

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Інноваційний механізм управління трудовим потенціалом
ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед-з

– спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Каптюх А. І.

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

Маркова С. В.

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

Бікулов Д. Т.

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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

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

Каптюх Анна Ігорівна

1. Тема роботи «Інноваційний механізм управління трудовим потенціалом ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № _____ 664-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2020 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. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

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

20 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____

(підпис)

А. І. Каптюх

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 11 рис., 16 табл., 50 джерел.

Об'єкт дослідження: виступає ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: реалізація принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Спеціальними завданнями дослідження були:

- визначити сутність принципів кадрового менеджменту;
- розглянути методи та критерії оцінки ефективності використання кадрового менеджменту;
- дослідити господарсько-виробничу діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести аналіз системи кадрового менеджменту організації;
- дослідити організацію оплати праці працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити шляхи удосконалення тарифної системи оплати праці;
- пропонувати оптимізацію методики оцінки кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Результати дослідження можна буде використовувати на підприємстві ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», для підвищення ефективності використання кадрового менеджменту.

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ТАРИФНА СТАВКА, ТАРИФНА СИСТЕМА, ТАРИФНА СІТКА, ПОСАДОВИЙ ОКЛАД, КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РОЗРЯД, МОТИВАЦІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 72 p., 11 fig., 16 tab., 49 sources.

The subject of the research: implementation of personnel management principles at JSC «Zaporizhstal».

The object of the research: joint-stock company «Zaporizhstal».

The purpose of the thesis for the master's degree is to determine theoretical substantiation and development of methodical and practical recommendations on the ways of human resource management principles' improvement at JSC «Zaporizhstal».

The research methods: descriptive, analytical, calculation, logic synthesis, modeling.

The specific character of the paper consists if the detailed analysis of the next subjects:

- determination of the of personnel management principles' nature;
- determination of the methods and criteria for assessing the efficiency of human resource management;
- research the economical and productive activity of JSC «Zaporizhstal»;
- analysis of personnel management at JSC «Zaporizhstal»;
- analysis of labor remuneration's organization at JSC «Zaporizhstal»;
- identification of ways to improve the tariff system of remuneration;
- offering optimization methodology for assessing personnel management at JSC «Zaporizhstal».

The practical significance of the results obtained consists in developing proper personnel management system, which can be used in the practical activities of the JSC «Zaporizhstal».

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT PRINCIPLES, WAGE, WAGE RATE, TARIFF SYSTEM, WAGE SCALE, SALARY, CATEGORIES OF QUALIFICATION, MOTIVATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	3
ABSTRACT.....	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат	10
1.2 Структура трудового потенціалу підприємства	12
1.3 Принципи управління трудовим потенціалом	15
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	18
2.1 Загальна характеристика підприємства	18
2.2 Структура трудового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь»	21
2.3 Організація оплати працівників на підприємстві як інноваційний механізм управління трудовим потенціалом	23
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	30
3.1 Інноваційна практика міжнародного досвіду впровадження різних систем оплати праці	30
.....	
3.2 Впровадження інноваційного механізму управління трудовим потенціалом на ПАТ «Запоріжсталь» за рахунок навчання та підвищення кваліфікації	43
3.3 Стратегічні завдання впровадження інноваційного механізму управління трудового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь»	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	70
.....	

ВСТУП

Економічне відновлення - перетворення української економіки в нову державу - встановлює нові вимоги до потенційного управління робочою силою на промислових підприємствах. Низький рівень кваліфікації працівників організації є однією з причин слабкої конкуренції, що впливає на прибуток організації та обмежує фінансові можливості для навчання та розвитку персоналу. Сучасний стан інформаційних технологій збільшує потребу у роботодавців на рівні професійної компетентності працівників.

Тому метою навчання на промисловому підприємстві є підготовка конкурентоспроможного працівника, який зацікавлений у своїй роботі і який прагне поліпшити свою якість, з точки зору економії ресурсів та зменшення витрат. Завдання раціонального використання трудового потенціалу персоналу промислового підприємства, його розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємства мають стратегічне значення у визначенні його місця в загальній системі управління підприємством.

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

1. проаналізувати сучасні теоретичні засади принципів кадрового менеджменту;
2. визначити сутність принципів кадрового менеджменту;
3. розглянути методи та критерії оцінки ефективності використання кадрового менеджменту;
4. дослідити господарсько-виробничу діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
5. провести аналіз системи кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»;
6. дослідити організацію оплати праці працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
7. визначити шляхи удосконалення тарифної системи оплати праці;

8. пропонувати оптимізацію методики оцінки кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження – історичний, розрахунковий, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, моделювання, бенчмаркінг.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та закордонні видання, матеріали Інтернет-ресурсів.

Предметом дослідження є процеси управління трудовим потенціалом промислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності кадрового менеджменту на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 73 сторінка, перелік посилань включає 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат

У сучасному економічному словнику дається наступне тлумачення терміну «трудовий потенціал» - країни, регіону підприємства – розташовувані в сьогоденні і передані в майбутньому трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно - освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками [1].

Потенціал трудовий – можлива кількість і якість праці, яким володіє суспільство (трудовий колектив) при даному рівні розвитку науки і техніки [2]. Основні думки фахівців щодо визначення поняття «трудовий потенціал» відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «трудовий потенціал» [3, 4, 5, 6, 10]

Автори	Визначення
1	2

Продовження табл. 1.1

1	2
Акулов М., Драбаніч А., Євась Т.	визначають «трудо́вий потенціал»

В економічній практиці бізнесу виділяють основні компоненти трудового потенціалу підприємства наведена на рис. 1.1:

підприємницькі здібності (сформована трьома попередніми компонентами).

особистісна (аналітичний склад розуму, потреби, здатності до лідерства, інтелектуальний рівень, (кваліфікація, трудова дисципліна, освіта, трудовий досвід, трудова мотивація тощо);

фізіологічна (здоров'я, працездатність, стать, вік, комунікабельність, конфліктність, психологічні та фізіологічні особ.



Рис. 1.1 – Компоненти трудового потенціалу підприємства

Підходи до визначення змісту поняття «трудоий потенціал» визначені на рисунку 1.2.

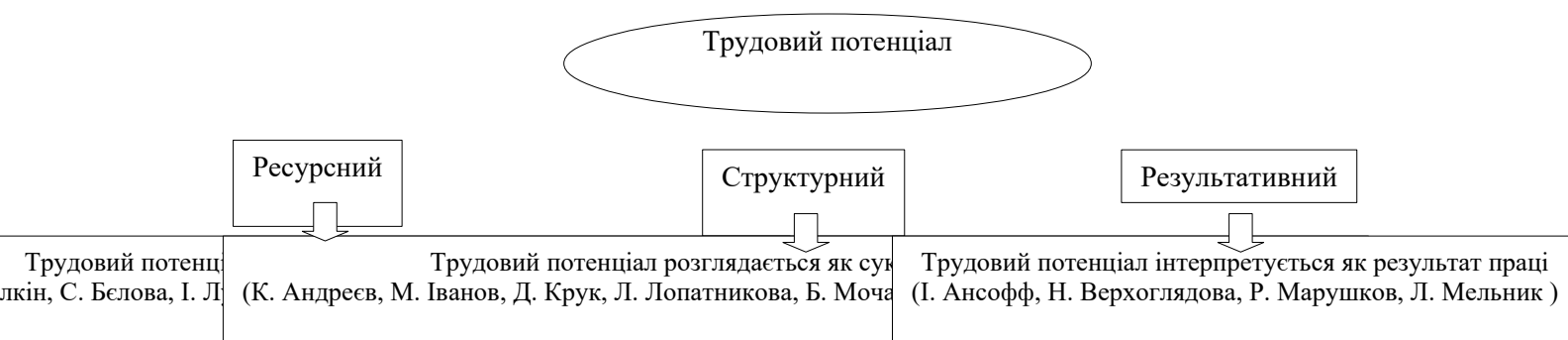


Рис. 1.2 – Підходи до визначення змісту поняття «трудоий потенціал»

1.2 Структура трудового потенціалу підприємства

Структуру трудового потенціалу підприємства визначається згідно табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Структуру трудового потенціалу підприємства

Структура трудового потенціалу	Складові
--------------------------------	----------

Зважаючи на необхідність дотримання принципу інноваційності фірми HR- менеджменту виділяють наступні складові трудового потенціалу, а саме: кадрову, структурну, професійну, фізіологічну, культурно-моральну, кваліфікаційну, інтелектуальну, соціально-психологічну, організаційну (рис. 1.3).

Інтелектуальна складова трудового потенціалу
<p>є однією з основних, так як за допомогою неї відбувається інноваційний розвиток підприємства. Інтелектуальна складова трудового потенціалу визначається як сукупність професійних знань, вмінь та навичок, набутих в процесі виконання завдань, розвинутих здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які мають місце в процесі праці та стають джерелом додаткових надходжень таких як: інтелектуальна рента, забезпечуючи при цьому конкурентні перспективи як персоналу, так і підприємству.</p>
⇕ Демографічна складова
<p>Демографічна складова є невід'ємним важливим елементом у розвитку та оновленні трудового потенціалу. Вона тісно пов'язана з соціально-поселенською, етнічною, історичною, класовою, національною підскладовими, які мають вплив на функціонування підприємства.</p>
⇕ Економічна складова
<p>визначає ефективність трудового потенціалу підприємства, яка має базуватися на основі економічного визначення здібностей працівників, колективу та приносити певний прибуток. Економічна складова прямо пов'язана з мотиваційною складовою. Тому зараз в науці дедалі частіше розглядають саме економічну мотивацію, яка є дуже важливим чинником мотиваційного механізму. Досвід більшості зарубіжних компаній показав, що найвищу ефективність має комбінування грошової та не грошової форм мотивації.</p>
⇕ Професійна складова трудового потенціалу



змінюється з розвитком професійного рівня персоналу та залежить від його кількісного та якісного складу. Професіоналізм відіграє вирішальну роль у розвитку трудового потенціалу. Досвід розвинутих країн показує, що постійне інвестування у професійну освіту для підвищення кваліфікації різними тренінгами, семінарами, практикумами дає позитивний результат для компанії. І прослідковується тенденція, що збільшення витрат призводить до підвищення ефекту.
Соціально-біологічна складова
На прикладі багатьох успішних закордонних компаній можна переконатися, що саме від прояву соціально-біологічних характеристик, таких як ментальність та темперамент залежить злагодженість та взаємоузгодженість процесів у колективі. Тому, вже декілька років поспіль в Україні міжнародні компанії при підборі персоналу значну увагу приділяють саме різноманітним соціально-психологічним тестам.
Організаційна складова трудового потенціалу
визначається сукупністю різних просторових та часових об'єктивних і суб'єктивних факторів, які спрямовані на реалізацію цілей та завдань. До її складу входять джерела, можливості та засоби, які використовуються для вирішення певних завдань чи для досягнення конкретної мети.

Рис. 1.3 – Структура трудового потенціалу

Ефективна робота, відповідальність та керівництво за загальне управління трудовим потенціалом у бізнесі покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів, HR-служби. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і інформованість про потреби керівників нижчої ланки. [12, с. 96-98].

Управління трудовим потенціалом містить у собі наступні етапи (рис. 1.4):

1. Планування ресурсів	розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу	створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Відбір персоналу	оцінка кандидатів на робітничі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення заробітної плати і пільг	розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження персоналу.
5. Організація найнятих робітників	введення в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація.
6. Навчання персоналу	розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності	розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітників.

еміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шлях

Рис. 1.4 – Етапи управління трудовим потенціалом

У філософії менеджменту працівники є активами підприємства, з числа найцінніших капіталом, що необхідно берегти, й примножувати а цінувати. Це пред'являє особливі вимоги до структури організації та політиці підприємства у області організації праці та управління трудовим потенціалом (рис. 1.5).

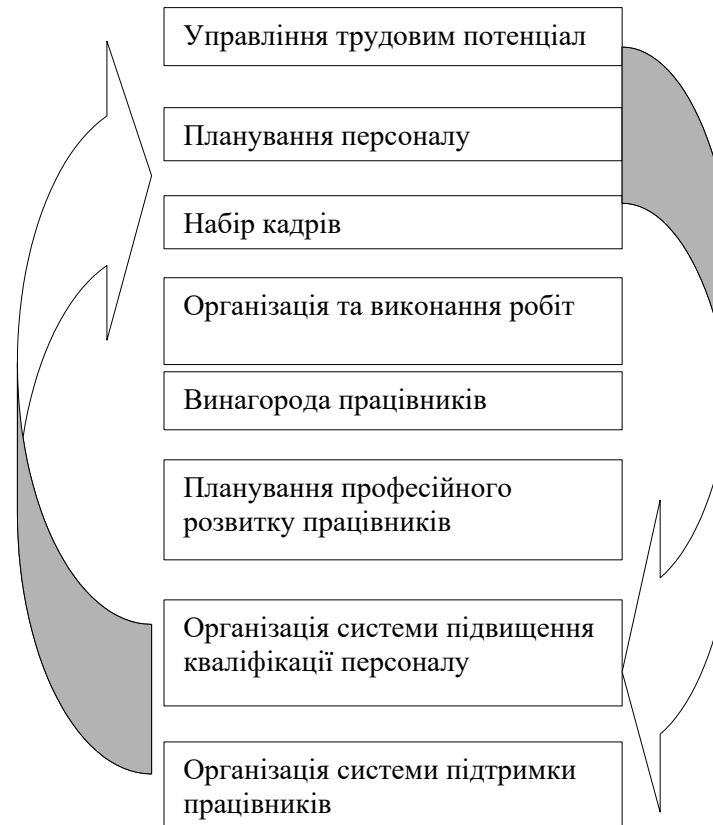


Рис. 1.5 – Основні напрями управління трудовим потенціалом підприємства

1.3 Принципи управління трудовим потенціалом

Процес управління трудовим потенціалом повинен бути цілеспрямованим.

