

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему Розробка програми мотивації працівників середньої ланки  
менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0730-ба  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми бізнес-адміністрування діяльності  
Мутовчі С.О.

Керівник: доцент бізнес-адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н, доцент  
Маказвн Є.В.

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

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Мутовчі Степан Олегович

1. Тема роботи «Розробка програми мотивації працівників середньої ланки менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи Маказан Євгенія Василівна доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.05.2021 року № 684-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2021 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИНЦИПІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ЯК УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
9 таблиць  
4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.21-16.05.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

С.О. Мутовчі

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА  
ОДИНИЦЬ

ПАТ – приватне акціонерне товариство

ЗМІ - засоби масової інформації

ЗЕД - зовнішньоекономічна діяльність

ЗНД -законодавчо-нормативна база

ІЕЗ - інститут електрозварювання

ДКХП- довідник кваліфікаційних характеристик професій

ДП - державне підприємство

ІПН - індивідуальне практичне навчання

КПФС - надбавка за високі досягнення в праці

ЦГПТЛ - цех горячий прокатки тонкого листа

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 66 с., 4 рис., 9 табл., 45 джерел.

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

Предметдослідження: мотивація середньої ланки менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо програми мотивації працівників середньої ланки менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Наразі підприємство не може існувати без висококваліфікованого керівництва. Ядром сучасного менеджменту є кадри та менеджмент середньої ланки. Підприємство не може функціонувати та ефективно існувати без відповідних висококваліфікованих менеджерів.

Розробка програм стимулювання менеджменту має стратегічне значення для підприємств. Задоволення потреб співробітників є вирішальним кроком у досягненні мети компанії. Запровадження програми стимулювання підвищує конкурентоспроможність, продуктивність і прибутковість підприємств. Високий рівень мотивації дозволяє підприємству вийти на новий рівень економічного розвитку.

Розвиток підприємств, їх ефективна діяльність залежить не тільки від інтересів персоналу, а й від інтересів середньої ланки керівництва. Висока мотивація керівників середньої ланки в досягненні поставлених цілей є прискорювачем високої продуктивності підлеглих і компанії в цілому.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- проаналізувати теоретичні засади менеджменту середньої ланки;
- визначити сутність мотивації;
- дослідити структуру кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати кадрову політику та стратегію мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- дослідити особливості та труднощі діяльності керівників середньої ланки;
- пропонувати програму мотивації керівників середньої ланки.

Результати дослідження можна буде використовувати на підприємстві ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», для підвищення мотивації середньої ланки менеджменту.

ЛАНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ, СЕРЕДНЯ ЛАНКА УПРАВЛІННЯ,  
МОТИВАЦІЯ, ПРОГРАМА МОТИВАЦІЇ, КАДРОВА ПОЛІТИКА,  
СТРУКТУРА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## ABSTRACT

Master's Qualifying: 66 pages, 4 figures, 9 tables, 45 sources.

Object of research: PJSC "Zaporizhzhya Metallurgical Plant" Zaporizhstal "acts.

Subject of research: motivation of the middle management at PJSC "Zaporizhstal"

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations on the motivation program of middle management at PJSC "Zaporizhstal".

Currently, the company can not exist without highly qualified management. The core of modern management is human resources and middle management. An enterprise cannot function and exist effectively without appropriate highly qualified managers.

The development of management incentive programs is of strategic importance for enterprises. Meeting the needs of employees is a crucial step in achieving the company's goal. The introduction of an incentive program increases the competitiveness, productivity and profitability of enterprises. A high level of motivation allows the company to reach a new level of economic development.

Development of enterprises, their effective activity depends not only on the interests of staff, but also on the interests of middle management. High motivation of middle managers in achieving their goals is an accelerator of high productivity of subordinates and the company as a whole.

Tasks that need to be solved to achieve the goal:

- analyze the theoretical foundations of middle management;
- determine the essence of motivation;
- to study the structure of personnel management of the enterprise PJSC "Zaporizhstal";
- to analyze the personnel policy and motivation strategy of the staff of PJSC "Zaporizhstal";
- to explore the features and difficulties of middle managers;
- offer a program of motivation for middle managers.

The results of the study can be used at the enterprise of PJSC "Zaporizhzhya Metallurgical Plant" Zaporizhstal "to increase the motivation of middle management.

