- інвестиційна діяльність та ін. [50].

2.2.1 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Інтерфакс»

Аналіз майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства (табл. 2.4):

- Коefіцієнт зносу основних засобів.
- Коefіцієнт оновлення основних засобів.

Таблиця 2.4

Аналіз майнового стану

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	поч. 2015	кін. 2015	кін. 2016	Абс. Відх.
1.1	Коefіцієнт зносу основних засобів	зменш.	$\frac{\text{ф.1 р.1012}}{\text{ф.1 р.1011}}$	-0,1	0	0	0
1.2	Коefіцієнт гідності основних засобів	збільш.	$1 - \left(\frac{\text{ф.1 р.1012}}{\text{ф.1 р.1011}}\right)$	1,1	0	0	0

Коefіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості.

Коefіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітного періоду складають нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

За даними таблиці 2.2 майже усі коefіцієнти за досліджувані періоди є дуже низькими та стабільними. Аналізуючи отримані показники можна зробити висновок, що знос основних фондів не відбувається.

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.5):

- Коефіцієнта покриття.
- Коефіцієнта швидкої ліквідності.
- Коефіцієнта абсолютної ліквідності.
- Показник чистого оборотного капіталу.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	поч. 2015	кін. 2015	кін. 2016	Відх.
2.1	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1-2	Ф. 1 (р. 1300 + р. 1095) Ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)	0,533	0,724	0,912	0,188
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	Ф. 1 (р. 1195 + р. 1101 + р. 1102 + р. 1110 + р. 1190) /Ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)	0,344	0,562	0,722	0,16
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	Ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) Ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)	0,029	0,019	0,031	0,012

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Його наявність і величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

За даними таблиці 2.5 можна свідчити про негативну динаміку у діяльності підприємства. Негативним є ненормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності (0,18), тобто 0,6 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, це означає, що підприємство не має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань. Оскільки поточні активи не перевищують за величиною поточні зобов'язання, тобто коефіцієнт не перевищує одиницю, отже підприємство слід вважати таким, що не успішно функціонує.

Таблиця 2.6

Аналіз платоспроможності

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	поч. 2017	кін. 2017	кін. 2018	Відх.
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії	збільш. критичн. знач. 0,5	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$	0,432	0,470	0,52	0,05
3.2	Коефіцієнт фінансової залежності	зниж. критичн. знач. 2	$\frac{\text{ф. 1 р. 1900}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	2,313	2,127	1,92	0,20
3.3	Коефіцієнт фінансового ризику	$\geq 0,5$, критичн. знач. 1	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	1,313	1,127	0,92	0,20

1	2	3	4	5	6	7	8
3.4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1195 - р. 1695)}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$	-0,405	-0,203	-	0,20 0
3.5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1495 - р. 1095)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	-0,675	-0,436	-	0,20 5
3.6	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень		$\frac{\text{ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}{\text{ф. 1 р. 1095}}$	0,070	0,120	0,10	- 9 0,01 1
3.7	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,4	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}{\text{ф. 1 (р. 1495 + р. 1500 + р. 1510 + р. 1515)}}$	0,105	0,147	0,11	- 8 0,03 1
3.8	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 (р. 1495 + р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}$	0,805	0,853	0,88	- 4 0,03 1

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.6):

- Коефіцієнта платоспроможності (автономії),
- Коефіцієнта фінансування
- Коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами,
- Коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Зростаюче значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта автономії (0,52) у 2018 р. свідчить про те, що 52% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з 2017 р., коли значення показника було на 5% менше і становило - 0,47.

Збільшення коефіцієнту маневреності свідчить про збільшення можливостей у ПАТ вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійнюється шляхом розрахунку таких показників:

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;

- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовідчичи);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності підприємства

№ п/п	Показник	Норматив	Формула розрахунку	2017р.	2018р.	Відх.
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000} / 1/2 \text{ ф. 1(р. 1300(р. 3) + р. 1300(р. 4))}}{}$	1,19	1,19	0,00 1
4.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000} / 1/2 \text{ ф. 1(р. 1615(р. 3) + р. 1615(р. 4))}}{}$	4,73	3,41	0,68
4.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000} / 1/2 \text{ ф. 1}(\sum \text{р. 1125} - \text{р. 1155(р. 3) +} \sum \text{р. 1125} - \text{р. 1155(р. 4))}}{}$	6,50	4,04	2,46
4.4	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	кількість днів в періоді / γ 4.3	56,13	90,31	34,1 8
4.5	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	кількість днів в періоді / γ 4.2	77,22	67,46	9,77
4.6	Коефіцієнт оборотності запасів	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2050} / 1/2 * \text{ф. 1}(\sum \text{р. 1100} - \text{р. 1110(р. 3) +} \sum \text{р. 1100} - \text{р. 1110(р. 4))}}{}$	-2,97	-3,52	0,54
4.7	Строк оборотності запасів (днів)	зменш.	кількість днів в періоді / γ 4.6	-122,74	103,8 3	18,9 1
4.8	Тривалість операційного циклу (днів)	зменш.	к-т.4.4+к-т.4.7	-66,61	-13,52	53,0 9
4.9	Тривалість обороту оборотних засобів (днів)	зменш.	к-т.4.4+к-т.4.5+к-т.4.7	10,61	53,94	43,3 3
4.10	Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2050} / 1/2 \text{ ф. 1}(\text{р. 1010 (р. 3) + р. 1010 (р. 4)})}{}$	-1,61	-1,62	0,01

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зменшення комерційного кредиту, яке надається підприємству.

Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітної періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

За розрахунками таблиці 2.7 можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів майже не змінився. Таким чином, кожна одиниця активів реалізованої продукції принесла 1,19 грн. за 2017-2018 рр.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.8):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності підприємства

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2017	2018	Вісх
1	2	3	4	5	6	7
5.1	Рентабельність сукупного капіталу	>0, збільш.	ф. 2р. 2290/ф. 1р. 1900	0,091	0,094	0,003
5.2	Рентабельність власного капіталу	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/ф. 1р. 1495	0,180	0,169	-0,011
5.3	Валова рентабельність продажів	>0, збільш.	ф. 2р. 2090/ф. 2р. 2000	0,264	0,249	-0,015
5.4	Операційна рентабельність продажів	>0, збільш.	ф. 2р. 2190/ф. 2р. 2000	0,164	0,180	0,017
5.5	Чиста рентабельність продажів	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/ф. 2р. 2000	0,051	0,057	0,007
5.6	Валова рентабельність виробництва	>0, збільш.	ф. 2р. 2090/ф. 2р. 2050 * 100%	-0,359	-0,331	0,027
5.7	Чиста рентабельність виробництва	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/ф. 2р. 2050 * 100%	-0,069	-0,077	-0,008
5.8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	ф. 2р. 2350*1/2/ф. 1р. 1495(р. 3) + р. 1495(р. 4)	0,132	0,137	0,005

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Незначне збільшення коефіцієнту рентабельності активів (+0,003) свідчить про ефективну роботу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.

Зменшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2017 р. ПАТ на 1 грн. прибутку припадало 18 коп. власного капіталу у 2018 р. показник зменшився і склав 16 коп. Позитивним показником є збільшення коефіцієнту рентабельності у 2017 р. на 2%.