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації. При підборі і розстановці кадрів необхідне дотримання таких основних принципів (табл. 1.3):

До додаткових принципів управління трудовим потенціалом відносяться (рис. 1.6):

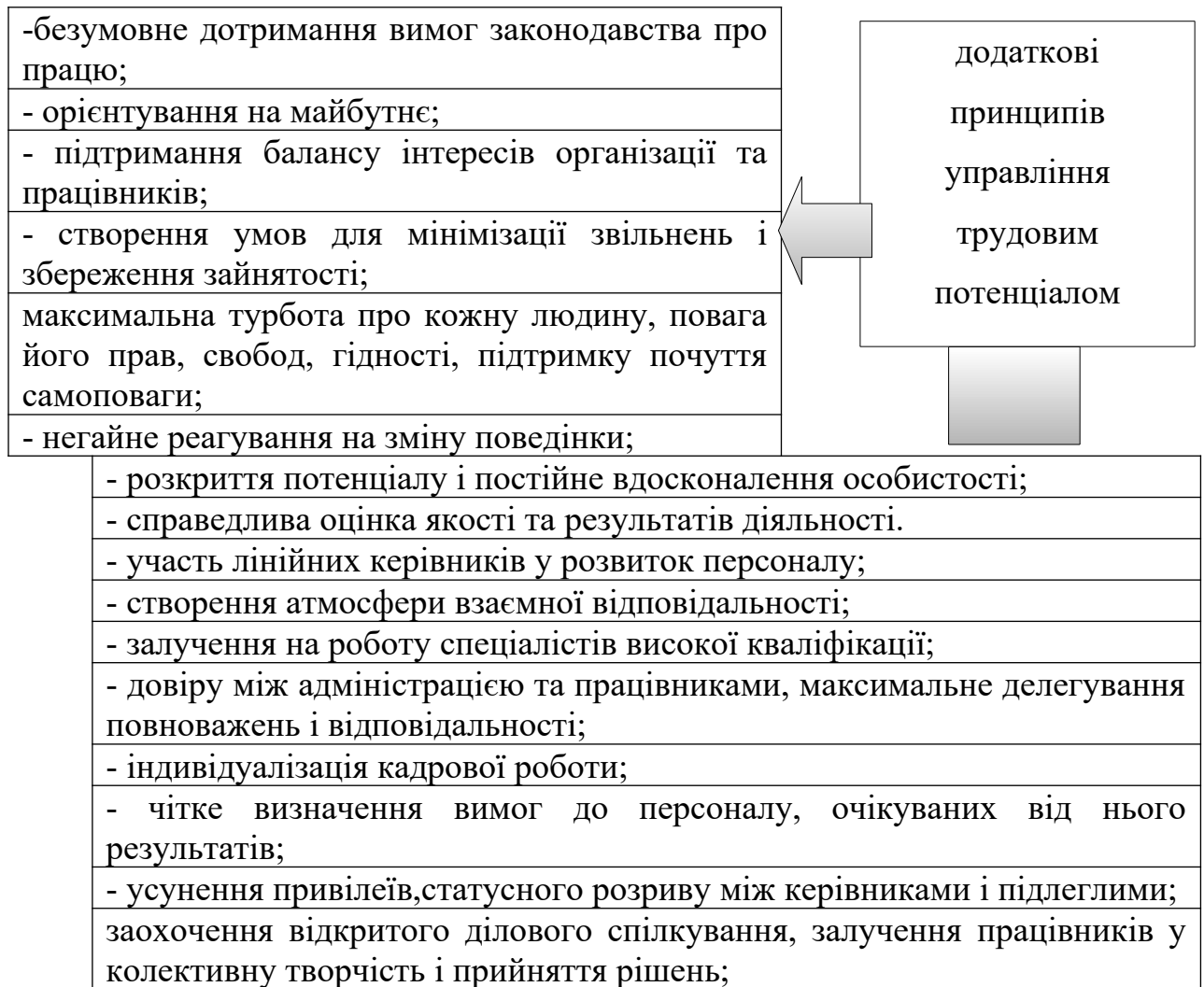


Рис. 1.6 – Додаткові принципів управління трудовим потенціалом

Таблиця 1.3 – Основні принципи управління трудовим потенціалом за умов розстановки кадрів

Принципи	Характеристика
1	2
Принцип відповідності	Принцип відповідності означає, що етичні і ділові якості кандидата повинні відповідати посаді, на яку він претендує.

Продовження табл. 1.3

1	2
Принцип перспективності	Принцип перспективності враховує такі умови: - встановлення вікового цензу для посади; - визначення періоду роботи на одній посаді або на одній і тій же ділянці роботи; - систематичне підвищення кваліфікації, оволодіння новими професіями, близькими або необхідними для посади; - стан здоров'я.
Принцип змінюваності	Принцип змінюваності означає, що виникає необхідність в оновленні кадрів, оскільки тривале перебування на одній посаді, або застій кадрів, може негативно вплинути на діяльність організації

Управління трудовим потенціалом має вирішувати комплекс тактичних і стратегічних завдань визначені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Тактичні і стратегічні завдання управління трудовим потенціалом

Тактичні завдань	Стратегічні завдання
До тактичних належать: організація добору працівників; підготовка, перепідготовка і підвищення їх кваліфікації; організація процесу просування на вищі посади і звільнення працівників; поточний облік та планування потреб у кадрах різних професій і кваліфікації та ін.	Стратегічними завданнями є розроблення відповідної кадрової політики (вдосконалення критеріїв з добору кадрів; перекваліфікація працівників у разі зміни профілю виробництва, переходу на нові технології; орієнтація на омолодження кадрів при одночасному використанні досвідчених кадрів як консультантів окремих проектів; залучення працівників до вироблення і прийняття управлінських рішень, передусім пов'язаних з формуванням і розвитком сучасних рис людини-працівника і людини-власника; вжиття комплексу заходів для зменшення плинності кадрів; допомога у працевлаштуванні при масових звільненнях; постійна робота над удосконаленням оцінки результативності праці робітників і службовців та ін.).

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валюти, а також податкових відрахувань. «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.

Предметом діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	– виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
	– виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
	– виробництво та збут іншої продукції промислово-виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
	– видавнича та рекламна діяльність;
	– зовнішньоекономічна діяльність;
	– здійснення інвестиційної діяльності;
	– проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
	– торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно-торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;

Рис. 2.1 – Предметом діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти 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 У 2017

році комбінат знизив рівень невідповідної продукції в 5,2 рази, в порівнянні з 2012 роком. Рівень браку знижений в 5,4 рази, в порівнянні з тим, як це було п'ять років тому. І тим не менше зупинятися на цьому сьогодні не можна.. Завдяки постійній роботі по підвищенню ефективності виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році збільшив виробництво чавуну на 19%, сталі – на 5%, прокату на 3% в порівнянні з 2017 роком. 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 [1].

Серед споживачів ключовий клієнт комбінату – світова компанія Marcegaglia (Італія).

Таблиця 2.1 – Основні види продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Види продукції	Обсяг реалізації, тонн	Доля в загальному обсязі, %
Гарячекатаний листовий прокат	2431578	62,39
Холоднокатаний листовий прокат	884814	26,53
Усього	3316392	88,92

У таблиці 2.1 представлений розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва за 2015 р.

Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку за регіонами України за 2019 р. внесена до таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва за 2019 р.

№ п/п	Галузі виробництва	Доля споживання продукції, %
1	2	3
1.	Трубні підприємства	40,23
2.	Комерційні підприємства	23,54
3.	Металосервісні центри	21,53

Продовження табл. 2.2

1	2	3
4.	Виробництво меблів	5,45
5.	Виробництво металевих виробів	2,84
6.	Машинобудування	1,80
7.	Металургійні підприємства	1,58
8.	Хімічна промисловість	0,79
9.	Будівництво	0,50
10.	Техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них	0,43
11.	Енергетика	0,39
12.	Легка промисловість	0,25
13.	Приладобудування	0,18
14.	Агропромисловий комплекс	0,15
15.	Деревообробна промисловість	0,15
16.	Добувна промисловість	0,13
17.	Автомобілебудування, обладнання та запчастини до них	0,03
18.	Інші	0,03
	Всього	100

Створення на комбінаті «Запоріжсталь» Системи керування якістю, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 є першим кроком на шляху до реалізації на комбінаті концепції загального менеджменту якості.

Таблиця 2.3 – Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами України за 2019 р.

№ п/п	Область України	Доля у загальному обсязі споживання
1.	Дніпропетровська	49,55
2.	Запорізька	13,17
3.	Київська	8,70
4.	Харківська	6,51
5.	Волинська	1,69
6.	Одеська	1,38
7.	Вінницька	0,87
8.	Тернопільська	0,76
9.	Львівська	0,74
10.	Інші	0,37
	Усього	100

В області системи управління підприємством виведена потрійна формула: технологічний порядок, тверда виробнича дисципліна й

висококваліфіковані кадри. Основною величиною формули успіху стала боротьба за самостійність підприємства. При цьому принциповим було посилення відповідальності й зацікавленості трудового колективу в ефективному виробництві.

2.2 Структура трудового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь»

Трудовий потенціал можна оцінити за допомогою кадрового складу підприємства ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». За даними 2019 р. середньооблікова чисельність штатних працівників склала 13 955 осіб. Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) склала 43 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0 осіб. За даними 2019 р. фонд оплати праці склав 1 504 893,2 тис. грн. Спостерігається збільшення фонду оплати праці на 202 564,2 тис. грн. (або на 15,6%) відносно попереднього року за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 19,2% (на 242 859,2 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 3,1 % (40 294,8 тис. грн.).

Дирекція з технології та якості.	Дирекція з персоналу.
Дирекція з інжинірингу.	Дирекція з безпеки.
Дирекція з капітального будівництва та інвестицій.	Дирекція з транспорту та логістики.
Дирекція з виробництва.	Юридичне управління
Дирекція зі збуту.	Управління справами адміністрації.
Комерційна дирекція.	Управління корпоративних комунікацій.
Фінансова дирекція.	Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки.

Рис. 2.2 – Основні елементи організаційну структуру управління ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Організаційну структуру управління ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності та 3-х самостійних управлінь: юридичного, корпоративних комунікацій, справами адміністрації. (рис.2.)

Декларування і митне оформлення є одними з головних напрямів діяльності працівників з ЗЕД (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Функції спеціалістів ЗЕД у дирекціях ПАТ «Запоріжсталь»

Назва дирекції	Назва відділу	Функції спеціалістів з ЗЕД
Дирекція з капітального будівництва та інвестицій	Інвестиційний відділ	Залучення зовнішніх інвестицій на розробку та здійснення реконструкції і технічного переозброєння підприємства.
Дирекція зі збуту	Відділ продажу	Підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції іноземним клієнтам, формування портфеля замовлень.
	Відділу маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи	Просування продукції підприємства на зовнішньому ринку. Розробка рекомендацій для формування планів виробництва та збуту.
	Відділу планування та аналізу	Визначення кон'юнктури зовнішнього ринку. Прогнозування попиту.
Комерційна дирекція	Відділ матеріально-технічного постачання	Участь у забезпеченні підприємства сировиною та іншими матеріально-технічними ресурсами (з-за кордону).
	Відділ сировини та палива	
	Відділ митних операцій	Взаємодія з митними органами України; декларування і митне оформлення продукції на збут на зовнішні ринки.
Фінансова дирекція	Підрозділи фінансового контролера (відділ ціноутворення)	Участь у формуванні ціни на продукцію підприємства, яка йде на збут на зовнішні ринки.

Спеціалісти з ЗЕД на ПАТ «Запоріжсталь» працюють у різних дирекціях, перш за все у дирекції зі збуту, а також у: комерційній, фінансовій дирекціях, дирекції з капітального будівництва та інвестицій.

Основні функції спеціалістів з ЗЕД, які працюють у цих дирекціях (їх складових відділах та підрозділах) наведені у табл.2.4

2.3 Організація оплати працівників на підприємстві як інноваційний механізм управління трудовим потенціалом

На ПАТ «Запоріжсталь» було введено безтарифну форму оплати праці на прикладі цеху підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь». Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня проводимо, виходячи з вимог (рис.2.3):

тах розрядів посад і професій до мінімальної тарифної ставки першого розряду, що фактично склали

Вимоги ко

оцінки змінності, яка визначається за кожним робочим місцем, на якому встановлений змінний

ієнта ке

оцінки фактичних умов праці, що вимірюються за кожним робітником відповідно до атестації

кваліфікаційного рівня

Рис. 2.3 – Вимоги коефіцієнта кваліфікаційного рівня на прикладі цеху ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 2.5 – Кваліфікаційні коефіцієнти для працюючих у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» [33]

Найменування професій, посад	Розряд у період, що передує «безтарифній» системі оплати праці	Діапазон кваліфікаційних коефіцієнтів
1	2	3
Начальник цеху	14	7,24-8,04
Заступник начальника цеху	13	6,3-6,99
Старший майстер доменних печей	9	3,6-4,0
Механік цеху	11	4,76-5,29
Електрик цеху	11	4,76-5,29
Енергетик цеху	11	4,76-5,29
Майстер доменних печей	8	3,13-3,48
Майстер з ремонту устаткування	8	3,13-3,48
Диспетчер	7	3,13-3,48
Бухгалтер	7	2,72-3,03

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Начальник бюро організації праці	9	3,6-4,0
Інженер з організації та нормування праці	8	3,13-3,48
Економіст	7	2,72-3,03
Начальник технічного бюро	9	3,6-4,0
Інженер-механік	7	2,72-3,03
Горновий доменної печі	7	2,72-3,03
Машиніст крану металургійного виробництва	5	2,06-2,29
Машиніст вагон-ваг	6	2,36-3,63
Прибиральник відходів металургійного виробництва	3	2,06-2,29
Вогнетривник	6	2,36-3,63
Бригадир розливних машин	5	2,06-2,29
Машиніст розливних машин	3	2,06-2,29
Ковшовий	3	2,06-2,29
Водій автотранспортних засобів	5	1,56-1,73
Слюсар-ремонтник	5	1,56-1,73
Електрогазозварник	5	1,56-1,73
Розподільник робіт	3	2,06-2,29
Прибиральниця службових приміщень	3	1,00-1,31
Сторож	1	1,00-1,31

Необхідні кваліфікаційні документи для працюючих у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» наведені у табл. 2.6.

Коефіцієнт трудової участі робітників характеризує індивідуальні результати їх діяльності за період, що оцінюється. Базовий КТУ для всіх професій встановлюється як рівний 1,0. Коефіцієнт трудової участі (далі – КТУ) являє собою оцінку праці кожного працівника у загальних результатах праці цеху залежно від особистої продуктивності праці, виконання найбільш складних робіт, фактичного розширення зон обслуговування, сполучення професій, виконання трудової та виробничої дисципліни, правил техніки безпеки [26].

Таблиця 2.6 – Шкала зміни коефіцієнта трудової участі [33]

№ з/п	Показники, що мають вплив на величину КТУ	Величина підвищення (зниження) КТУ
	2	3
Показники, які підвищують КТУ		
1	Якісне перевиконання встановлених робіт	+0,1...+0,5

Продовження табл.2.6

1	2	3
2	Виконання робіт за суміжними професіям (розширення зони обслуговування)	+0,1...+0,5
3	Виявлення ініціативи праці, висока індивідуальна проф. майстерність, яка сприяє ефективності зростання праці	+0,1...+0,5
4	Вживання своєчасних заходів з недопущення аварій та випуску браку	+0,1...+0,3
5	Передача досвіду, освіта робітників	+0,1...+0,2
6	Освоєння нової техніки, технології	+0,1...+0,2
7	Бережливе ставлення до матеріалів, інструментів, матеріально-технічних ресурсів	+0,1...+0,3
Показники, які знижують КТУ		
1	Порушення технологічних інструкцій	-0,1...-0,3
2	Неякісне виконання робіт, брак, які допущені з вини робітника	-0,1...-1,0
3	Спізнення на роботу, передчасне залишення місця роботи, а також інші порушення у роботі й дисципліні, що справляють негативний вплив на результати роботи й авторитет бригади	-0,1...-1,0
4	Порушення правил охорони праці	-0,1...-1,0
5	Невиконання завдання, яке встановлює майстер або бригадир	-0,1...-0,5
6	Поганий догляд за обладнанням, порушення правил технічної експлуатації, невиконання регламентованих робіт, передбачених карткою обслуговування	-0,1...-0,5
7	Робота з низькою інтенсивністю	-0,1...-0,5
8	Неекономне й недбале ставлення до матеріалів, обладнання, витрата матеріально-енергетичних ресурсів	-0,1...-0,5
9	Неякісне приймання й здавання зміни, невідвідування змінно-зустрічних зборів	-0,1...-1,0
10	Відсутність чистоти на робочому місці й на закріпленні території	-0,1...-0,3
11	Хуліганські дії на території комбінату, здійснення прогулів без поважних причин. Поява на робочому місці у нетверезому стані	-0,1 за місяць

Базові КТУ залежно від результатів праці за місяць можуть зростати чи зменшуватись табл. 2.6.