MANAGEMENT LINKS, SECONDARY MANAGEMENT, MOTIVATION, MOTIVATION PROGRAM, HUMAN RESOURCES POLICY, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRUCTURE

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАКТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1 Ланки системи управління.....	10
1.2 Керівники середньої ланки як аспект управління.....	12
1.3 Мотивація як фактор ефективного управління.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь».....	18
2.2 Структура кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».....	22
2.3 Кадрова політика та стратегія мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».....	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ЯК УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	47
3.1 Особливості та труднощі діяльності керівників середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь».....	47
3.2 Аналіз та розробка програми мотивації середньої ланки менеджменту ПАТ «Запоріжсталь».....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	60

## ВСТУП

Наразі підприємство не може існувати без висококваліфікованого керівництва. Ядром сучасного менеджменту є кадри та менеджмент середньої ланки. Підприємство не може функціонувати та ефективно існувати без відповідних висококваліфікованих менеджерів.

Розробка програм стимулювання менеджменту має стратегічне значення для підприємств. Задоволення потреб співробітників є вирішальним кроком у досягненні мети компанії. Запровадження програми стимулювання підвищує конкурентоспроможність, продуктивність і прибутковість підприємств. Високий рівень мотивації дозволяє підприємству вийти на новий рівень економічного розвитку.

Розвиток підприємств, їх ефективна діяльність залежить не тільки від інтересів персоналу, а й від інтересів середньої ланки керівництва. Висока мотивація керівників середньої ланки в досягненні поставлених цілей є прискорювачем високої продуктивності підлеглих і компанії в цілому.

Що стосується досліджень, то досліджували мотивацію праці як зарубіжні вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Мейо, М. Мескон, Л. Портер, В. Врум так і вітчизняні економісти такі як: М.Н. Бідняк, Д.П. Богиня, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, Г.Т. Куликов, Є.М. Сич, М.В. Семикина, В.А. Ткаченко, В.Г. Шинкаренко та ін.

Методологічну основу нашого дослідження складають численні методи, прийоми та принципи наукового пізнання. Теоретичну основу дослідження складають наукові праці, підручники та навчально-методичні посібники вітчизняних та зарубіжних фахівців з теоретичних та практичних аспектів мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження магістратської роботи є мотивація середньої ланки менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»



Об'єктом дослідження роботи виступає ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо програми мотивації працівників середньої ланки менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Для досягнення цієї мети в кваліфікаційній магістерській роботі поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади менеджменту середньої ланки;
- визначити сутність мотивації;
- дослідити структуру кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати кадрову політику та стратегію мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- дослідити особливості та труднощі діяльності керівників середньої ланки;
- пропонувати програму мотивації керівників середньої ланки.

Методи дослідження - історичний, обчислювальний, системний та ситуаційний аналіз, логічне узагальнення, моделювання.

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

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

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Ланки системи управління

Система управління організацією - це сукупність усіх структурних підрозділів організації та зв'язку між ними, а також усіх процесів, що забезпечують їх безперебійне функціонування. Організаційне управління — це безперервний процес, що впливає на продуктивність праці працівників і організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів від їх фінансово-господарської діяльності. Здатність організації адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та швидко реагувати на внутрішнє середовище залежить від правильного проектування структури управління.

Вибір структури управління залежить від наступних факторів:

- організаційно-правова форма організації;
- розмір компанії;
- промислова приналежність;
- рівень робочих, матеріальних і фінансових ресурсів;
- вид продукції, її номенклатура та асортимент;
- використовувані технології тощо [1,2].

Ланками процесу управління є окремі частини апарату управління з чітко визначеними функціями та завданнями. Керуюча ланка — це будь-який окремий підрозділ пристрою керування з його чітко визначеними функціями. Усі управлінські зв'язки розташовані в певній ієрархії. Контрольною сполукою можуть бути групи людей або окремі особи. Сукупність зв'язків, що знаходяться на одному рівні ієрархії управління, складає рівень управління.

Відповідно до рівня, що займається, в ієрархії управління виділяють 3 ланки: керівників низової ланки (на рівні ділянок, виробництв), керівників середньої ланки (керують великими структурними підрозділами організації) і керівників вищої ланки – самих власників бізнесу або безпосередньо підлеглих їм осіб.