Отже, діяльність ПАТ «Запоріжсталь» можна охарактеризувати як ефективну, майже всі основні фінансово - економічні показники демонструють позитивну динаміку, хоча керівництву підприємства потрібно звернути увагу на збільшення строків повернення дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2018 р.

2.2.2 Аналіз експортно-імпоротної діяльності (аналіз зовнішнього середовища) підприємства ПАТ металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Експорт товарів - це продаж товарів (виробленим суб'єктом господарської діяльності (в тому числі з оплатою не в грошовій формі) з вивозом або без вивозу цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт.

Обсяг реалізованої продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2014-1 кв 2019 рр наведено в таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

Обсяг реалізованої продукції за 2014-1 кв 2019 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018	1 кв 2019
Україна	39%	36%	28%	27%	34%	12%
СНД	16%	14%	10%	7%	12%	10%
Далеке зарубіжжя	45%	50%	62%	66%	71%	80%
Усього реалізовано тис. т.	2889	3274	3228	2961	1708	900

Метою експортних операцій є отримання прибутку від виробничої та інших форм господарської діяльності.

Отже, структура продажів по ринках до 2017 року відносно стабільна (Далеке зарубіжжя - прибл. 50%, Україна - прибл. 36%, СНД - прибл. 15%). У 2017 відбулося збільшення частки експорту з 50% у 2016 році до 71% продажів (у порівнянні з 1 кв. 2019) за рахунок зменшення частки реалізації в Україні та СНД. Відвантаження продукції за 2018 здійснювалися в 56 країну світу, а за 1 кв. 2019 - в 41 країну світу.

Доступ до ринків забезпечується за рахунок розвиненої мережі мережених офісів, що дозволяє забезпечити диверсифікацію продажів і доступ до ринкової інформації.

Позиція ПАТ «Запоріжсталь» полягає в тому, що ринок металу - це глобальний ринок. Комбінат повинен бути конкурентоспроможним на будь-якому з ринків. Незалежно це ринок України, Європи, Далекого Сходу. Але основним цільовим клієнтом є внутрішній клієнт. Це ситуація однакова для будь-якої металургійної компанії.

Український ринок - це пріоритет №1, оскільки це свій, рідний клієнт. По Україні цифри говорять самі за себе: споживання металопрокату в країні впало більш ніж на 30% через стан економіки. Згортається виробництво, ніхто не інвестує, а метал - це продукт інвестиційний. Сьогодні внутрішнього ринку в Україні де-факто немає.

Що стосується російського ринку. Його частка в загальній структурі продажів комбінату істотно скоротилася за підсумками 2014 року і стала 8% в порівнянні з 13% в 2013 році. І якщо говорити про 2014 рік і 2015 рік, то частка продажів у Росію не перевищує 3%. У 2017-2019 рр. продажі продукції ПАТ «Запоріжсталь» до Росії не здійснювались. Пов'язано це, в першу чергу, з політичними та економічними факторами.

Найдинамічніший і найбільший ринок - європейський. Як Східної, Південної, так і Західної Європи. І якщо ми подивимося по цифрах, то за підсумками 2018 року комбінат збільшив продажі до Європи порівняно з 2017 роком на 30%. Продовжується робота над залученням клієнтів і збільшенням продажів в Європу.

Є традиційні ринки, такі як Туреччина, Північна Африка, Близький Схід, на яких комбінат також присутній. Враховуючи те, що в Україні ринок згорнувся, комбінат дуже активно почав працювати в Індії, Пакистані.

Металоринок США є досить конкурентним і важким для входу і одночасно дуже привабливим. На жаль, зараз туди комбінат не може продавати, так як існують антидемпінгові обмеження.

Імпорт товарів - це покупка (в тому числі з оплатою не в грошовій формі) у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи покупку товарів для

доброго співзвуччя установами і організаціями України, розташованими за кордоном.

Мета імпортерських операцій - отримання прибутку від виробничої і інших форм господарської діяльності.

Об'єктивно собівартість за 2015-2017 рр. зросла більш ніж в 2 рази. Це пов'язано, по-перше, з тим, що у виробництві використовуються багато імпортерських компонентів - вугілля, кокс, вогнетривки, нафтопродукти та інші. По-друге, були підвищені ціни на мононольні послуги і продукти, такі як природний газ - по ціні виріс в рази, тариф на електроенергію практично кожен місяць індексується. В цілому, за останній рік електроенергія для промисловості подорожчала на 50%. По-третє - у комбінату багато ресурсів, що були вітчизняними, стали імпортерними. Класичний приклад - вапняк. Коли сталася анексія Криму, коли почалися бойові дії на Донбасі, Україна опинилася відокремлена від двох єдиних джерел вапняку в країні. Довелося масово імпортувати вапняк з Польщі, Словаччини. [49]

Ще кілька років тому імпорт вапняків металургійними підприємствами України був незвичайною подією. У країні працювало кілька великих рудоуправлінь, потужності яких з надлишком перекривали попит з боку металургів. Однак після анексії Криму та окупації частини території Донбасу доступ практично до всіх найбільших родовищ виявився істотно утруднений, що призвело до дефіциту колись загальнодоступного сировини.

За даними Держстату України, за 3 місяці 2018 в Україну було імпортовано майже 513 тис. Т вапняку на \$ 11100000. [53]

І четвертий момент: навіть ті ресурси, які купуються всередині України, подорожчали на 20%, 30%, а то і 50%. Пов'язано це з тим, що в їх основі також лежать імпортерні компоненти.

Інфляційна спіраль зараз накрила всю економіку України і, в тому числі, комбінат. [52]

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» веде активно модернізацію та реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги та

ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати.

Пріоритетними напрямками техперезобрози є:

- енерго- та ресурсозбереження;
- підвищення якості та розширення асортименту металопродукції;
- збільшення виробництва продукції;
- захист навколишнього середовища [53].

2.3 SWOT-аналіз для підприємства ПАТ металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Важливим етапом при визначенні ефективності підприємства є проведення SWOT-аналізу, адже завдяки йому є можливість визначити слабкі та сильні сторони, загрози та можливості аналізованого підприємства.

Основною діяльністю ПАТ «Запоріжсталь» є виготовлення якісної металургійної продукції для підприємств України і більш ніж 50 країн світу. Проектні потужності комбінату дозволяють виробити близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату.

Модернізація виробничих потужностей - основний принцип діяльності ПАТ. За останні кілька років на підприємстві ввели в експлуатацію нову лінію безперервного соляно-кислотного травлення в цеху холодної прокатки № 1, модернізували доменну піч № 4, оснастили сучасними газоочистки агломашини №№ 1-5, а будівництво газоочистки агломашини № 6 увійшло в завершальну стадію. У 2016 році на «Запоріжсталі» приступили до масштабної реконструкції доменної печі № 3.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому сприяє

висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміння експлуатувати ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних «ноу-хау», інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

Головними факторами успіху підприємства на ринку визначають гнучку цінову політику при збереженні високої якості продукту, уважне відношення до потреб і побажань клієнтів, досвідчений колектив професіоналів, гнучкий і творчий підхід у вирішенні проблем.

В результаті аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози:

Таблиця 2.10

Ринкові можливості та загрози ПАТ «Запоріжсталь»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Стабільний ринок - Співпраця з різними країнами-партнерами - Поява нових партнерів - Наявність необхідної продукції - Розширення асортименту металопродукції - Збільшення виробництва продукції - Надходження іноземного капіталу в металургію - Розширення сфери діяльності - Якісний вибір постачальника - Низький рівень контролю з боку держави 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкурентоспроможність - Можливість втрати контрагентів через певні умови - Розвиток більш якісної продукції

Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон. Зазвичай проводять аналіз наступних функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Метою даного дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства.