Фонд оплати праці (далі– ФОП) за результатами роботи цеху за місяць становив 1 828 673 грн. Віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників, яка дорівнює 959 541 грн. [32].

Фонд стимулювання буде дорівнювати:

$$\text{ФС} = \text{ФОП} - \text{ФГО}, \quad (2.1)$$

де ФОП– фонд оплати праці за результатами роботи цеху за місяць;
 ФГО– фонд гарантованої заробітної плати.

$$\Phi C = 1\,828\,673 - 959\,541 = 869\,132 \text{ грн.}$$

Фонд стимулювання підлягає розподілу між членами трудового колективу залежно від тих показників, на досягнення яких націлювали їх умови оплати праці. Сума балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць (ΣB), становила 136 000.

Щоб знайти «ціну» кожного балу в гривнях (V), фонд стимулювання ділимо на суму ба-лів, набраних працівниками:

$$V = \Phi C + \sum B_i, \quad (2.2)$$

$$V = 869\,132 : 136\,000 = 6,39 \text{ грн.}$$

Після цього розраховується заробіток кожного працівника (Z_i) за минулий місяць, як суму гарантованої та стимулюючої частини [34]:

$$Z_i = Z_{gi} + V B_i, \quad (2.3)$$

Розрахунок заробітної плати працівників подано в табл.2.7

Таблиця 2.7 – Приклад розподілу колективного ФОП поміж працюючими у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» за безтарифною формою оплати

№ з/п	ФП	Посада, професія	Кваліфікац. рівень	Відпрацьовані години	КТУ	Кількість балів (гр. 3-4-5)	Фактичний заробіток (грн)
1	Іванов	Начальник цеху	8,0	160	1,3	1664	10 632
2	Петров	Заступник, начальник цеху	6,5	160	1,15	1196	7642
	...						
N	Шумов	Прибиральник	1,1	160	1,0	176	1124
	Разом						1 789 171

Щоб найкраще оцінити наслідки впровадження безтарифної системи оплати праці, яка вплинула на всі техніко-економічні показники підприємства, необхідно розглянути дані табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Техніко-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь» після впровадження безтарифної системи оплати праці за 2019 р.[33]

Показники	2019 р.	Проект	відхилення	
			Абс.	%
Чисельність персоналу, осіб	878	769	-18	-2,3
Фонд заробітної плати	1 828 673	1 789 171	-39,5	-2,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	2323	2400	+77	+3,3
Обсяг виробництва, т	3 537 701	3 537 701	-	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	4495	4600	+105	+2,3

Як видно з таблиці 2.8 чисельність персоналу зменшилась на 2,3% у зв'язку з оптимізацією чисельності цеху, а саме вивільнення чисельності за рахунок поєднання професій, розширення зон обслуговування, підвищеної інтенсивності праці внаслідок зацікавленості персоналу в підвищенні продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці.

За даними табл.2.8, можна зробити висновок, що при введенні у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» безтарифної системи оплати праці середньомісячна заробітна плата по доменному цеху, порівняно з даними 2018 р., зросте на 77 грн (3,3%), за рахунок оптимізації чисельності цеху збільшиться продуктивність праці на 2,3%. Фонд заробітної плати зменшиться за рахунок оптимізації чисельності.

Таким чином, при безтарифній системі оплати праці заробіток працівника значною мірою залежить від кінцевих результатів діяльності всього трудового колективу. У ринковій економіці за виконання норм праці найнятий робітник має отримати гарантований заробіток у вигляді тарифної ставки (окладу) і компенсаційних виплат. Застосовувати таку систему можна лише там, де трудовий колектив об'єктивно може нести повну

відповідальність за результати роботи підприємства чи підрозділу підприємства [33].

У практиці вживання безтарифних систем оплати праці застосовується варіант, що передбачає вилку коефіцієнтів за кожним кваліфікаційним рівнем. Цей варіант, якщо використовується «перехресний» метод побудови шкали диференціації кваліфікаційних рівнів, дає змогу зменшити діапазон сітки оплати праці й враховувати при встановленні кваліфікаційних рівнів не лише співвідношення фактичного розміру заробітної плати і мінімального за базисний період на підприємстві, але й якісні характеристики працівника.

Вживаннявилки кваліфікаційних рівнів з широким діапазоном дає змогу стимулювати працівників за результати праці, скоротивши кількість преміальних положень. Конкретна величина кваліфікаційного рівня встановлюється з урахуванням індивідуальних результатів праці працівника. Варіант побудови сітки співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних рівнів, а також спосіб розрахунку заробітної плати на підприємствах, що застосовують таку систему, розраховується самим підприємством [38].

Особливістю наведеної в таблиці тарифної сітки є використання “перехресного” методу побудови інтервалів за кваліфікаційними групами. Значення інтервалів перекривають один одного таким чином, що середнє значення інтервалу попередньої групи є нижнім значенням для наступного інтервалу. У результаті працівник попередньої кваліфікаційної групи при високих результатах праці може мати вищий кваліфікаційний рівень і, відповідно, заробітну плату, ніж працівник подальшої кваліфікаційної групи.

Наприклад, працівник кваліфікаційної групи III при високих індивідуальних результатах праці може мати заробіток такий самий, як і працівник по кваліфікаційній групі V з мінімальними результатами праці. Така гнучка система при чіткій оцінці результатів праці забезпечує високу зацікавленість працівників у найбільш корисному використанні свого потенціалу.

Четвертий етап – аналізується ефективність організації оплати праці. Через певний час після впровадження моделі (наприклад, через квартал або півріччя) на основі спостережень, обстежень, бесід з працівниками, соціологічних і експертних опитувань доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального стимулювання. При цьому важливо виявити недоробки і резерви в організації моделі, внести відповідні корективи [39].

Отже, основна перевага безтарифної системи полягає в тому, що оптимально поєднані індивідуальна та колективна зацікавленість у покращенні результатів роботи.

Розробка безтарифних систем оплати праці є дуже клопітним і відповідальним завданням. Але за допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової можливості працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи в цілому. Найголовніше – безтарифна система оплати праці змінює психологію працівників. Кожен робітник при такій оплаті праці знає, що якщо він збільшить свою продуктивність за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці, прогресивного інструменту тощо, то не буде “покараний”, як раніше, збільшенням норми. Все, що заробив, він отримає. Таким чином, і робітники, і керівники виявляються націленими на кінцевий результат – випуск і реалізацію продукції. Всі розуміють – не буде реалізації – не буде доходу, а отже, не буде заробітної платні. У 2019р. середньооблікова чисельність штатних працівників склала 18 440 осіб. Зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату відбулося за рахунок роботи з оптимізації чисельності в структурних підрозділах комбінату, плинності кадрів та обмеження прийому робітників на комбінат.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019р. скоротилась на 468 осіб (2,48%) відносно минулого року, в тому числі промислово-виробничого персоналу – на 316 осіб (1,87%). Середньооблікова

чисельність штатних працівників непромислового персоналу зменшилась на 152 особи (7,48%). Середня чисельність позаштатних працівників:

- працюючих за договорами цивільно-правового характеру – 4 особи;
- зовнішні сумісники -12 осіб.

Чисельність працівників, які працювали протягом року на умовах неповного робочого часу склала 11 639 осіб.

Фонд оплати праці за 2019 рік – 1 067 771,2 тис. грн.;

Фонд оплати праці за 2018 рік – 829 209,4 тис. грн.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2019 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 28,5% (+232 232,8 тис. грн.), в тому числі за рахунок зростання середньої заробітної плати на 31.8% (+252369.8 тис. грн.) та зменшення чисельності працівників на 2,5% (-20 150,0 тис. грн.) [32]

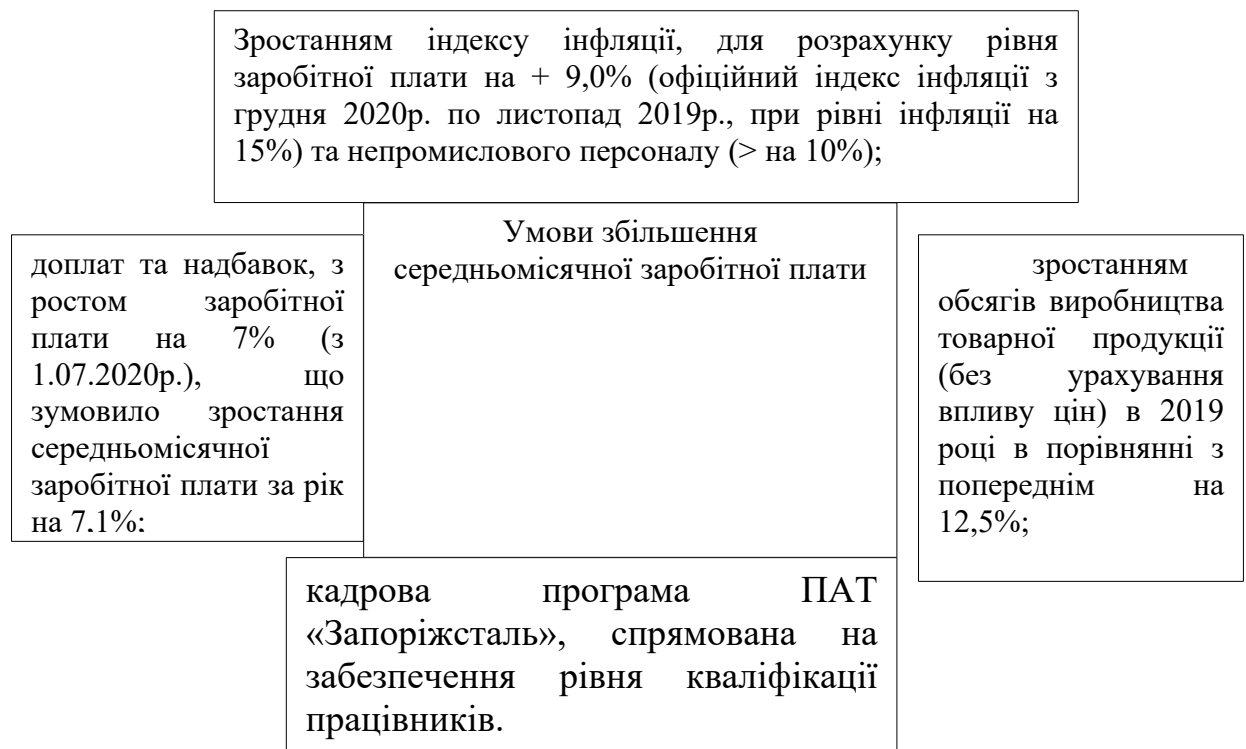


Рис. 2.4 – Умови збільшення середньомісячної заробітної плати

ПАТ «Запоріжсталь»

Збільшення середньомісячної заробітної плати без урахування інших заохочувальних та компенсаційних виплат обумовлено (рис. 2.4):

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в умовах ринкових відносин. Практикується проведення корпоративних семінарів – тренінгів, і в першу чергу за програмами розвитку управлінських навичок топ – менеджерів. До навчання керівного складу підприємства залучаються провідні учбові центри України, зокрема Києво-Могилянська бізнес – школа, Запорізький національний технічний університет, які проводять дистанційне навчання керівників цехів і відділів комбінату та їх заступників за програмами, що передбачають їх участь у семінарах, забезпечення інформаційно – методичними матеріалами й навчальними посібниками, консультації й тестування в системі Інтернет, іспит з одержанням відповідних сертифікатів. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативно – правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки [21].

Інформація про чисельність працівників та оплату для цього, в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє Школа ресурсів кадрів, в якій тільки у 2015 році пройшли навчання понад 100 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів [32].

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям [39]. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативно – правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Інноваційна практика міжнародного досвіду впровадження тарифної системи оплати праці

Останнім часом в Україні, інших колишніх республіках Радянського Союзу видано багато корисної літератури з питань зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу.

Сьогодні міжнародні компанії мають значний досвід матеріального стимулювання персоналу. Інноваційні механізми вдосконалення матеріального стимулювання спричинено певними обставинами, до яких можна віднести (рис. 3.1):

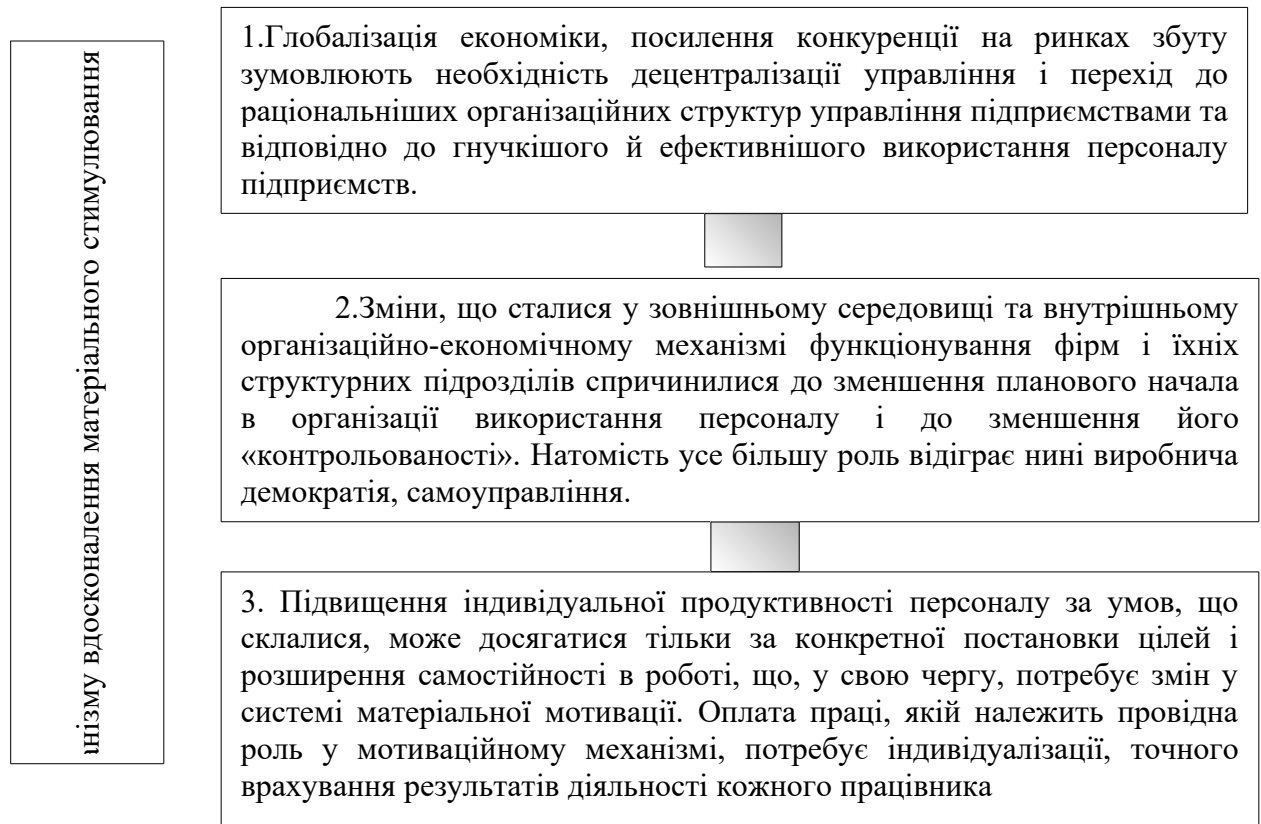


Рис. 3.1 – Основні обставини впровадження інноваційного механізму вдосконалення матеріального стимулювання