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були виявлені наступні його сильні та слабкі сторони (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Один з лідерів металургійної промисловості	- Нестача фінансових коштів (оборотних, для здійснення фінансування необхідних стратегічних ініціатив)
- Партнерство з багатьма країнами світу забезпечує розвиток виробництва	- Непостійність грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості
- Партнерство з багатьма країнами світу дає змогу проводити обмін необхідними товарами	- Низька рентабельність виробничої діяльності (основної) через недостатню ефективну організацію постачання і технічного сервісу механізмів.
- Має широкий асортимент металургійної продукції	- Високі витрати виробництва.
- Співпраця з якісними постачальниками	
- Має високий коефіцієнт оборотності матеріалів за останні 2 роки	
- Програма соціальної відповідальності	
- Велика роль приділяється волонтерському сектору	
- Керує молодіжними організаціями	

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах розробленої матриці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільний ринок - Співпраця з різними країнами-партнерами - Поява нових партнерів - Наявність необхідної продукції - Розширення асортименту металопродукції - Збільшення виробництва продукції - Надходження іноземного капіталу в металургію - Розширення сфери діяльності - Якісний вибір постачальника - Низький рівень контролю з боку держави 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкурентоспроможність - Можливість втрати контрагентів через певні умови - Розвиток більш якісної продукції
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Один з лідерів металургійної промисловості - Партнерство з багатьма країнами світу забезпечує розвиток виробництва - Партнерство з багатьма країнами світу дає змогу проводити обмін необхідними товарами 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестача фінансових коштів (оборотних, для здійснення фінансування необхідних стратегічних ініціатив) - Непостійність грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості - Високі витрати виробництва.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні середовища	<ul style="list-style-type: none"> - Має широкий асортимент металургійної продукції - Співпраця з якісними постачальниками - Має високий коефіцієнт оборотності матеріалів за останні 2 роки - Програма соціальної відповідальності - Велика роль приділяється волонтерському сектору 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька рентабельність виробничої діяльності (основної) через недостатню ефективну організацію постачання і технічного сервісу механізмів.

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу (табл. 2.13).

1. Конкурентні активи. Використання переваг компанії (сильних сторін) для освоєння ринкових можливостей (S-O).
2. Конкурентні пасиви. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) для нівелювання погроз (W-T).
3. Вузькі місця. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) для освоєння можливостей (W-O).

4. Безпека і захист. Використання переваг компанії (сильних сторін) для нівелювання загроз (S-T).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
O	<p>Конкурентні активи: поле S-O (C1M) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей?</p> <p>Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей</p>	<p>Вузькі місця: поле - W-O (C2M) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей?</p> <p>Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей</p>
Можливості	<p>1. S1S2S3S6S8O1O2O4O5O6 2. S8O7</p>	<p>1. W1W4O4O7 2. W1W3W4O4O5O6</p>
T	<p>Безпека та захист: поле S-T (C13) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз?</p> <p>Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз</p>	<p>Конкурентні пасиви: поле W -T (C23) Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз?</p> <p>Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз</p>
Загрози	<p>1. S1S2S3S4S5T1T2T3T4T7 2. S2S3S6S8T1T2T5</p>	<p>1. W3T4 2. W1W3W4T1T2</p>

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволяють реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні та слабкі сторони організації і нівелюючи її слабкі

сторони. Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи із стратегій, що є найбільш доцільними для реалізації в поточній ситуації.

1. Стратегія швидкого зростання. Зростаючий попит споживачів вказує на отримання більшого спектру товарів та послуг. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, збільшити темп нарощування обсягів виробництва та розширити асортимент металопродукції, підвищити її якість та конкурентоздатність. Керівництву варто звернути увагу на модернізацію виробничого процесу підприємства.

2. Стратегія збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності. Для збереження лідируючих позицій необхідна плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції. Керівництву необхідно впровадити методи для зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладати довгострокові договори з урахуванням оптимальних партій закупівель.

3. Стратегія стабілізація фінансового положення. Удосконалення фінансової роботи на підприємстві доцільно здійснювати за такими напрямками: системний і постійний фінансовий аналіз їх діяльності; організацію обігових активів відповідно до існуючих вимог з метою оптимізації фінансового стану; впровадження управлінського обліку і на цій підставі оптимізацію витрат підприємства; оптимізацію розподілу виручки; впровадження сучасної системи управління грошовими потоками; розробка і реалізація стратегічної фінансової політики підприємства.

4. Стратегія контролю над витратами. Необхідність реалізації даної стратегії зумовлена низькою рентабельністю підприємства протягом останніх років, що викликана високою собівартістю. За таких умов контроль над витратами – важливий чинник не лише підвищення рентабельності, але і конкурентоспроможності компанії в цілому. Зважаючи на факт збільшеної

конкуренції в рамках даного сегменту ринку, як цілі розвитку фірми необхідно ставити інтеграційне зростання як спосіб скорочення витрат.

Таким чином, найбільш ефективними в ситуації, що склалася, є наступні стратегії: стратегія швидкого зростання, стратегія збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності, стратегія збільшення клієнтської бази.

Після покращення та стабілізації політичної та економічної ситуації у державі ефективними можуть бути стратегії товарного та спеціалізованого розширення. Завдяки впровадженню нового асортименту продукції та удосконаленню старої, оновленню виробничого обладнання, залучення нових ідеї на додаткові послуги, підприємство розширить свої можливості, збільшить клієнтську базу. В свою чергу, при успішному впровадженні цих стратегій підприємство може отримати значний прибуток.

ПАТ «Запоріжсталь» одне з небагатьох підприємств в економіці України, яке в умовах кризи змогло зберегти виробництво і продовжити модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідає всім світовим стандартам природоохоронних технологій. Прості послуги комбінату дозволяють виробляти алюмінієві, чавун, сталь, гарячий прокат і холодний прокат. Унікальне географічне положення дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги за рахунок близькості до джерел сировини і до портів.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛОВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Оцінка системи мотивації та стимулювання праці досліджуваного підприємства в конкурентному середовищі

Сьогодні з впевненістю можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотивації працівників для досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу.

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни. Відповідно до цілей системи мотивації персоналу її ефективність оцінюють за показниками випередження зростання продуктивності праці, пливності праці, використання робочого часу, трудової дисципліни (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники ефективності системи мотивації персоналу на
ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Показники	2016	2017	2018
1.	Зарплатомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04
2.	Продуктивність праці, тис. грн.	1783,7	1964,68	2419,12
		2		
3.	Середньорічна заробітна плата, грн.	120000	180000	216000
4.	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	0,96	1,13	1,08
5.	Коефіцієнт пливності кадрів, %	8,63	7,14	5,34
6.	Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92
7.	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,05	0,03	0,03

Зарплатомісткість у 2016-2018 рр. становила 0,05 грн., а у 2018 р. знизилась до 0,04 грн., тобто на кожному гривні прибутку від реалізації продукції припадає 0,05 грн. (0,04 грн.) витрат на оплату праці.

У 2016-2018 рр. продуктивність праці і середньорічна заробітна плата зростали, але продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата (крім 2016 р.), про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці: у 2016 р. продуктивність праці збільшувалась на 14% швидше, ніж заробітна плата, у 2017 р. заробітна плата на 13% випереджала підвищення продуктивності праці, а у 2018 р. – на 8% зростала швидше порівняно із середньорічною заробітною платою.

На підприємстві спостерігається невисокий рівень плинності кадрів, він постійно знижується. Так, у 2016 р. коефіцієнт плинності кадрів дорівнював 8,63%, у 2017 р. – 7,14%, у 2018 р. – 5,34%. Це зумовлює стабілізацію трудового колективу, значні витрати на персонал виправдані. Низька плинність кадрів свідчить про задоволеність персоналу працею та системою мотивації на ПАТ «Запоріжсталь».

Ефективність використання робочого часу у 2016-2018 рр. коливалася: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2016 р. дорівнював 0,96, у 2017 р. зріс до 0,97, а у 2018 р. зменшився до 0,92. Таким чином у 2018 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду 2016-2018рр. на ПАТ «Запоріжсталь» спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчать зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2016 р. до 0,03 у 2017 р. і 2018 р. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на нашу думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил

внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

69

Таким чином, частини показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової дисципліни) свідчать про ефективність системи мотивації персоналу, проте все ж таки система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

З метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації ПАТ «Запоріжсталь» та їх трудових мотивів було проведено опитування. Опитування проводилось за допомогою анкети (додаток А).

В опитуванні взяли участь 33 працівники (20% від генеральної сукупності). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 8 осіб (24,24%), професіонали – 3 особи (9,09%), фахівці – 2 особи (6,06%), робітники – 20 осіб (60,61%), з них основні робітники – 17 осіб (51,52%), допоміжні робітники – 3 особи (9,09%). Серед опитуваних 17 осіб (51,51%) здобули професійно-технічну освіту, 5 осіб (15,15%) – неповну і базову вищу освіту, 11 осіб (33,33%) – повну вищу освіту. В опитуванні взяли участь 10 чоловіків (30,30%) та 23 жінки (69,70%).

Однією з умов дієвості мотиваційної системи на підприємстві є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови для отримання винагород. Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації на ПАТ «Запоріжсталь» подано в таблиці 3.2 і відображено на рисунку 3.1.

Як свідчать результати дослідження, 33,33% працівників поінформовані про систему мотивації, а 66,67% поінформовані частково. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві відрізняється за категоріями персоналу. Найбільш обізнаними про систему мотивації є керівники. Серед них поінформованими є 37,5%, а частково поінформованими 62,5%. Серед робітників питома вага поінформованих про систему мотивації становить 35%, а частково поінформованих – 65%.

Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

	Поінформовано	Частково поінформовані	Не поінформовані
Весь персонал	33,33	66,67	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-
Основні робітники	35,29	64,71	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

Варіант відповіді «поінформовані» обрали 33,33% професіоналів, а «частково поінформовані» – 66,67%. Найменш поінформованими про систему мотивації є фахівці (100% опитаних фахівців є частково поінформованими). Поїттивним є те, що немає працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему мотивації на ПАТ «Запоріжсталь».

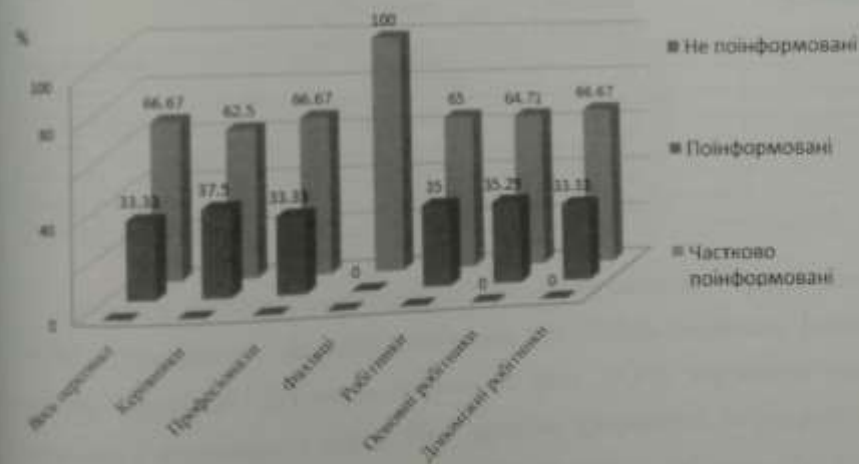


Рис. 3.1 Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Під час дослідження було виявлено, що частина працівників ознайомлюється із системою мотивації на підприємстві під час найму на роботу

при укладанні трудового договору, проте більшість працівників отримують інформацію про мотиваційну систему від колег і з власного досвіду впродовж трудової діяльності в компанії.

Отже, відсутність внутрішньо-правових актів у сфері мотивації на ПАТ «Запоріжсталь» призводить до недостатньої поінформованості працівників про систему мотивації і, як наслідок, до зниження її мотиваційного впливу.

Іншою умовою, за якої мотиваційна система буде дієвою, є її зрозумілість для працівників.

Результати анкетування працівників на ПАТ «Запоріжсталь» щодо розуміння ними системи мотивації на підприємстві подано в таблиці 3.3 і на рисунку 3.2.

Таблиця 3.3

Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	24,24	75,76	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	-	100,00	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	25,00	75,00	-
Основні робітники	23,53	76,47	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

Система мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» є зрозумілою для 24,24% працівників і частково зрозумілою для 75,76% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 37,5% керівників система мотивації є зрозумілою і для 62,5% – частково зрозумілою). Серед робітників мотивація є зрозумілою і для 25% розуміють частково. Усі опитані професіонали та фахівці розуміють систему мотивації лише частково. Для кожного працівника на підприємстві система мотивації персоналу не є незрозумілою.

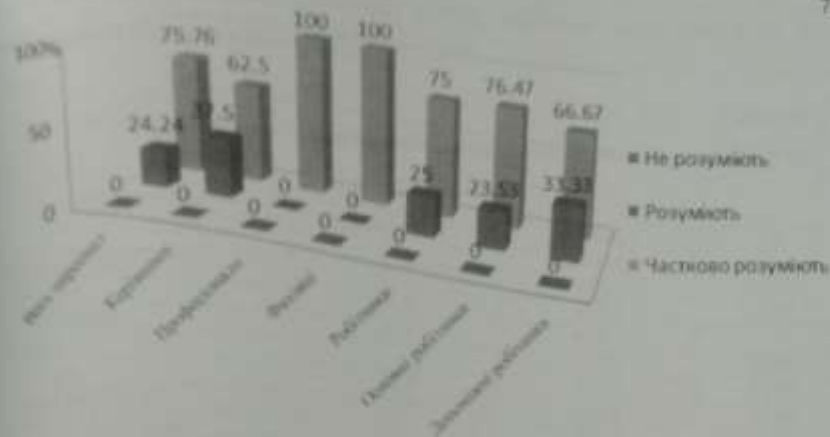


Рис. 3.2 Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Ще однією умовою, яка забезпечує високий рівень мотивації персоналу, є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці, трудової активності.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» відображено у таблиці 2.15 і на рисунку 2.17.