Загальні риси міжнародного досвіду формування трудового потенціалу визначні на рисунку 3.2:

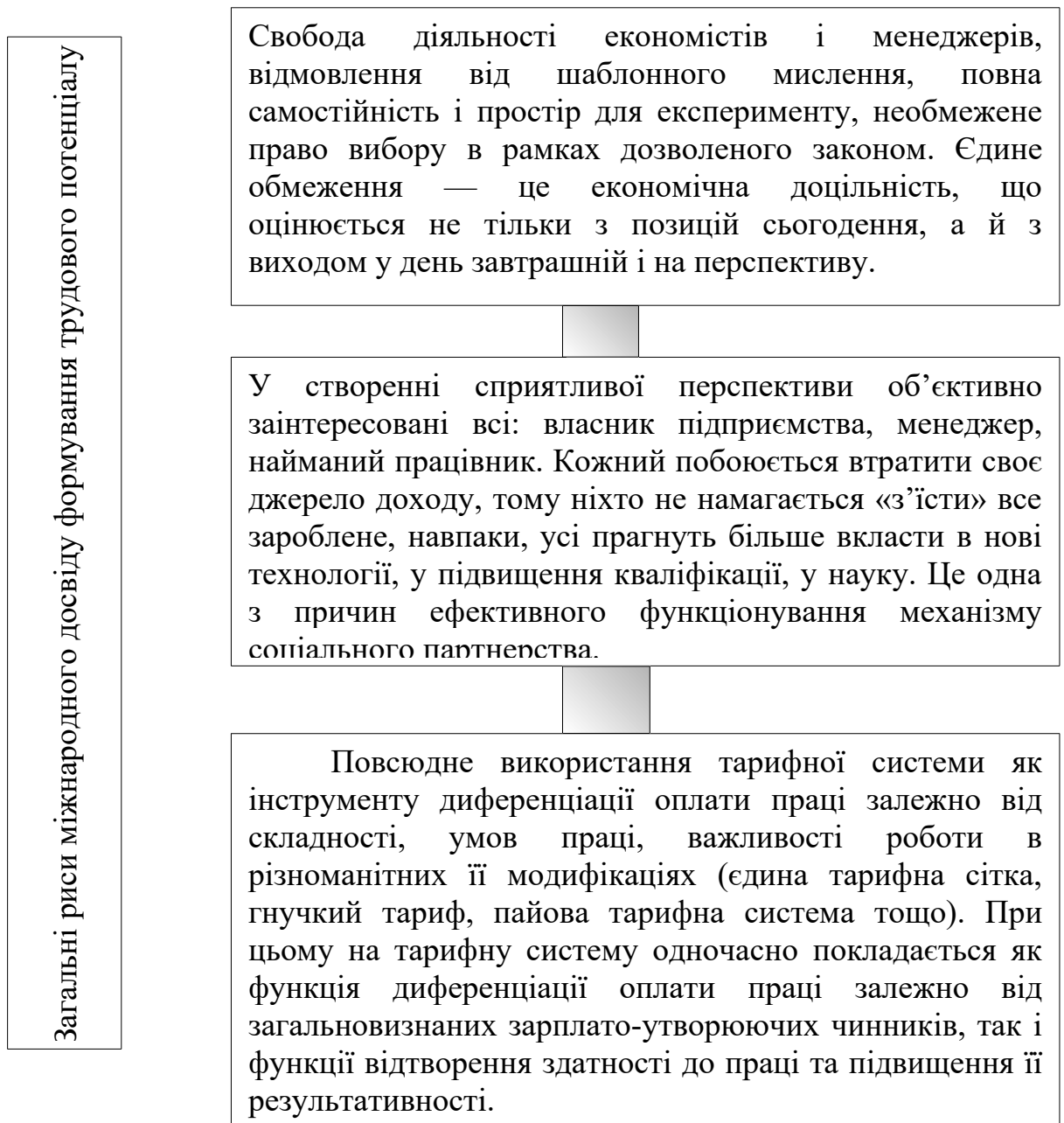


Рис.3.2 – Загальні риси міжнародного досвіду формування трудового потенціалу

Першість в об'єктивізації формування складових тарифної системи належить фірмам, які на договірній основі між роботодавцями і найманими працівниками визначають їхні параметри, дотримуючись державних гарантій та умов угод, під дію яких підпадає та чи інша фірма.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та переваги такого порядку над виокремлення робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців — з другого. Ці переваги пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, зі спрощенням переговорів між сторонами соціального партнерства за укладання колективних договорів і угод, зі зниженням конфронтації між «синіми» та «білими» комірцями за формування тарифних умов оплати праці на виробничому рівні [40].

Щодо самої «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їхніх різновидів, то кожна галузь, як правило, розробляє власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

В Італії, наприклад, у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (у хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку). На рівні підприємств додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. Так, на фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки.

В американській автомобільній корпорації «Форд моторс» застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і, відповідно, застосовується 22-розрядна тарифна сітка [41].

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До цього в цій країні в основу оплати праці найманих працівників було покладено тарифну систему, визначальними елементами якої були ставки та оклади, що залежали від віку і стажу роботи працівника. У 70-х рр. минулого століття японські фірми спробували впровадити американську систему тарифних сіток залежну від кваліфікації, але успіху не мали [42].

Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Форми і системи заробітної плати у промисловості окремих європейських країнах

Форми і системи заробітної плати	Бельгія	Франція	ФРН	Італія	Нідерланди
Чоловіки					
Почасова	80,7	65,8	61,9	61,1	74,2
Почасова з колективним преміюванням	12,4	18,9	14,6	15,9	12,9
Почасова з індивідуальним преміюванням	5,2	11,2	10,7	7,2	10,8
Відрядна	1,3	0,7	7,2	0,8	0,6
Змішані системи	0,3	3,2	5,6	14,9	1,5
Жінки					
Почасова	73,0	57,4	52,6	64,2	66,5
Почасова з колективним преміюванням	7,3	16,2	11,4	15,5	7,1
Почасова з індивідуальним преміюванням	13,9	22,6	13,7	11,7	20,0
Відрядна	5,5	1,2	14,2	1,3	5,4
Змішані системи	0,4	2,1	8,1	7,4	1,0

Поширення почасової форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язує тільки зі змінами техніки і технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, широким поширенням апаратних процесів, необхідністю підвищення якості продукції. Але це ще не все. З-поміж інших суттєвих причин наведемо такі як спрощення порядку ведення переговорів на виробничому рівні щодо застосування нових норм трудових затрат, намагання роботодавців «відірвати» норми затрат праці від розцінок, використати їх як основу для організації праці, планування виробництва [41].

Є всі підстави стверджувати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою відрядна форма заробітної плати практично вичерпала себе і є вже непотрібною. Справді, навіщо підприємству запроваджувати відрядну

форму оплати праці, якщо виробництво добре організоване, сировина, матеріали, заготовки, інструмент і все інше доставляється на робочі місця в необхідній кількості і своєчасно, норми розраховано в такий спосіб, що робітник зобов'язаний виконувати змінне завдання на 100 %, не більше і не менше. Менше він зробити не може, оскільки це свідчитиме про його низьку кваліфікацію, і його негайно переведуть на простішу і, відповідно, нижче оплачувану роботу. Більше робітник також зробити не може, по-перше, тому що не матиме зайвих заготовок чи матеріалів (це не передбачено чинною організацією виробництва), а по-друге, ніхто не дозволить йому залишатися після закінчення зміни, щоб перевиконати норму. Залишається одне: точно слідувати ритму всього підприємства, дотримуватися технології і регламенту [25].

Дуже серйозне ставлення до нормування праці як важливого засобу її організації. Різноманітні варіанти почасової оплати праці так чи так передбачають обов'язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Сфера нормування праці постійно розширюється, охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва.

З огляду на сталу тенденцію збільшення витрат на робочу силу західні менеджери прагнуть якомога точніше встановлювати норми, підтримувати достатньо високий темп роботи. Для цього широко застосовуються методи мікроелементного аналізу та нормування трудових процесів.

Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням автоматизованих систем проектування технології та норм затрат праці. Використання такої системи, наприклад, у корпорації «Нортен телеком» економить їй до 1 млн доларів щороку. Невеликі фірми користуються послугами численних науково-впроваджувальних і консультативних організацій.

Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Зміну орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності у сфері стимулювання праці цілком виправдано. Західний ринок уже перенасичено різноманітними товарами й послугами. Натомість ринки країн, що розвиваються, обмежено низькою купівельною спроможністю населення. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції, як це було колись заведено в нас, утратила будь-який сенс. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмах мотивації праці робітників і службовців.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивність праці забезпечуються самою її організацією, робітника не треба преміювати за виконання й перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління та організації, а перевиконання нікому не потрібне. Тому в стимулюванні праці наголошують на підвищенні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Удосконалення організації оплати праці на вітчизняних підприємствах, обґрунтування її встановленого розміру є постійно актуальним за умов розвитку ринку праці в Україні. Низький рівень заробітної плати, наявність заборгованості з її виплати, відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя населення. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу підприємств. Вона має зацікавлювати

працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких в перехідний період призвела до появи негативних тенденцій в оплаті праці. Ігнорування важливості оптимального відтворення робочої сили та відсутність ефективного стимулюючого механізму зумовили погіршення соціально-економічного стану основної частки населення. Заробітна плата стала своєрідним різновидом соціальної допомоги, не пов'язаної з результатами праці. Для надання заробітній платі сучасного значення, відповідно до світових стандартів, стандартів ЄС, потрібно вивчити досвід високорозвинутих країн для відповідних змін у сфері організації оплати праці на вітчизняних підприємствах. Підприємства країн ЄС, США, Японії мають великий досвід вибору інноваційних форм і систем оплати праці, використання інтелектуального, творчого та професійного потенціалу. На відміну від цього, одним із негативних чинників соціально-економічного розвитку в Україні є низький рівень оплати праці. Він руйнує процеси економічного зростання в країні, яке спостерігаються в останні роки, знижує якість робочої сили, зменшує трудовий потенціал, сприяє розвитку тіньових процесів та відтоку талановитих працівників за кордон. Низька заробітна плата не сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, обмежує розвиток творчої інтелектуальної праці, веде до деградації економіки, падіння інвестиційної активності. Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення ефективності роботи підприємств вимагають здійснення ряду заходів щодо системного реформування оплати праці в цій сфері [26].

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників і стимулювання їх щодо підвищення результативності праці. Розглянемо системи оплати праці які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки. Вдосконалення

системи стимулювання і оплати праці на вітчизняних підприємствах і в організаціях повинне спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться перш за все, про узагальнення і запозичення керівниками підприємств і організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми). Певної уваги заслуговує зарубіжний досвід формування і застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Його ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці, розповсюдження оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; більш висока оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

На зарубіжних підприємствах (в організаціях) в більшості випадків впроваджена почасова оплата праці робітників. Це викликано тим, що зараз пріоритетне значення має не кількість, а якість товарів. Починаючи з 90-х років ХХ сторіччя простою почасовою і почасовою з колективним і індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість працівників, в Бельгії – 92,6 %; Німеччини – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 %. Відоме використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці залежно від її складності, умов і важливості роботи. В країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються; єдині тарифні сітки для робітників, фахівців і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі “Оліветті” використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації “Форд мотор” – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку і стажу, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації і результативності праці [24].

В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізичний. За даними досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників: в Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; в Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії на 61 %. Середня заробітна плата американських інженерів майже в два рази більше, ніж середня заробітна плата робітників. Цікавою для економіки України є система оплати праці, розроблена металургійною компанією «Ньюкор», що включає спеціальні програми стимулювання персоналу, участь у прибутках й активне залучення працівників у вирішенні питань щодо організації матеріального стимулювання. Робітники на заводі «Ньюкор» одержують бонуси, що розраховуються в залежності від виробленої ними кількості тон сталі, з дотриманням стандартів якості. Базова заробітна плата при цьому становить половину стандартної оплати праці, що встановлюється за допомогою угоди між роботодавцем і профспілками. При цьому робітники, що спізнюються на роботу, втрачають свій денний бонус, які спізнилися більше ніж на 30 хв, втрачають тижневий бонус. Менеджери середньої ланки одержують бонуси, що розраховуються відповідно до підсумків року з обліком прибутку на основний капітал, менеджери вищої ланки - прибутку на акції компанії. У період спаду прибутковості підприємства робітники можуть одержувати ті самі суми залежно від обсягу випуску продукції, а от менеджери, як правило, одержують набагато менше. Наприкінці року компанія розподіляє 10 % доходу, до виплати податків, між усіма працівниками, за винятком керівників вищої ланки, які одержують грошові виплати, що не входять у ці 10 %, і акції компанії. Таким чином, відповідно до такої системи матеріального стимулювання персоналу, працівники зацікавлені як у підвищенні кінцевих результатах власної діяльності, так і у діяльності компанії в цілому. Однак, незважаючи на те, що досвід компанії «Ньюкор» найбільше підходить до умов України, в яких починають використовуватися системи матеріального стимулювання, тим, хто визначає результативність праці і розмір винагороди за допомогою

бонусів при впровадженні цієї системи у зв'язку з низьким рівнем організації виробничого процесу на вітчизняних підприємствах, необхідно внести деякі поправки, пов'язані з переглядом низки норм преміювання. Так, наприклад, через велику частку внутрішньо змінних витрат - увести систему преміювання за їх зниження. Деякі американські компанії з метою скорочення витрат на виробництво використовують «пакет» пільг на суму, визначену адміністрацією. Вибір пільг здійснюється один раз на рік і не може бути переглянутий до закінчення терміну, за винятком випадків, передбачених контрактом. Працівникам розсилаються контрольні листи, в яких перераховано пільги, зазначено розміри відрахувань і наводиться підсумкова сума. Кожен працівник підприємства вибирає найбільш вигідні для себе, підписує контрольний лист і пересилає його адміністрації. Таким чином, американські компанії використовують систему матеріального стимулювання, основу якої становить стимулювання персоналу з прибутку, розмір якого становить більш 50 % від основної частини заробітної плати і варіює залежно від фінансово-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу зацікавити працівників у результатах діяльності підприємства і значно підвищити їх трудові показники. Така особливість американської системи матеріального стимулювання може бути застосована на українських підприємствах, на яких розмір премій з прибутку не відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства [26].