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Так, задоволеними мотиваційною системою є 21,21% працівників, частково задоволеними – 42,43% і не задоволеними – 36,35% працівників. Серед керівників система мотивації задовольняє 25% працівників, частково задовольняє 50% працівників і не задовольняє 25% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 33,33% професіоналів, а варіант «частково задоволені» – 66,67% професіоналів. Серед фахівців відсутні працівники, що задоволені системою мотивації, а частка тих, хто частково задоволений і не задоволений становить по 50%. Найбільша частка робітників є

незадоволеною системою мотивації (45%), частково задоволеними є 35% робітників, а задоволеними – 20%.

Таблиця 3.4
Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», %

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	21,21	42,43	36,36
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	50,00	50,00
Робітники	20,00	35,00	45,00
Основні робітники	17,65	35,29	47,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	3,3	4,3	4,0	4,5	2,0	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	1,7	2,0	1,4	1,8	0,7
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Зміст роботи	2,8	4,3	4,3	3,5	2,0	2,0	2,0
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Самоцінні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9	3,9	3,7
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,4	4,5	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Увага керівника до думки працівника	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9	3,9	4,0

Систему оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» оцінили у 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці фахівці (4,5 бала), а найменш задоволені допоміжні робітники (2,7 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, професіонали – 4 бала, а основні робітники – 3 бала.

Розмір заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4 бала, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основних робітників 3,2 бала, допоміжних робітників – 3,7 бала.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бала, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного росту на ПАТ «Запоріжсталь» є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами анкетування, у керівників і фахівців (по 2 бала), а найнижчі у допоміжних робітників (0,7 бала). Професіонали задоволені можливостями кар'єрного росту на 1,7 бала, а основні робітники на 1,8 бала.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала. Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання на ПАТ «Запоріжсталь» задоволені керівники (1,5 бала), дещо менше – професіонали (1,3 бала). Фахівці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бала. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації (0 балів).

Загалом працівники ПАТ «Запоріжсталь» оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бала). Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність роботи у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у основних і допоміжних робітників (по 2 бала).

Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бали, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці на ПАТ «Запоріжсталь» працівники оцінили у 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умовами праці є для фахівців (4,5 бала), керівників (4,4 бала) і професіоналів (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені дещо менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала.

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бали, а керівники і фахівці – у 4,5 бала.

Публічне визнання заслуг працівників на ПАТ «Запоріжсталь», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,4 бала. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і фахівці (оцінили його у 4,5 бала), дещо менше – основні робітники (4,4 бала) і найнижчу оцінку поставили професіонали та допоміжні робітники – по 4,3 бала.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бала). Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та допоміжні робітники (по 4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 3,8 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становить 3,9 бала, професіоналів – 4,3 бала, фахівців – 4,5 бала, основних робітників – 3,9 бала, допоміжних робітників – 4 бали.

Результати оцінювання працівниками складових системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» наочно відображено на рис. 3.3.

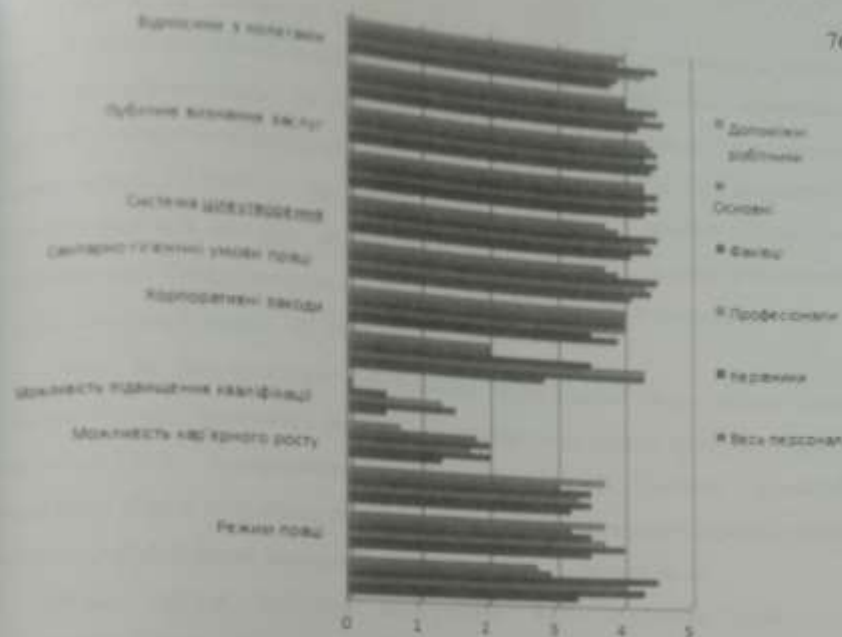


Рис. 3.3 Результати оцінювання працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Оплата праці буде здійснювати мотиваційний вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. Оцінка працівниками справедливості оплати праці подана в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка справедливості оплати працівника ПАТ «Запоріжсталь»

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Весь персонал	33,33	42,42	24,25
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	33,33	33,33
Фахівці	50,00	50,00	-
Робітники	35,00	45,00	20,00
Основні робітники	35,29	41,18	23,53
Додаткові робітники	33,33	33,33	33,33

В основному працівники оцінюють оплату праці як несправедливу (42,42%), третя частина персоналу вважає її справедливою (33,33%) і 24,25% не

справедливості. Половина керівників вказують на несправедливість оплати праці, а інша половина розділила свої відповіді порівню між варіантами відповіді «справедливо» та «важко відповісти». Професіонали та допоміжні робітники однаково оцінили справедливість оплати праці: 33,33% вважають її справедливою, 33,33% – несправедливою, 33,33% не можуть відповісти. Половина фахівців оцінила оплату праці як справедливую, а інша половина як несправедливу. Серед основних робітників оплата праці справедливою вважає 35,29%, несправедливою – 41,18%.

Отже, за результатами опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновки про недостатню поінформованість працівників про систему мотивації, недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації, середній рівень задоволеності системою мотивації, несправедливість оплати праці.

Метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти мотивації для працівників. Працівникам було запропоновано обрати серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної роботи та підвищують рівень задоволеності роботою на підприємстві (табл. 3.7).

Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні.

Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливість для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах. До ефективнішої трудової діяльності працівник мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок.

Пріоритетні інструменти мотивації для працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Інструмент мотивації	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Високий рівень заробітної плати	75,76	62,50	66,67	100,00	73,00	76,47	100,00
Премії за результати та якість роботи	81,82	87,50	66,67	50,00	85,00	82,35	100,00
Безкоштовні обіді	78,79	62,50	66,67	100,00	85,00	82,35	100,00
Прямі транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,50	33,33	100,00	100,00	100,00	100,00
Надання службового автомобіля	-	-	-	-	-	-	-
Медичне страхування	72,73	62,50	66,67	100,00	60,00	58,82	66,67
Лікарське страхування	3,03	33,33	-	-	-	-	-
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	30,30	37,50	33,33	-	15,00	17,65	-
Позовні кредити	-	-	-	-	-	-	-
Оплата членства в професійних об'єднаннях	-	-	-	-	-	-	-
Оплата абонементів в спортзал	45,45	37,50	66,67	50,00	45,00	47,06	33,33
Компенсація вартості службових поїздок в межах Львівської обл.	15,15	50,00	33,33	-	-	-	-
Оплата мобільного зв'язку	12,12	37,50	33,33	-	15,00	11,76	33,33
Чіткість поставлених завдань	72,73	100,00	100,00	100,00	55,00	52,94	66,67
Цікава, творча робота з конкретним результатом	57,58	100,00	100,00	50,00	35,00	41,18	-
Можливість кар'єрного зростання	48,49	75,00	100,00	-	35,00	35,29	33,33
Комфортні умови праці	69,70	75,00	66,67	100,00	65,00	64,71	66,67
Можливість кар'єрного зростання	48,49	75,00	100,00	-	35,00	35,29	33,33
Комфортні умови праці	69,70	75,00	66,67	100,00	65,00	64,71	66,67
Можливість професійного розвитку	63,64	100,00	100,00	50,00	45,00	47,06	33,33
Вислання результатів роботи працівником	63,64	50,00	33,33	50,00	75,00	76,47	66,67
Хороші стосунки із співробітниками	45,45	37,50	33,33	50,00	14,29	41,18	100,00
Гнучкий робочий графік	24,24	75,00	66,67	-	-	-	-
Навчальний робочий графік	24,24	75,00	66,67	50,00	70,00	64,71	100,00
Навчальність зворотного зв'язку	63,64	50,00	33,33	50,00	35,00	35,29	33,33
Учисть в управлінні підприємством	51,52	100,00	33,33	50,00	40,00	41,18	33,33
Розкриття інформацією	54,55	100,00	33,33	50,00	40,00	41,18	33,33
Корпоративні заходи	67,58	87,5	66,67	50,00	45,00	47,05	33,33

Дещо менше працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, вартості службових поїздок, оплаті мобільного зв'язку. Такі результати дослідження повсякчасно впливом професійної, статевої та вікової структури respondentів, специфікою функціональних обов'язків.

Проте пріоритетні інструменти мотивації відрізняються залежно від категорій персоналу. Так, керівників найбільше стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Професіонали найбільше зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чіткому плануванню, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Найбільше фахівців обрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, безкоштовні обіди, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для робітників пріоритетними є гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотній зв'язок.

Отримані результати опитування будуть основою для вдосконалення системи мотивації персоналу.

ПАТ «Запоріжсталь» – металургійне підприємство, для якого характерні сильні конкурентні позиції на ринку, сучасні технології та висока якість продукції. Для фінансового стану підприємства характерні зростання фінансових результатів, низький рівень управління витратами, середній рівень рентабельності, низький рівень фінансової стійкості, достатньо високий рівень ділової активності, досить високий рівень платоспроможності. Підприємство достатньо забезпечене майном.

Система матеріальної мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» представлена не лише системою оплати праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-

основних премій на підприємстві. Однак премії, які виплачуються працівникам, не орієнтовані на досягнення високих кінцевих результатів. Фонд оплати праці на підприємстві зростає, проте його структура є неоптимальною. Середня заробітна плата на підприємстві перевищує середню заробітну плату на ринку праці. Заробітна плата на ПАТ «Запоріжсталь» зростає швидшими темпами, ніж в галузі, регіоні чи країні, але повільніше, ніж темп інфляції. На підприємстві відсутня нерівномірність у оплаті праці.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широкий спектр методів (постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці), проте частина з них потребує розвитку і вдосконалення. Зокрема якість таких методів, як режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці викликають невдоволення у працівників.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві встановлено, що продуктивність праці зростає швидшими темпами порівняно із заробітною платою (що відповідає одному з основних принципів оплати праці), рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим, хоч і зменшується, погіршується зміцнення трудової дисципліни працівників.

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» свідчать, що працівники недостатньо інформовані про систему мотивації; система мотивації є недостатньо стимулюючою для працівників; лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації; найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці, системою інформування на підприємстві, увагою керівника до думки працівників, системою постановки цілей; найменш

включити складовими системи мотивації є можливість підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та зміст роботи. Згідно система мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» потребує подальшого вдосконалення.

3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Система мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

З метою вирішення цих проблем пропонуємо проект удосконаленої системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

Для того, щоб система мотивації була ефективною вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, цілям підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» дотримується стратегії росту, яка передбачає впровадження конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації, постійних нововведень. При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Крім того перед підприємством визначені такі цілі: відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки. Тому при формуванні системи мотивації на ПАТ «Запоріжсталь» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства. Структура проекту системи мотивації подана на рисунку 3.4.

Система мотивації

82

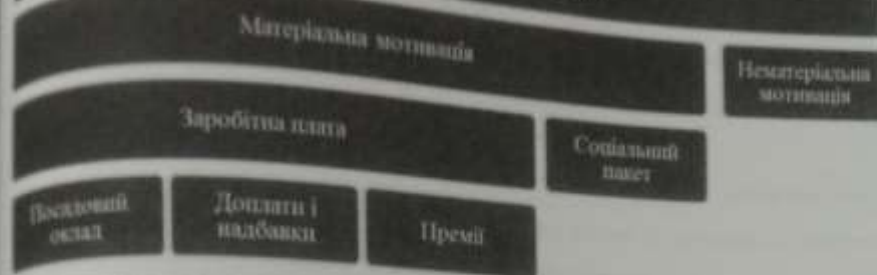


Рис. 3.4 Структура проекту системи мотивації на ПАТ «Запоріжсталь»

Нарахування основної заробітної плати пропонуємо здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо. Для аналізу робіт використовувався метод вивчення документів (посадових інструкцій).

Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності посади для підприємства. Тому наступним етапом грейдування є визначення цінності посад, яку пропонуємо здійснювати за допомогою факторно-важового методу.

Для оцінювання посади на підприємстві необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка. Для оцінювання посад на ПАТ «Запоріжсталь» ми обрали такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи, вклад в досягнення цілей підприємства.

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою необхідно порівняти її із фактичними розмірами основної заробітної плати на

підприємстві. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно впровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади (посадові оклади) мають зростати в міру підвищення мінімальної заробітної плати.

Впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві є важливим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. По-перше, враховуватимуться особливості роботи працівника на даному підприємстві (з огляду на функціональні обов'язки на одній і тій же посаді можуть бути іншими на різних підприємствах). По-друге, розмір заробітної плати встановлюється не на назву посади, а за цінність посади для підприємства, враховує реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства. По-третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати в межах грейду, що відповідає стратегії управління персоналом. По-четверте, відмінності в розмірі заробітної плати кожного грейду заохочуватимуть працівників до переходу у вищий грейд, тобто до швидкого зростання, що й передбачено стратегією управління персоналом. По-п'яте, працівники чітко розумітимуть за що їм виплачується заробітна плата, від чого вона залежить.

Крім основної заробітної плати передбачені виплати, які наявні при будь-якій системі мотивації, зокрема доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невикористаний час, надбавка за знання і використання в роботі інтелектуальних навиків.

Система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Пропонується встановити на підприємстві такі види премій:

- премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців;

- премія за високі результати роботи для основних робітників;
- премія за безперерйне виробництво для допоміжних робітників.

Показники, періодичність і розміри преміювання відрізняються, проте умови преміювання є спільними для всіх категорій персоналу:

- якісне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність прогулів;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б однієї умови є підставою для позбавлення працівників премії.