У концерні «Маннесман» близько 76 % працівників охоплені тарифними угодами з чорної металургії, решта — за іншими галузями, відпустка триває 6 тижнів, тривалість робочого тижня — 36,5 год. При роботі в нічний час тариф підвищується на 20 %, у вихідні дні — на 70 %. Оплата праці ґрунтується на трьох схемах: — місячна оплата, що залежить від тарифного договору, погодженого з профспілкою; — внутрішньо тарифні оклади, що обговорюються в угоді між службовцем і компанією; — виплати за виконання функцій вищого керівництва. Характерна особливість систем стимулювання на Заході – повсюдне поширення заохочення нововведень. Так

на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

Заохочення промислово-виробничого персоналу за створення, освоєння нової продукції, оснащення та нових технологій не є новим для вітчизняних підприємств, але що дійсно заслуговує на увагу це той акцент який робиться на цьому виді стимулювання. На нашу думку, відповідне положення про преміювання повинно бути розроблено на будь-якому підприємстві, до кола преміювання повинні бути включені абсолютно всі особи які приймали участь в розробці, впровадженні нововведень, ресурсозберігаючих технологій, заходів раціоналізаторства та заходів підвищення ефективності виробництва.

Розміри премій за даним видом стимулювання не повинні бути обмежені абсолютними розмірами, їх розрахунок доцільно здійснювати не в залежності від заробітної плати відповідних працівників, а визначати як відсоток від економічного ефекту отриманого в результаті впровадження нововведень.

У відомій компанії “Fiat” є досвід застосування системи так званих “відкладених” премій. Суть її полягає у тому, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від “поведінки” нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції. Система “відкладених” премій є надбанням не тільки компанії “Fiat”, вона знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн.

У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується

лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві. Механізм системи “відкладених” премій можна використати на вітчизняних підприємствах але коло преміювання буде охоплювати працівників відділу маркетингу, конструкторського бюро, керівного складу підприємства та інших підрозділів, які безпосередньо пов'язані з розробкою та реалізацією нової продукції. Вважаємо неефективним включення до кола преміювання весь персонал підприємства. Основні та допоміжні робітники можуть отримувати премії у зв'язку з впровадженням нової продукції але лише під час освоєння виробництва цих видів продукції [26].

Використовуючи за основу механізм “відкладених” премій ми пропонуємо застосування в практиці українських підприємств “систему перенесених премій”. Її суть полягає в перенесенні сплати премії якщо за звітний місяць за всіма показниками преміювання вона менше 10 % основної заробітної плати. Ця частина премії, не виплачується, а переноситься на наступний місяць. У наступному місяці преміювання здійснюється за таким же принципом з врахуванням перенесеної частини премії, тобто спочатку нараховується залишок, а потім здійснюється преміювання за поточний місяць із врахуванням нижньої межі. У випадку перевищення 50% основної заробітної плати премія виплачується у повному обсязі. Таке перевищення при умові правильної побудови системи преміювання буде мати разовий характер.

Організація преміювання з використанням системи перенесених премій повинна здійснюватися на основі організації внутрішнього обліку результатів трудової діяльності працівників на яких вона розповсюджується. В положенні про преміювання фіксується умова виплати премії яка більша 10 % відсотків основної заробітної плати.

Таблиця 3.2 – Переваги

Переваги	1.враховується навіть незначне поліпшення показників роботи працівників;
	2.за рахунок чіткого обмеження можна прогнозувати преміальні виплати на майбутні періоди;
	3.можна розширити коло додаткових показників преміювання без погіршення ефективності за основними напрямками.

Структура заробітної плати на італійських підприємствах відрізняється значною роздрібненістю, яка полягає у тому, що крім галузевої тарифної ставки, на підприємствах діють більше п'ятдесяти компонентів надбавок і премій: персональні і колективні надбавки до ставки, надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя і за стаж, регулярні і нерегулярні премії, відрядні при роботки.

Виплати, що входять у систему оплати праці, поділяються на види виплат, що представлені на рисунку 3.3:

Виплати

1.договірні, які включають усі види оплати праці, зафіксовані в трудовому договорі;	2.недоговірні, на основі яких установлюється диференціації заробітної плати, що забезпечує низку переваг для визначеної категорії робочої сили
---	--

Рис. 3.3 – Класифікація виплат

Приклад інноваційного механізму управління трудовим потенціалом в Японії наведений на рис. 3.3.

Аналіз систем матеріального стимулювання персоналу розвинутих країн показав, що деякі з них мають спільні риси з українськими системами, але більшості властиві індивідуальні риси, які доцільно застосувати в Україні. Так, доцільними є встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно його розміру, як рекомендують провідні американські вчені- економісти, індексація заробітної плати, яка відображає вартість життя (Франція), створення кредитного фонду на підприємстві

(Швеція). Крім того, зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та вдосконалюються, що не характерно для українських систем [41].

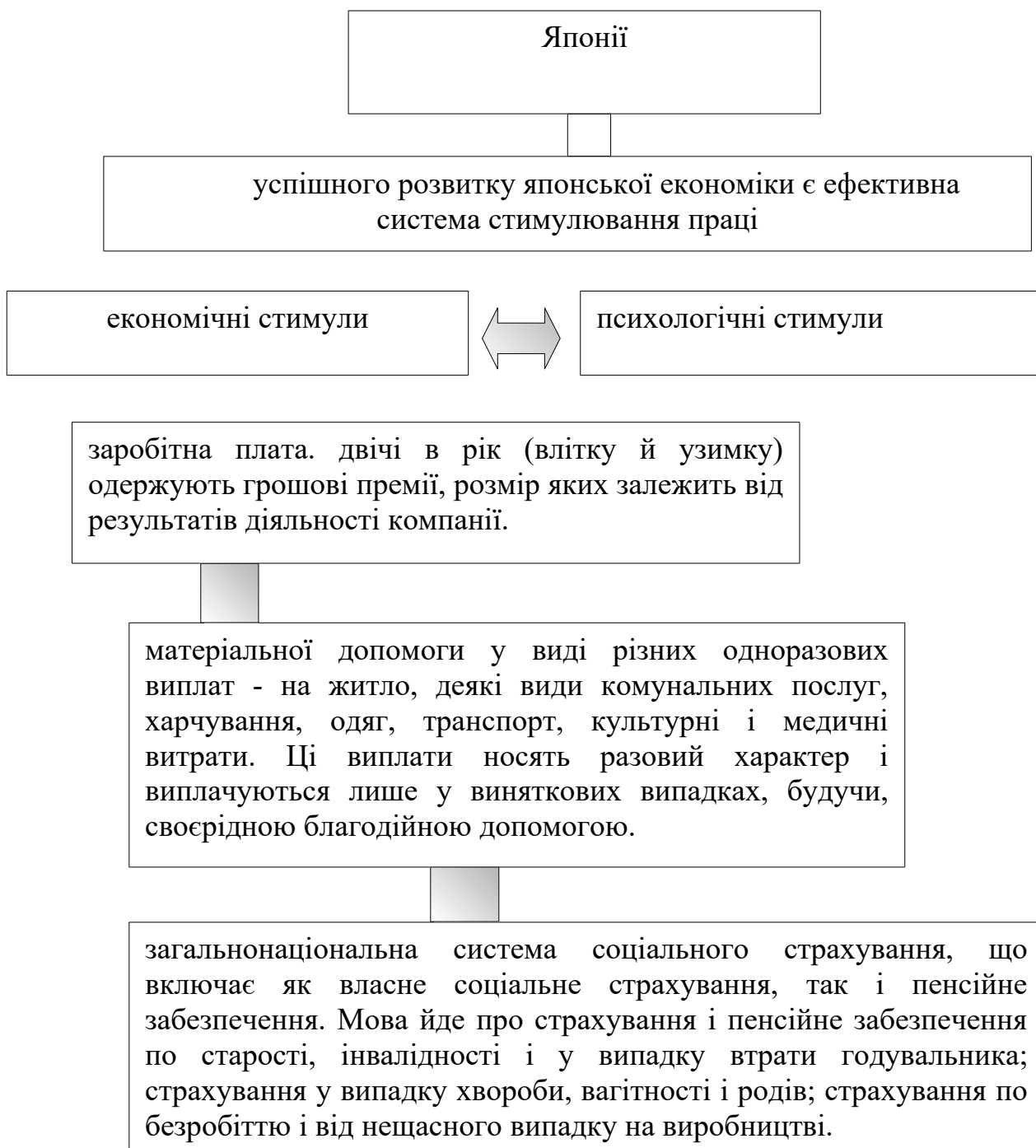


Рис. 3.4 – Інноваційного механізму управління трудовим потенціалом в Японії

Тому необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть

зможу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки [43].

3.2 Впровадження інноваційного механізму управління трудовим потенціалом на ПАТ «Запоріжсталь» за рахунок навчання та підвищення кваліфікації

На багатьох сучасних підприємствах України існує закрита кадрова політика, тобто вони орієнтуються на залучення персоналу зовні тільки на посаді низького рівня, а в основному відбувається заміщення працівників. Це сприяє створенню корпоративної атмосфери, формування особливого духу взаємовідносин, проте в нашій країні все стрімкіше зростає рівень безробіття.

На ринку праці України спостерігаються позитивні тенденції щодо зростання зайнятості та скорочення безробіття. За даними Державної служби статистики України, кількість зайнятого населення у віці 15 років і старше у I кварталі 2019 року становила 16,4 млн осіб, а рівень зайнятості – 50,7% [35].

Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у I кварталі 2019 року, у порівнянні з I кварталом 2018 року, зросла на 227 тис. осіб та становила 16,3 млн осіб.

За віковими групами: майже половину зайнятих громадян становили особи віком 40-59 років, 30% – особи у віці від 30 до 39 років, 19% – у віці від 15 до 29 років.

За професійними групами: 41% зайнятих становили керівники, службовці, професіонали та фахівці, 19% – особи, що займали робочі місця, які належать до класу найпростіших професій, 17% – працівники сфери торгівлі та послуг, 12% – кваліфіковані робітники з інструментом та сільського господарства, 11% – робітники з обслуговування та машин.



Рис. 3.5 – Зайняте населення 2019 року [35]

Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років зріс з 55,9 % до 57,1%. Зростання рівня зайнятості відбулося в усіх регіонах, найбільш суттєво у Сумській (з 54,5% до 56,8%), Тернопільській (з 50,3% до 52,2%) та Луганській (з 55,2% до 57,0%) областях.

Найвищий рівень зайнятості спостерігався у м. Києві (62,4%), Харківській (61,4%), Дніпропетровській (59,0%), Київській (58,7%) та Миколаївській (58,5%) областях, а найнижчий – у Волинській (49,5%) та Донецькій (50,6%) областях.

Кількість зайнятих громадян у неформальному секторі економіки скоротилася на 135 тис. осіб та становила 3,4 млн осіб. Питома вага зайнятих у неформальному секторі, серед усього зайнятого населення, зменшилася з 21,8% до 20,7%. Серед видів економічної діяльності найбільш поширеною неформальна зайнятість була у сільському, лісовому та рибному господарствах (42%), в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (19%), а також у будівництві (15%).

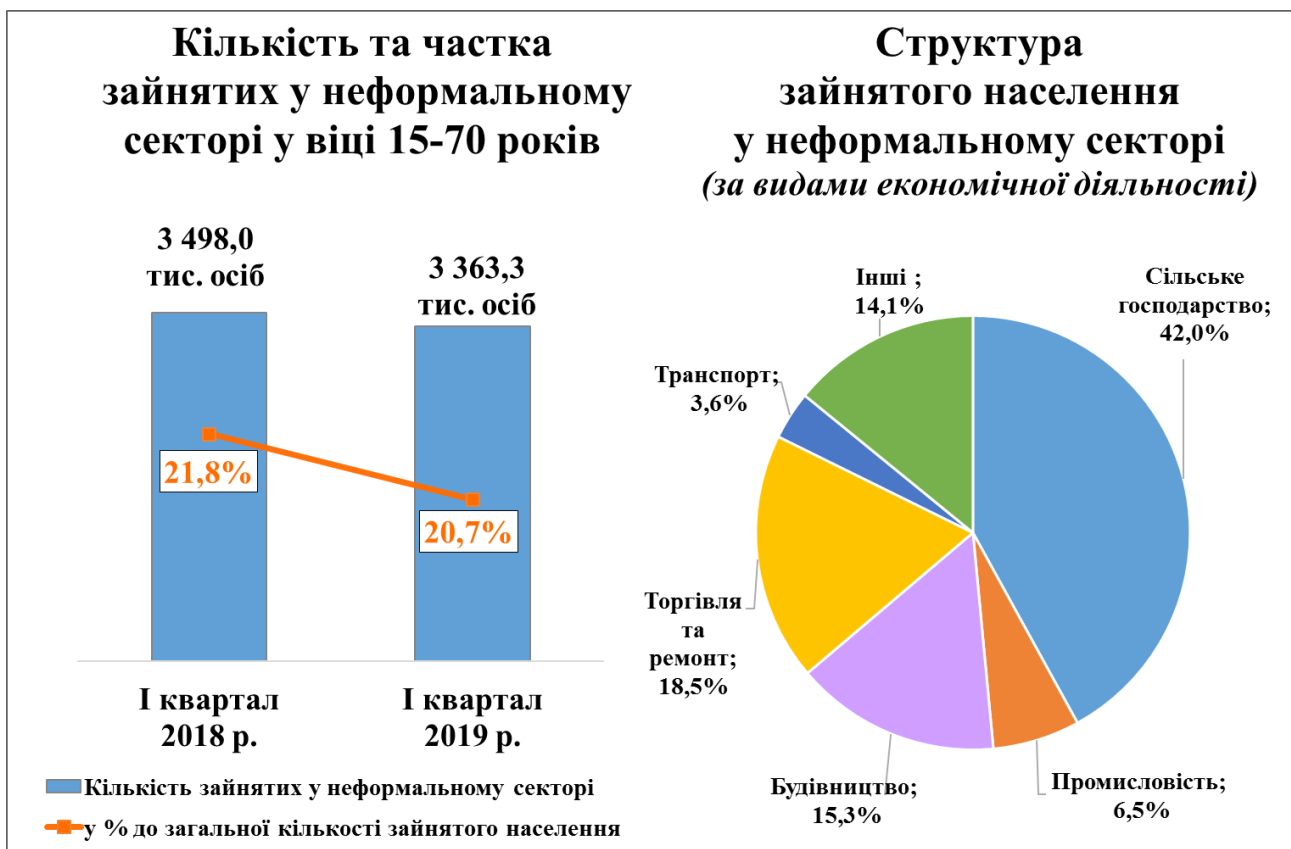


Рис. 3.6 – Зайняте населення 2018-2019 рр. [35]

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15 років і старше у I кварталі 2019 року становила 1,6 млн осіб, а рівень безробіття – 9,1%.

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці ку, скоротилася на 67 тис. осіб та становила 1,6 млн осіб.

За віковими групами: серед безробітних 27% становили особи віком від 15 до 29 років, 26% – особи у віці від 30 до 39 років, 27% – у віці від 40 до 49 років.

За причинами незайнятості: серед безробітних частка осіб, які звільнилися за власним бажанням, становила 39%, вивільнених з економічних причин – 20%, частка безробітних, у яких робота мала сезонний характер – 15%, після закінчення строку контракту – 9%, частка осіб, які не змогли знайти роботу після закінчення навчальних закладів – 9%.

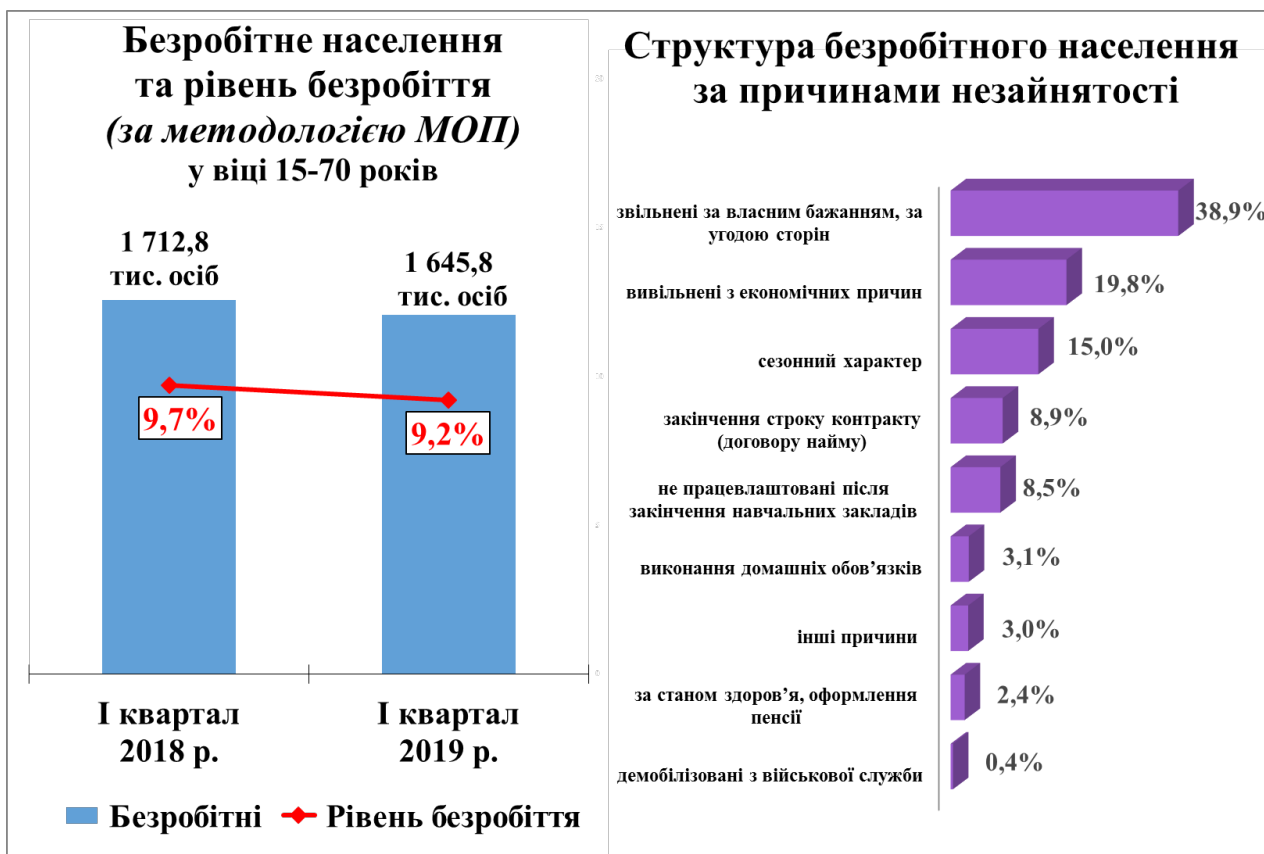


Рис. 3.7 – Безробіття 2018-2019 рр. [35]

Рівень безробіття (за методологією МОП) скоротився з 9,7% до 9,2% робочої сили. Скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах.

Найнижчий рівень безробіття спостерігався у Харківській (5,9%), Київській (6,3%) областях та місті Києві (6,7%), а найвищий – у Луганській (15,3%), Донецькій (14,1%), Волинській (12,3%) та Кіровоградській (12,1%) областях.

Протягом січня-червня 2019 року роботодавцями було подано інформацію про заплановане масове вивільнення 72 тис. працівників, що на 19% менше, ніж у січні-червні 2018 року. Із загальної кількості попереджених про масове вивільнення понад 31% становили працівники охорони здоров'я та надання соціальної допомоги; 28% – працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування.



Рис. 3.8 – Кількість осіб, які роботодавець попередив про заплановане масове вивільнення [36]

У січні-червні 2019 року кількість роботодавців, які співпрацювали з центрами зайнятості, збільшилася на 5% та становила 135 тисяч. Зростання відбулося майже в усіх регіонах.

Кількість вакансій (рис. 3.5) у базі даних державної служби зайнятості, у порівнянні з січнем-червнем 2018 року, збільшилася на 6% до 652 тис. одиниць. Зростання кількості вакансій відбулося майже в усіх регіонах.

Кількість осіб, працевлаштованих за сприяння державної служби зайнятості зросла на 3% та становила 440 тис. осіб, зокрема, 50% були працевлаштовані оперативного до надання статусу безробітного.

З числа колишніх безробітних 39% знайшли роботу у сільському, лісовому та рибному господарстві; 15% – у переробній промисловості; 14% – в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті.

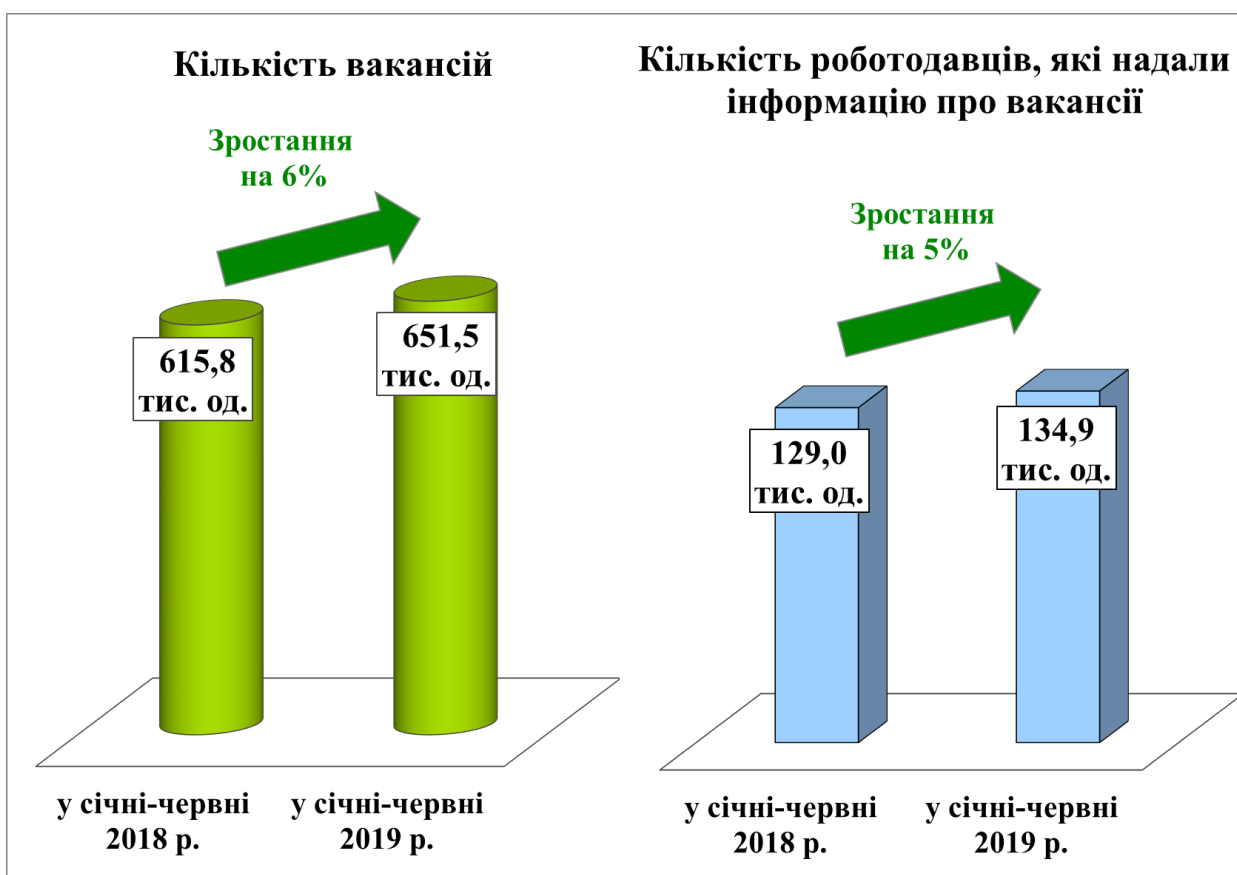


Рис. 3.9 – Кількість вакансій [35]

Кількість безробітних, працевлаштованих на нові робочі місця з компенсацією роботодавцю витрат в розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, зросла на 22% та становила 8 тис. осіб (3 тис. осіб, які недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці та 5 тис. осіб, які працевлаштовані суб'єктами малого підприємства в пріоритетних видах економічної діяльності).

Кількість безробітних, які отримали одноразову виплату допомоги по безробіттю та започаткували власну справу, зросла на 30% та становила 1,3 тис. осіб.

За сприяння державної служби зайнятості забезпечено тимчасову зайнятість 122 тис. громадян (38 тис. осіб взяли участь у громадських роботах та 84 тис. осіб в інших роботах тимчасового характеру). Найбільш поширені види громадських робіт: допомога сім'ям учасників АТО, супровід

інвалідів по зору, роботи на об'єктах соціальної сфери, відбудова історичних пам'яток тощо.

У січні-червні 2019 року 442 тис. осіб, які шукають роботу, пройшли первинне профілювання та 288 тис. безробітних пройшли поглиблене профілювання.

З метою підвищення якості освітніх послуг, центрами професійно-технічної освіти державної служби зайнятості впроваджуються елементи дистанційного та дуального навчання. У січні-червні 2019 року 1,8 тис. безробітних проходили навчання із застосуванням елементів дистанційного навчання та 1,6 тис. осіб – із застосуванням елементів дуального навчання.

За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 122 тис. осіб (або 42%), жінки – 165 тис. осіб (або 58%). (рис. 3.6)

За віковими групами: 29% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 28% – у віці від 35 до 45 років; 43% – у віці понад 45 років.

За освітою: 48% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 35% – професійно-технічну, 17% – загальну середню освіту.

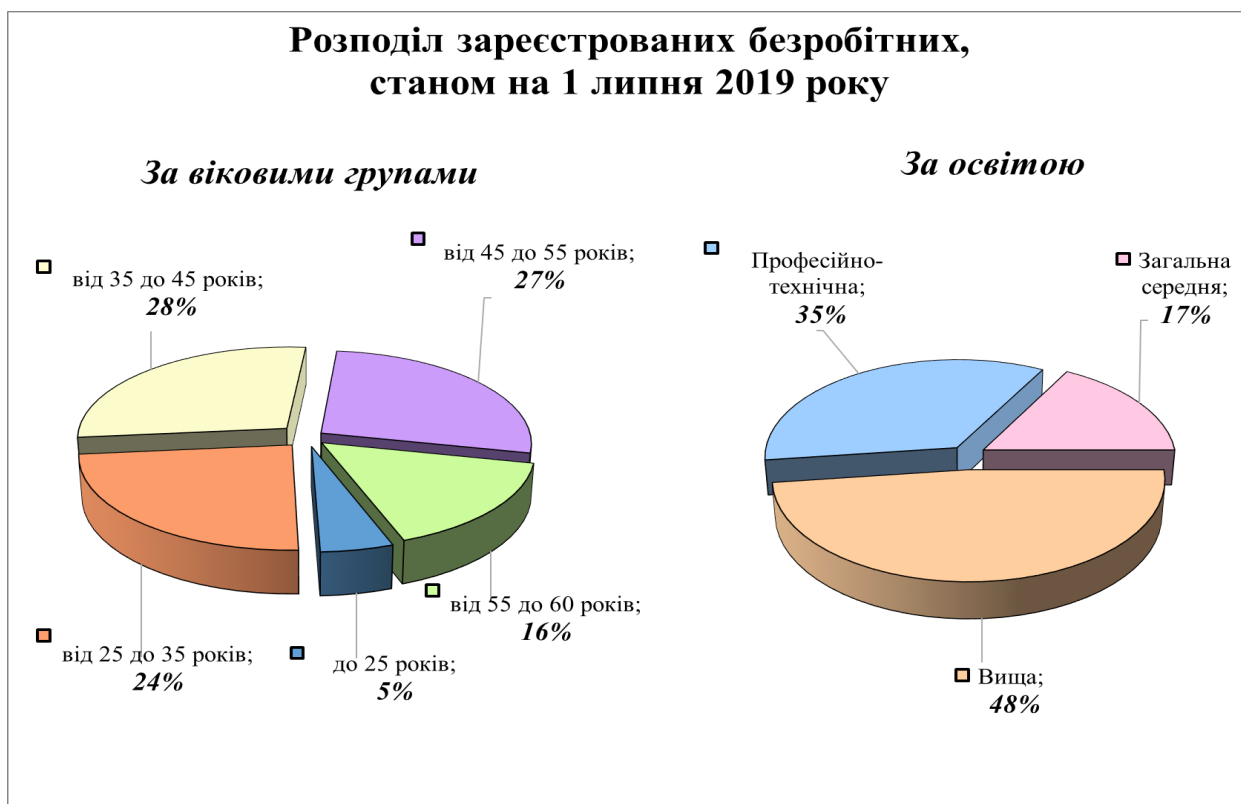


Рис. 3.10 – Кількість безробітних [35]

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 19% раніше були зайняті у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні, 17% – у сфері торгівлі; 14% – у переробній промисловості; 13% – у сільському, лісовому та рибному господарстві.

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (18%); працівники сфери торгівлі та послуг (15%); вищі державні службовці, керівники (15%) та представники найпростіших професій (14%).

На 1 липня 2019 року кількість вакансій, заявлених роботодавцями до державної служби зайнятості, у порівнянні з 1 липня 2018 року, зросла на 13% та становила 93 тис. одиниць. Крім того, у базі даних служби зайнятості містилася інформація про 33 тис. пропозицій роботи, отриманих з інших джерел.

Середній розмір заробітної плати у вакансіях становив 6,4 тис. грн., що на 1,0 тис. грн. (19%) більше, ніж на 1 липня 2018 року.

За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах переробної промисловості (21%), у сфері торгівлі (14%) та на транспорті (12%).

За професійними групами, найбільший попит роботодавців спостерігається на кваліфікованих робітників з інструментом (23%), на робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (18%) та на працівників сфери торгівлі та послуг (14%).

Державна служба зайнятості впроваджує електронні сервіси з використанням інтернет-технологій щодо надання соціальних послуг громадянам та роботодавцям. У січні-червні 2019 року кількість користувачів сайту державної служби зайнятості www.dcz.gov.ua становила 978 тис. осіб. Станом на 1 липня 2019 року створено 145 тис. електронних кабінетів роботодавців та 161 тис. електронних кабінетів шукачів роботи.

3.3 Стратегічні завдання впровадження інноваційного механізму управління трудового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь»

Головною метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення якості персоналу на рівні, що дозволяє найефективніше реалізувати стратегічні цілі та завдання комбінату на кожному етапі його діяльності..