На мою думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується на підприємстві щоквартально, має достатній мотиваційний ефект, відповідає інтересам підприємства і сприяє їх досягненню. Тому я вважаю за доцільне зберегти в подальшому її виплату для керівників, професіоналів та фахівців. Проте доцільно збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від зарплатки. Оскільки у кварталі три місяці, то саме 30-відсоткова премія відповідає даній умові.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою рекламцій в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.8). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

Таблиця 3.8

Показник преміювання		Якість продукції				
1	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання		Продуктивність праці				
2	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання		Ініціативність				
3	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього цеху/дільниці колективу	Вносять вагу зростання показників діяльності підприємства
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Передбачається, що премія за високі результати роботи заохочуватиме основних робітників до збільшення обсягів виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативності, креативності, які в свою чергу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємства. Все це відповідає цілям та інтересам підприємства.

Запропонована нами премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників виплачується щомісячно і її максимальний розмір становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічність роботи устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом. Шкала преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.9). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Шкала преміювання допоміжних робітників за безперерйне виробництво		Ритмічна робота устаткування			
Показник преміювання	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
Коефіцієнт ритмічності	2	4	6	8	10
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Збільшення міжквартального періоду роботи устаткування				
Збільшення міжквартального періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Премія за безперерйне виробництво стимулюватиме допоміжних робітників до якісного налагодження і ремонту устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивації персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Пропоную розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, яка є різною для кожного грейду.

Для формування соціального пакету необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені.

За результатами опитування складений перелік бенефітів, які увійшли у загальний соціальний пакет. Із використанням прас-листів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній та навчальних закладів,

пропозитивних заходів, санаторіїв та нескладних розрахунків визначено орієнтовну вартість кожного елементу соціального пакету на одного працівника за місяць. Відповідно до вартості бенефітів їм присвоєно певну кількість балів (табл. 3.10).

Перелік можливих елементів соціального пакету

Таблиця 3.10

№	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.	Кількість балів
1.	Медичне страхування		
2.	Оплата мобільного зв'язку	50	5
3.	Транспортування на роботу і з роботи	290	29
4.	Оплата навчання	430	43
5.	Оплата абонементів в спортзал	330	33
6.	Компенсація вартості службових поїздок в межах області	350	35
7.	Безкоштовні обіди	700	70
8.	Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

Якщо працівник бажає обрати певний елемент соціального пакету, але йому не вистачає для цього балів, він може самостійно оплатити частину вартості послуг.

Використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від трейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного трейду заохочуватиме працівника до підвищення кваліфікації та результатів праці.

88

Загалом соціальний пакет компенсує працівника витрати, пов'язані із виконанням функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників та підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, посилює привабливість персоналу, підвищує результати роботи, зменшує плинність кадрів, підвищує лояльність працівників до компанії, формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг.
5. Покращення умов праці.
6. Збагачення змістовності праці.
7. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
8. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
9. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
10. Проведення корпоративних заходів.

Частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення.

Збагачення змістовності праці можна досягти шляхом наставництва та створення творчих груп. Наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно

використовувати свої знання шляхом їх передачі молодим колегам, мотивуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню змістовності праці і рівню мотивації. Створення творчих груп передбачає формування команд працівників із числа найкваліфікованіших робітників та фахівців, які займаються виробленням пропозицій щодо вирішення проблем виробництва, рекомендацій щодо оптимізації виробничого процесу, підвищення якості продукції тощо. Участь робітників і фахівців у творчих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищать змістовність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні та якісні результати виробництва.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання. Крім мотиваційного ефекту він забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток професійних компетенцій. Перше з все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (виродовження), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Навчання здійснюють наставники. Це дасть змогу зрозуміти працівниками специфіку діяльності підприємства та особливості виконання посадових обов'язків на даному підприємстві. Крім того, варто запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватись у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців може здійснюватись на тренінгах, курсах, стажуванні. Формування програми керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо здійснювати наступним чином. На щорічній співбесіді із вищим керівництвом керівники, професіонали та фахівці визначають цілі своєї діяльності на наступний рік. Відповідно до цих цілей складається індивідуальний план розвитку на рік. Після цього відбувається реалізація навчання: обирається форма навчання (відкритий або корпоративний тренінг, курси, стажування тощо), розробляються календарні

процесі проведення навчання, здійснюється пошук і відбір навчальної літератури, розраховуються витрати, складається навчальна програма, визначається безпосереднє навчання. Після цього порівнюються результати роботи до і після навчання, визначається ефективність і доцільність підвищення кваліфікації. За отриманими результатами приймаються управлінські рішення.

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. Проте службове пересування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а планованим та організованим. Для того щоб спланувати кар'єрний ріст працівників перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо працівники за цими критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку. Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах. Крім того доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрограму. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування, підвищення кваліфікації. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

Для керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо запровадити гнучкий режим робочого часу. Обирати час початку і закінчення роботи, а також час початку і закінчення обідньої перерви працівники можуть на власний

Проте дані категорії працівників повинні обов'язково перебувати на робочому місці з 11.00 по 16.00, за тиждень повинна бути відпрацьована встановлена законодавством тривалість робочого часу (40 годин), а тривалість робочого часу не може перевищувати 12 годин на добу. Застосування гнучких режимів робочого часу має позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства: дозволяє працівникам встановлювати баланс між роботою та сім'єю чи навчанням, зменшує напруженість працівників та кількість стресових ситуацій, зменшує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує кількість невиходів на роботу, запізень та залишення робочого місця до закінчення робочого дня, враховує особливості змін добової праездатності працівника, збільшує продуктивність праці, покращує якість роботи, формує лояльність працівника до підприємства.

Нами запропоновані методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації на ПАТ «Запоріжсталь». Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, тесту Мотуре В. І. Герчикова та ін. За результатами тестування керівник отримає інформацію про те, що є мотиватором для кожного з його підлеглих і буде використовувати саме ці методи.

3.2 Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування

Для того, щоб запропонована вдосконалена система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації.

На даному етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, для виявлення її слабких сторін. Проте стрімка зміна

системи мотивації може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально-психологічні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що б вони отримали за аналогічні результати при новій системі мотивації.

2. Коригування системи мотивації.

Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідно на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації. Крім того, необхідно розповсюдити між працівниками буклети, брошури із детальною інформацією про систему мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультативну підтримку працівникам і керівникам структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна її постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний

Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити ефективність системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників підприємства та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищать її ефективність. Моніторинг системи мотивації потрібно проводити систематично.

Мотиваційний моніторинг передбачає:

- 1. Визначення мети проведення моніторингу.
- 2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення.

На даному етапі з'ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.

- 3. Вибір методів моніторингу.

Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як психологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.

- 4. Розрахунок бюджету моніторингу.

Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.

- 5. Визначення напрямку і показників моніторингу.

Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері.
Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.
7. Дослідження мотивів персоналу підприємства.
На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.
8. Оцінка результатів моніторингу.

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у дислозній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливих теоретичних та практичних результатах, які отримані при написанні роботи.

ПАТ «Запоріжсталь» одне з небагатьох підприємств в економіці України, яке в умовах кризи змогло зберегти виробництво і продовжити модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідають всім світовим стандартам природоохоронних технологій.

Основними джерелами інформації для аналізу результатів фінансової діяльності ПАТ «Запоріжсталь» були бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати, складені на певну дату. В балансі відображаються ресурси, вимоги на ці ресурси або ж частка участі в них, він служить також показником «фінансового здоров'я» підприємства. Звіт про фінансові результати дає оцінку роботи підприємства і призначений для виведення чистого результату операцій підприємства за звітний період.