Для підвищення ефективності діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» постійно відбувається проведення модернізації устаткування, створення й покращення безпечних умов праці для робітників, поетапно вирішуються такі стратегічні завдання (рис. 3.11):



Рис. 3.11 – Стратегічні завдання ПАТ «Запоріжсталь»

Аналіз елементів системи управління трудовим потенціалом на ПАТ «Запоріжсталь», а саме: кадрової політики, довів, що топ-менеджмент проводить зважену кадрову політику, спрямовану на підтримання оптимальної чисельності працівників. Ця політика розроблена з урахуванням як поточної потреби в персоналі, так і стратегічної перспективи розвитку підприємства, вона передбачає досягнення балансу між прагненням до

оптимізації чисельності та підвищення продуктивності праці.

Оптимізація чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» реалізується у межах принципів визначених рис.3.12:

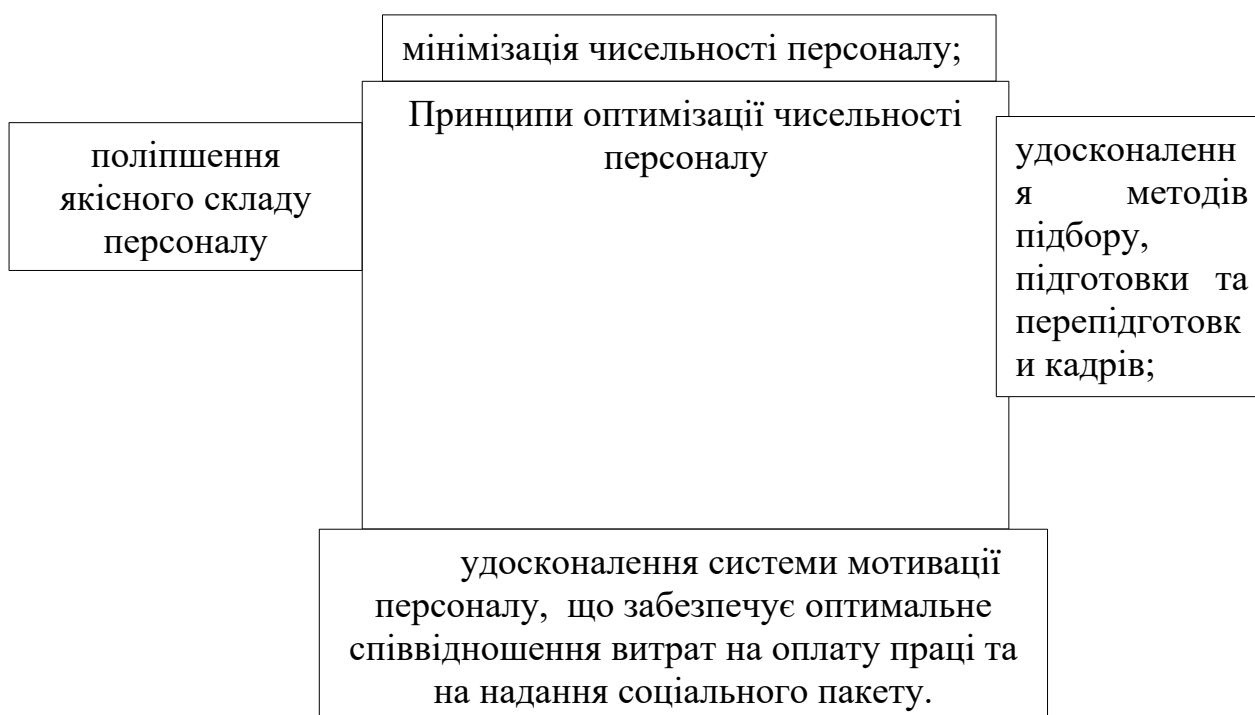


Рис. 3.12 – Принципи оптимізація чисельності персоналу
ПАТ «Запоріжсталь»

Особливу роль, згідно з розробленою стратегією розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», відведено навчанню з метою підвищення кваліфікації, яке має стратегічний характер [34].

Аналіз показав, що на комбінаті щорічно проходять навчання понад 50% працівників. Динаміку процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2018–2020 рр. зображено на рис.3.

Тим не менш, незважаючи на позитивну динаміку кількості працівників, що пройшли навчання, зазначимо скорочення витрат на програми розвитку персоналу за 2020 р.

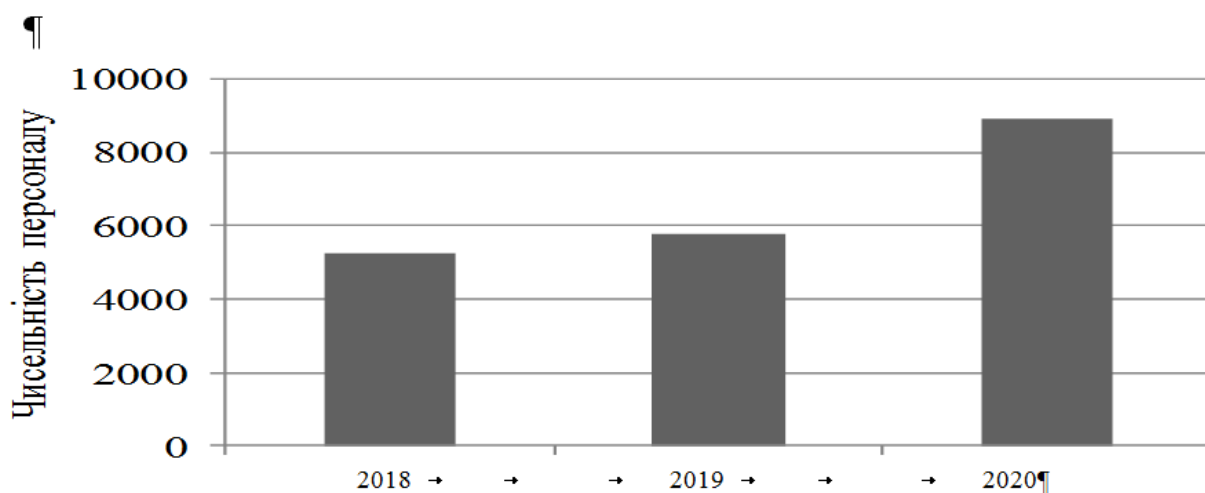


Рис. 3.13 – Динаміка процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2018–2020 рр.

Щодо витрати на менеджерське навчання, то вони зменшились у зв'язку зі скороченням кількості менеджерів середньої ланки, що відбулося в межах заходів щодо оптимізації чисельності персоналу.

Проте відбулося фінансування інтеграційного навчання у зв'язку зі збільшенням кількості працівників для навчання за курсом «Ласкаво просимо в «Метінвест», яке не було заплановано, але зазначимо, відбувся новий набір працівників робітничих професій, що є позитивним фактором.

Чисельність працівників та фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» є важливими складовими частинами процесу управління людськими ресурсами.

На комбінаті постійно збільшується оплата праці. Середньомісячна заробітна плата робітників комбінату, за винятком інших заохочувальних та компенсаційних виплат, зросла в 2019 р. на 10,1%, що зумовлено:

- збільшенням доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці на 30% у зв'язку зі зниженням температури атмосферного повітря в лютому нижче -18°C та підвищенням понад $+30^{\circ}\text{C}$ у травні – серпні, що привело до зростання заробітної плати в цілому за рік на 1,03%

- збільшення рівня заробітної плати за тарифікацією на 6%;

- компенсацією невикористаних відпусток – на 0,84%;

– зниженням обсягів виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін).

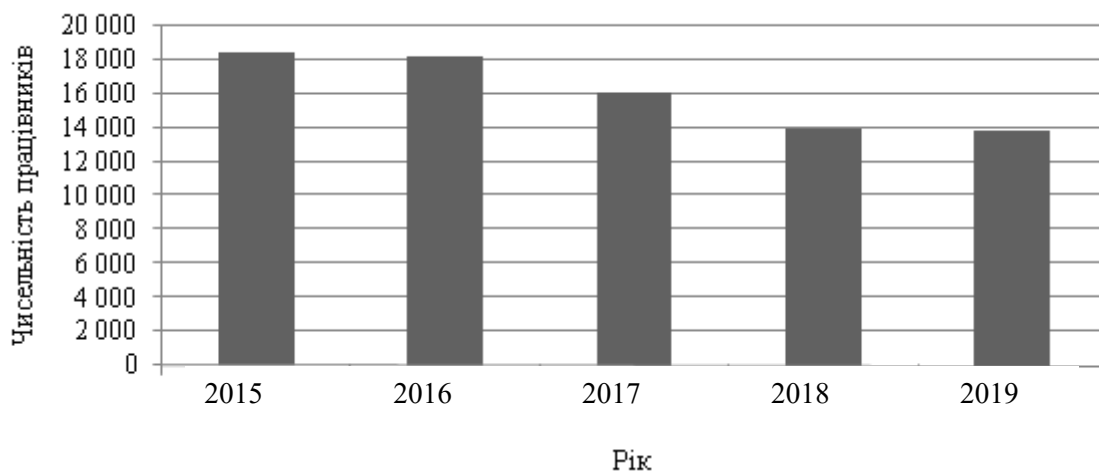


Рис.3.14 – Чисельність працівників [33]

З метою мотивувати молодь отримати якісну професійну освіту підприємство реалізує програму співпраці з навчальними закладами.

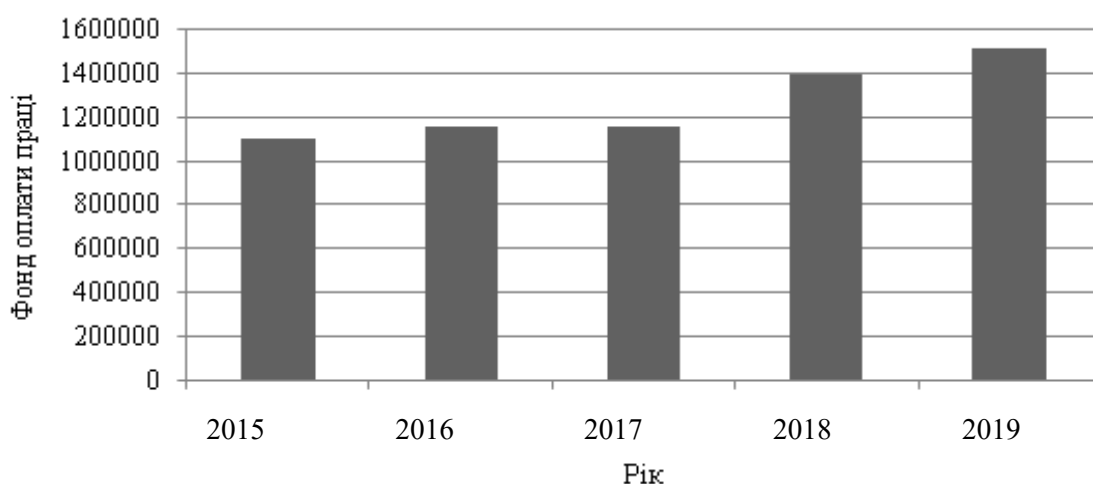


Рис.3.15 – Фонд оплати праці за 2015-2019 рр.[33]

На ПАТ «Запоріжсталь» розроблений і діє системний підхід до планування управління людськими ресурсами з дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Таблиця 3.3 – Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за 2019 рік [33]

Показники	Бюджет тис. грн		Відхилення від плану (+/-)
	План	Факт	
Професійне навчання	493,2	112,8	-380,4
Менеджерське навчання	465,6	96,0	-369,6
Інтеграційне навчання	0	279,6	+279,6
Професійні конференції	2076,0	1586,4	-489,6
Відрядження пов'язані з навчанням	1537,2	1356,0	-181,2
Усього	4572,0	3430,8	-1141,2

Отже, заходи, що проводяться, мають комплексний характер щодо вирішення питання про кар'єрне зростання співробітників підприємства, створює сприятливий клімат у колективі, що впливає на збільшення продуктивності праці.

Таблиця 3.4 – Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» [33]

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чисельність штатних працівників, соіб	18456	18063	16355	14387	13955
Фонд оплати праці, тис. грн	1067771,2	1151705,1	1159503,9	1302329,0	1504893,2

Для поліпшення ситуації в системі управління трудовим потенціалом можна застосувати світовий досвід, який доводить, що сучасною концепцією системи навчання персоналу є технологія «навчання протягом життя». Таке навчання не обмежується лише сферою освіти, воно також є критичним чинником у сферах зайнятості й соціального забезпечення, економічного зростання і конкурентоспроможності [35, с. 89].

Планування «навчання протягом життя» – одна з головних складових елементів планування людських ресурсів, яка включає в себе два етапи:

1. Прогноз кількісного та якісного складу зайнятих в організації на цей період;

2. Складання планів набору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [6].

Мета технології «навчання протягом життя» полягає в тому, щоб забезпечити людей будь-якого віку рівним і відкритим доступом до якісного навчання. Така технологія охоплює все цілеспрямоване навчання, формальне чи неформальне, з метою розширення знань, поліпшення навичок і компетентності [37, с. 59].

Стратегія передбачає проведення безперервного навчання персоналу відповідно до планів заходу, які є гнучкими й дають можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.4 – Програма співпраці ПАТ «Запоріжсталь» з навчальними закладами України

Вид заходу	Зміст заходу
«Ярмарки вакансій»	Проведення майстер-класів для студентів запорізьких вишів щодо специфіки діяльності різних служб комбінату
«Центр профорієнтації»	Проведення екскурсій на підприємство, зустрічі з відомими металургами, керівництвом МК «Запоріжсталь»
«Школа ресурсу кадрів»	Курси з підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів
«Менеджмент для керівників»	Проведення семінарів, тренінгів за участі керівників комбінату та викладачів вишів регіону
Виробничі та переддипломні практики	Проходження практик на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують кваліфікаційний розряд з майбутньої спеціальності

Для ефективного впровадження технологія «навчання протягом життя» можна використати такі моделі:

- традиційне навчання без відриву від виробництва;
- традиційне навчання з відривом від виробництва;
- дистанційне навчання.

На нашу думку, для ПАТ «Запоріжсталь» доцільне впровадження дистанційної моделі навчання в системі підготовки та перепідготовки кадрів, яка є найбільш інвестиційнопривабливою, що є вирішальним фактором в умовах гострого дефіциту вільних фінансових ресурсів.

Отже, система підготовки та підвищення кваліфікації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» повинна бути безперервною й проводитися протягом усієї трудової діяльності. Менеджменту підприємства необхідно вдосконалювати умови трудової діяльності та психологічний клімат, який сприятиме навчанню.

Побудова якісно нової системи управління трудовим потенціалом передбачає аналіз існуючої системи управління персоналом. Удосконалення методів оцінки якості трудової діяльності працівників здійснюється за наявності необхідності підвищення якості управління.

Етапи підвищення ефективності управління трудового потенціалу здійснюється згідно наступної послідовності:

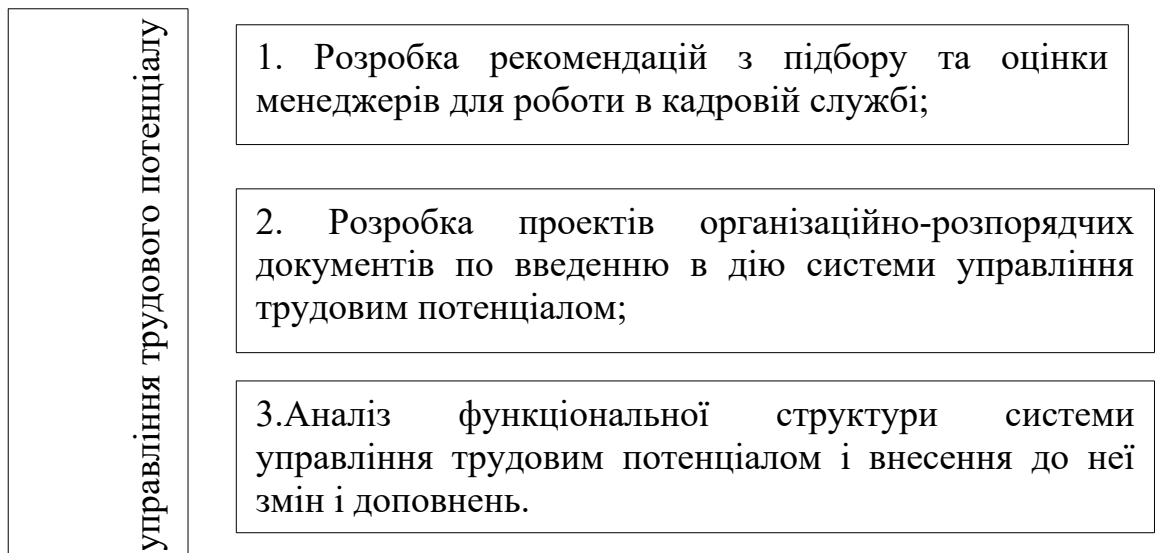


Рис. 3.16 – Етапи підвищення ефективності управління трудового потенціалу

Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень щодо використання трудового потенціалу підприємства, заснованих на результатах оптимізації, дозволяє поліпшувати психологічний клімат на підприємстві, усувати причини які сприяють виникненню конфліктних ситуацій, підвищувати ефективність трудової діяльності кожного фахівця і всього трудового колективу і т.д. Якість управління знаходить своє відображення в пріоритетах керівництва та особливості кадрової політики.

Оцінка трудового потенціалу та оптимізація стану трудового потенціалу має на меті досягнення максимальної відповідності між можливостями спеціаліста та вимогами, що пред'являються посадовими інструкціями. Ступінь відповідності працівника вимогам посади тим вище, чим більше індивідуальний трудовий потенціал відповідає висунутим до працівника вимогам.

Управління трудовим потенціалом орієнтовано на досягнення основних цілей підприємства, реалізація яких здійснюється за умови наближення значень показників компонентів до оптимальних. Так як елементи трудового потенціалу постійно якісно і кількісно змінюються, його дослідження припускають раціональне поєднання економіко-математичних методів і досвіду, заснованого на інтуїції і знаннях осіб, які приймають рішення.

Трудові можливості повністю реалізуються при найбільш ефективному способі управління трудовим потенціалом. Подібний спосіб управління працівниками, які виконують значимі для підприємства трудові обов'язки, доцільно розробляти на основі аналізу прийнятих ними рішень, прогнозуючи при цьому розвиток виробничих ситуацій. Тоді позитивні або негативні наслідки прийнятих рішень для керівників є орієнтирами в процесі управління трудовим потенціалом і оптимізації його стану.

Таблиця 3.16 – Рекомендована стратегія в області управління трудовим потенціалом для ПАТ «Запоріжсталь»

Стратегічні рішення	Короткострокові заходи	Довгострокові заходи
1. Здійснення відбір, розстановки, просування персоналу.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити заходи щодо прийняття на роботу персоналу відповідного рівня кваліфікації і освіти шляхом проведення вступних співбесід 2. Провести перевірку відповідності рівня кваліфікації робітників посаді, що вони займають. 3. Розробити план заходів щодо забезпечення просування за посадами 4. Розробити план заходів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корегування змісту співбесіди в процесі її проведення 2. Здійснити переміщення за посадами в разі невідповідності рівня кваліфікації робітників їх посаді 3. Скорегувати заходи в залежності від способів та строків навчання.
2. Здійснення оцінки персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити план заходів щодо проведення атестації робітників. 2. Розробити заходи систематичної перевірки якості роботи працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корегування розміщення за посадами за результатами атестації 2. Встановлення показників оцінки якості роботи в залежності від її складності та значущості.
3. Розробка ефективної системи мотивації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановити оплату праці за результатами праці 2. Розробити план заходів з впровадження економічних та неекономічних методів мотивації в разі неповного їх використання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корегування розміру зарплатні в залежності від результатів праці. 2. Оптимізувати методи мотивації відповідно до реакції робітників
4. Створення сприятливих умов праці.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити заходи із встановлення розкладу робочого дня робітників відповідно до фізіологічних особливостей організму. 2. Розробити план заходів з раціональної організації робочих місць. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корегування оплати праці за роботу в понаднормові години 2. Використання нових засобів обладнання робочих місць в разі їх появи.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Багато підприємств не приділяють достатньої уваги мотивації персоналу, що є грубою помилкою. Мотивація персоналу може бути як матеріальною, так і моральною і вона є важливою для стимулювання працівників виконувати якісно та вчасно свою роботу.

Недостатньо ефективна організація служби управління персоналом теж є значним недоліком на підприємствах України, наприклад, нерівномірне завантаження апарату управління. Це проявляється як по відношенню до окремих керівників, так і фахівців в межах одного відділу. Зазвичай, серйозні завдання доручаються більш відповідальним і кваліфікованим співробітникам без відповідних матеріальних компенсацій. Як правило, в більшості випадків співробітники, що знаходяться на одній посаді, вимагають однакової оплати за рівну кількість праці, не визнаючи різниці в якості праці. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що оплата праці – це матеріальна винагорода, адекватна його цінності для підприємства, а не відповідність працівника займаній посаді.

Надлишкова пропозиція праці та протекціонізм – фактори, що свідчать про недостатню увагу керівництва до якісних характеристик найманих працівників. Часто працівника оцінюють за формальними анкетними даними, а деякі «вигідні» посади недоступні для осіб, що не мають протекції; неадекватна оцінка особистісних якостей і результатів діяльності окремих працівників через відсутність механізму діагностики особистісного потенціалу потенційних співробітників.

Одним з недоліків, названих вище, є недостатня мотивація персоналу. Слід зазначити, що мотивація персоналу є однією з основних функцій менеджера. Часто успішність всієї організації залежить від компетентності менеджера з персоналу. Для підвищення та утримання мотивації на

необхідному рівні слід сформувати цілісну систему стимулів, яка буде зводитися не тільки до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, але і включає можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечення комплексу соціальних гарантій та впевненості працівника у завтрашньому дні.

Правильне управління персоналом фірми може збільшити продуктивність і забезпечити успіх справи. Найчастіше персонал є найбільш цінним активом підприємства. Його пошук, розвиток і збереження вимагають знання того, чого бажають працівники, і здатність фірми задовольняти їх бажання. Добре здійснене управління персоналом додає цілий перелік переваг в організації: від близькості до вищого керівництва і допомоги у прийнятті рішень до придбання почуття приналежності до колективу.

Управління персоналом має бути безперервним. Це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати виникаючі проблеми, а отже, забезпечувати стабільний розвиток і функціонування організації, вимагає оптимального поєднання централізованого регулювання і самоврядування окремих елементів організації. Так як саме управління здійснюється людьми, воно неможливе без дотримання такого важливого принципу, як врахування індивідуальних особливостей і психології працівників, закономірностей міжособистісних відносин.

Проблеми кадрової політики сучасних українських підприємств у напрямі формування кваліфікованого та якісного складу працівників не вичерпують весь спектр недоліків ефективного використання трудового потенціалу. В організаціях трудовий потенціал на сучасному рівні у всіх ланках системи, потрібно створити кадрові служби, спеціальні підрозділи, оснащені сучасною технікою, де б працювали компетентні працівники, які володіють специфічним методичним інструментарієм для вирішення соціальних проблем працівників.

Нами запропоновано додати до змісту діяльності кадрових служб усіх рівнів: забезпечення підприємств і організацій робочою силою високої якості: набір, прийом, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестацій, оцінка рівня кваліфікації, звільнення і т. ін. Створити управління умовами праці: удосконалення організації та стимулювання праці, зміцненню дисципліни. Забезпечити соціальне управління: стосунки всередині і поза межами колективу, соціальні виплати, розгляд скарг і претензій, а також кадрове обслуговування потреб працівника і адміністрації, управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби).

В цілях розвитку відданості працівників, утримання їх в організації, нами запропоновано проводити політику трудових відносин, яка передбачає додаткові види пільг і компенсацій, такі як:

- медичне страхування;
- користування спортклубами;
- часткова оплата витрат на отримання освіти;
- пільгові позики;
- матеріальна допомога в особливих ситуаціях.

А також потрібно приділяти увагу нематеріальним методам мотивації персоналу, таким як:

- винесення подяки;
- соціальна винагорода (привітання з ювілеєм та днем народження).

Політика трудових відносин спрямована на створення сприятливого психологічного клімату в організації, пошуку взаємоприйнятних способів вирішення трудових конфліктів власними силами.

Отже, розглянуті проблеми кадрової політики сучасних українських підприємств, можна запропонувати такі елементи кадрового менеджменту:

1. Рівень заробітної плати повинен бути пов'язаний з обсягом виконаної роботи, що підвищить ефективність праці працівників. Так як

повна заробітна плата складається зі ставки та премії, розмір якої визначається ефективністю виконаних робіт. Усі працівники підприємств мають бути ознайомлені з порядком нарахування премій, тобто до них необхідно довести, що виконання певного обсягу робіт певної якості впливає на розмір їх доходів:

2. Більшість співробітників підприємств прагнуть до просування по службі. Керівник повинен бути обізнаний про інтереси його підлеглих, чи влаштовує їх посаду, якою вони бачать свою кар'єру;

3. Створення сприятливих умов для перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу [11].

Навчання керівників основам кадрової політики, залучення їх в програми підготовки і підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом сприяють формуванню у них уваги, важливості, правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в остаточному підсумку підвищенню ефективності використання людського фактору на виробництві. І саме тому, проблема кадрового менеджменту є досить актуальною, так як по закінченню кризи керівництво визначає персонал як основну рушійну силу розвитку підприємства, що забезпечує його прибутковість.

Результатом ефективної кадрової політики є зосередження зусиль працівників на виконанні завдань, намічених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих працівників, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин в дусі співпраці і поліпшення морального клімату, досягнення взаємної вигоди індивідів, професійних і соціальних груп персоналу організації, формування у працівників необхідних організації інтересів. Кінцева мета роботи з персоналом є забезпечення максимального зближення очікувань організації і інтересів працівника, пов'язаних з професійною діяльністю.

Розглянувши світовий досвід розвинутих країн у кадровому менеджменті і виокремивши проблеми сучасних українських підприємств, можна запропонувати такі елементи підвищення якості управління персоналом:

- рівень заробітної плати повинен бути пов'язаний з обсягом виконаної роботи, що підвищить ефективність праці працівників;
- потрібно створювати сприятливі умови для перенавчання і підвищення кваліфікації працівників;
- треба більше цікавитися планами своїх підлеглих, можливо хтось бачить себе на іншій посаді і дійсно стане працювати ефективніше;
- потрібно приділяти увагу нематеріальним методам мотивації персоналу;
- нами запропоновано проводити політику трудових відносин, яка передбачає додаткові види пільг і компенсацій;
- удосконалювання організації виробництва і праці. Цей процес, практично у всіх випадках забезпечує підвищення продуктивності праці, стимулює більш якісне використання трудових ресурсів, наявних на підприємстві. Звідси і скорочення витрат виробництва.
- скорочення витрат на обслуговування виробництва і керування також знижує собівартість продукції. Розмір цих витрат на одиницю продукції залежить не тільки від обсягу випуску продукції, але і від їхньої абсолютної суми. Домогтися цього можливо шляхом удосконалювання роботи управлінського персоналу. У даний момент не усі відділи в цехах, пов'язані з обробкою економічної інформації, не використовують достатньою мірою комп'ютерне забезпечення. Таким чином, необхідне підвищення кваліфікації кадрового менеджменту і залучення на постійну роботу експертів в області комп'ютерних технологій. Це дозволить максимізувати ефективність керування і в остаточному підсумку зменшити витрати на утримання управлінського персоналу, а це у свою чергу приведе до зниження собівартості продукції в цілому.

Необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кіндзерський Ю.В. *Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку* / Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2009. 928 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. Москва : Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
3. Одегов Ю. Г., Бычин В. Б., Андреев К. Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов, изд-во Саратовск. ун-та, 1991. 170 с.
4. Корчевська Л. О. Звонівська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : КНЕУ, 2013. 300 с.
5. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления. *Управление риском*. 2016. № 1. С. 55-62.
6. Сутність категорії „трудовий потенціал підприємств”. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
7. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2009. № 1. С. 30-35.
8. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
9. Маслов Е. В. Методы оценки персонала предприятия. Москва : ЮНИТИ, 1999. 246 с.
10. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2007. 306 с.
11. Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

12. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посіб. Київ : Знання-Прес. 2016. 224 с.
13. Петрова І. Л. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: монографія / За ред. доктора економ. наук, проф. І.Л. Петрової. Київ : Фенікс. 2016. 332 с.
14. Кельдер Т. Л. Економіка праці. Запоріжжя : ЗНУ. 2016. 156 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ. 2018. 337 с.
16. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018, Випуск 14, С. 421-425.
17. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : «Академія», 2005. 400 с.
18. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*. 2018. №5. С.96-99.
19. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник Київ : Знання. 2016. 249 с.
20. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С.174-181.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2012. 345 с.
22. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf>(дата звернення: 28.11.2020).
23. Білоус Д.П. Удосконалення тарифної системи оплати праці: стаття. Київ : ВТЕІ: URL:

http://www.rusnauka.com/NTIP_2006/Economics/10_bilous.doc.htm (дата звернення: 28.11.2020).

24. Конспект лекцій з курсу «Економіка праці»: URL: <http://library.if.ua/book/8/854.html> (дата звернення: 28.11.2020).

25. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д.П. Богиня., О.А. Грішнова Київ: Знання-Прес. 2011. 313с. (дата звернення: 28.11.2020).

26. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ В. Колпако. Київ : МАУП. 2016. 709 с.

27. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К. : Каравела. 2015. 312 с.

28. УНІАН. Інформаційний портал. «Запоріжсталь» можна врятувати тільки великими інвестиціями з боку СКМ. URL: <http://economics.unian.net/ukr/news/168206-zaporijstal-mojna-vryatuvati-tilki-velikimi-investitsiyami-z-boku-skm-ekspert.html>. (дата звернення: 28.11.2020).

29. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(15). С.88- 95.

30. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2015. 568 с.

31. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ. 2012. 345 с.

32. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf> (дата звернення: 28.11.2020).

33. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni>. (дата звернення: 28.11.2020).

34. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161> (дата звернення: 28.11.2020).

35. Інформаційна база даних емітентів URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00191230> (дата звернення: 28.11.2020).
36. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання. 2016. 249 с.
37. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161> (дата звернення: 28.11.2020).
38. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С.174-181.
39. Оплата праці працівників: офіційний сайт заробітної плати URL: <http://mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/oplata-praci-pracivnikiv-v-ukrani/oplata-prac456-prac456vnik> (дата звернення: 28.11.2020).
40. Tomkins, J A and White, J A, Facility Planning, John Wiley, New York, 1998
41. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №16. С.24-25.
42. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. URL: http://pidruchniki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 28.11.2020).