На основі цих джерел інформації був здійснений розрахунок основних показників діяльності господарюючого суб'єкта, вертикальний і горизонтальний аналіз, що дало змогу визначити динаміку у розвитку даного підприємства, а також здійснити прогнозування на майбутні періоди з урахуванням всіх необхідних умов.

Фінансовий стан і фінансові результати визначають положення будь-якого підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, його спроможність до розширення і росту, до залучення інвестиційних ресурсів і раціонального їх використання.

Проаналізувавши наявний фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» та вивчивши основні напрямки стратегічного планування на даному підприємстві, можна зробити узагальнення:

- підприємство не має достатню забезпеченість обліковими коштами для виконання господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань

- має відносно фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування його діяльності

- фінансово стабільне підприємство.

Для посилення мотивації до змін та з метою стимулювання активної участі персоналу в майбутніх змінах доцільно дотримуватися наступних рекомендацій:

- публічно демонструвати вдячність за зусилля працівників;
- увести в практику організації проведення занять і тренінгів з працівниками, які спрямовані на те, щоб розвивати їхні вміння та навички;
- нагороджувати грамотами та іншими цінними подарунками тих працівників, хто успішно виконує завдання;
- ділитися з працівниками інформацією щодо функціонування всієї організації, які у неї перспективи та пріоритети;
- проводити систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- створити якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці;
- делегувати працівникам управлінські повноваження;
- підвищити персональну відповідальність кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань.

Таким чином, можна сказати, що нематеріальне стимулювання на сьогодні є досить важливим інструментом впливу на діяльність підприємства в цілому. Враховуючи постійні зміни, що відбуваються у середовищі, керівникам необхідно змінювати методи стимулювання персоналу, знаходити підхід до окремого працівника.

1. Максимова Л. Управління персоналом основи теорії та ділової практики : навч. посіб. : Інфра-М, 2015. 256 с.
2. Бойчук І. М., Харів П. С., Хончан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. 2-ге вид., виправлене і доповнене: «Каравела»; Львів: «Навчальний світ», 2014. 2015. 298 с.
3. Гончаренко Н. Проблеми створення сучасної системи підготовки кадрів «Освіта через усе життя». URL: <http://airedu.com.ua/problemi-stvorennya-uchasnoyisistemi-pidgotovki-kadriv-osvita-cherez-usezhittya> (дата звернення: 16.12.2019).
4. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. Економіка України : навч. посіб., 2015. С. 277–284.
5. Докучасв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства. Економіка і держава : навч. посіб., 2016. № 8. С.79–82.
6. Курлянд З. Неперервна освіта як світова тенденція: теорія і методика професійної освіти : навч. посіб./ за ред. З. Курлянд. Київ : Знання, 2012. 390 с. URL: http://pidruchniki.com/1529052755044/pedagogika/pererervna_osvita_svitova_tendentsiy. (дата звернення: 16.12.2019).
7. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналітична записка. URL: <http://niss.gov.ua/articles/252> (дата звернення: 17.12.2019).
8. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL : <http://zaporizhstal.com>. (дата звернення: 20.12.2019).
9. Інформаційна база даних Smida URL : <http://smida.gov.ua>. (дата звернення: 16.12.2019).
10. Єрмолаєв А. Щодо проблем реалізації модернізаційних стратегій в умовах сучасної України . Стратегія розвитку України : навч. посіб., 2011. № 1. С. 144–151.

11. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. пр. / відп. ред. Д. П. Богиня; НАН України, Інститут економіки. Київ : б.в., 2012. 188 с.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручн. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
13. Семикіна М. В., Іщенко Н. А., Родіонова М. О. Мотивація ефективної діяльності: проблеми, тенденції, вибір стратегій : монографія. Кіровоград : КСД, 2009. 200 с.
14. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування / І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г.Т. Куліков та ін.; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2013. 368 с.
15. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Дніпрограф-Терція, 2012. 226 с.
16. Гришнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручн., Київ : Знання, 2019. 535 с.
17. Бєсков А. Л., Бунтовська Л. Л. Мотивація труда в системі корпоративного менеджмента. Теорія и практика. Київ: Науковий світ, 2013. 73 с.
18. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування / І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г.Т. Куліков та ін.; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2009. 368 с.
19. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми економіки*, 2016. №2. С.154 - 158.
20. Петрович Й. М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С.265 - 267
21. Діденко В. М. Менеджмент: Київ : Кондор, 2018, 584 с.
22. Грицьова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія Харків. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
23. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 16.12.2019).
24. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <http://smida.gov.ua>. (дата звернення: 16.12.2019).

24. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча». URL: <http://uchsteel.metinvestholding.com>. (дата звернення: 16.12.2019).
25. Офіційний сайт групи Metinvest. URL: <http://www.metinvestholding.com/ua>.
26. Азарова А. О. Дослідження можливих чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2018. № 5. С. 53-58.
27. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності/ *міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
28. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2012. С. 10-27.
29. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. *Научный вестник Херсонского государственного университета*. 2014. Выпуск 9-1. Часть 1. С. 94-98.
30. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2019).
31. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Історія. Офіційний сайт. URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/istoriya/>
32. ПАТ «Запоріжсталь» сьогодні. Офіційний сайт. URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni/>
33. Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь». Офіційний сайт. URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/struktura-virobnictva/>
34. EBITDA. Стаття. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/EBITDA>
35. Гендиректор «Запорожстали»: Инфляционная спираль сейчас накрыла всю экономику Украины и, в том числе, наш комбинат. URL: <http://interfax.com.ua/news/interview/263513.html>
36. Конфликт с Россией лишил Украину известия. Металурги наращивают импорт. URL: <http://delo.ua/business/konflikt-s-rossiej-lishil-ukrainu-izvestnjaka->

38. Бизнес каждый день сталкивается с новой проблемой. - директор «Дюкоржсталь». URL: <http://economics.lb.ua/business/2015/03/31/300395> (дата звернення: 16.12.2019).

39. Інвестиції та інновації URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemst>
Склада URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191230> (дата звернення: 16.12.2019).

40. Заробіток в Україні : мінімальна і середня зарплата, прожиточний мінімум, пенсія. Моя зарплата в Україні. URL : <http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarabotok> (дата звернення: 16.12.2019).

41. Ілляш О. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 476 с.

42. Калустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) Київ : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.

43. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №4, Т.1. С. 77- 80.

44. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

45. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.

46. Кравець М. В. Гибкий похід к організації соціального пакета співробітників організації. *Государственное управление. Электронный вестник*, 2015. № 50. С. 137-151.

47. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія 2-е вид. Київ : Ін-т демографії і соці. дослідвань НАНУ, 2016. 244 с.

48. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки *Науковий вісник*, 2015. Вип. 15.2. С. 268-271.

49. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Харків : ХНУ, 2011. 210 с.

10. Пущар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Українська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації»*. Львів: ХНЕУ, 2011. С. 67-71.
11. Пущарова Е. В. Инновационные методы мотивации персонала. *Ученые труды Тагирского национального университета им. В. И. Вернадского. Серия: Экономика и управление*, 2013. Т. 26 (65), № 2. С. 117-125.
12. Рузьев В. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
13. Сакун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
14. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу *Бізнес Інформ.*, 2014, № 9. С. 341-346.
15. Шадрин Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология URL : http://nsuuet.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf (дата звернення: 16.12.2019).