Кожна ланка управління виконує певні функції і несе свій рівень відповідальності за роботу компанії. Завдання, які мають вирішувати керівники кожного з рівнів, суттєво різняться між собою. Якщо для керівників нижчої ланки є пріоритетним рішення оперативних завдань та доведення розпоряджень вищого керівництва до виконавців, то представники вищого керівного складу займаються в першу чергу займаються розробкою стратегії розвитку всієї компанії.

Кількість управлінських зв'язків та учасників у межах кожного рівня ієрархії управління визначається розміром компанії - великої, середньої, малої.[3,4].

Великі компанії характеризуються високим рівнем управлінських зусиль, тому виникає потреба в спеціалізації та розмежуванні управлінських функцій. Розрізняють вищий (інституційний), середній (управлінський) і нижчий (технічний) рівні управління. Контроль і координація роботи підлеглих керівників покладається на вище керівництво. Може бути кілька рівнів підпорядкування. Загальна кількість рівнів ієрархії управління може змінюватися і залежить від розміру організації та завдань, які перед нею стоять.

Результативність організації завжди залежить від кількості рівнів управління. Між окремими контрольними з'єднаннями існують два типи з'єднань:

- горизонтальні – зв'язки між рівноправними ланками управління, у яких фахівці розподіляються за кількома напрямками і займаються конкретними завданнями;

- вертикальні - субординаційні зв'язки, що виникають між начальником і підлеглим за наявності кількох рівнів управління. У кожного керівника є своя робота або сфера, за яку він відповідає, а також кілька підлеглих.

Завдання передаються зверху вниз - від вищого керівництва до підлеглих. Структуру та ієрархію організації не слід сприймати як щось міцне, сформоване раз і назавжди. Змінюється кон'юнктура ринку, з'являються нові цілі та завдання, відповідно змінюється розмір команди, переглядається підхід до визначення управлінських відносин і потреби в тій чи іншій ланці [5].

## 1.2 Керівники середньої ланки як аспект управління

Управління як процес планування та контролю за досягненням цілей компанії у складі своєї організаційної структури має ланки управління. Ланка управління - це особливий підрозділ керуючого пристрою з його чітко визначеними функціями. Усі управлінські зв'язки розташовані в певній ієрархії. Контрольною сполукою можуть бути групи людей або окремі особи. Сукупність ланок, що знаходяться на одному рівні ієрархії управління, складає рівень управління. Великі компанії характеризуються високим рівнем управлінських зусиль, тому виникає потреба в спеціалізації та розмежуванні управлінських функцій.

Розрізняють вищий (інституційний), середній (управлінський) і нижчий (технічний) рівні управління. Контроль і координація роботи підлеглих керівників покладається на вище керівництво. Може бути кілька рівнів підпорядкування. Загальна кількість рівнів ієрархії управління може змінюватися і залежить від розміру організації та завдань, які перед нею стоять [6,7].

Структуру та ієрархію організації не слід сприймати як щось міцне, сформоване раз і назавжди. Змінюються ринкові умови, з'являються нові цілі

та завдання, відповідно змінюється розмір команди, переглядається підхід до визначення членів керівництва та потреба у тій чи іншій проміжній ланці.

Керівники низової ланки. Цей рівень управління включає персонал, який знаходиться безпосередньо над працівником, та інший персонал, який не входить до складу керівництва. Молодший керівний склад в основному займається вирішенням оперативних завдань і стежить за правильністю виконання завдань і відповідальності співробітників.

Як правило, за доручену сировину та обладнання відповідають молодші керівники. Більшість їхньої роботи включає спілкування, нагляд та інструктаж підлеглих, навчання нових співробітників. Більшість керівників починають свою кар'єру як молодші боси. Робота місцевих менеджерів вважається найбільш напруженою: для неї характерна багатозадачність і короткий термін вирішення цих питань. Приклад: керівник зміни, керівник, старший менеджер.

Менеджери середньої ланки керують відділом або відділом у компанії. Контролювати роботу молодшого керівного складу. Кількість менеджерів середньої ланки у великих компаніях може бути значною. Тип роботи, ступінь відповідальності та свобода вибору для керівників на цьому рівні ієрархії відрізняються від компанії до компанії.

Менеджери середньої ланки є шаром між вищим керівництвом і керівниками на низовому рівні: їхня робота полягає в зборі та обробці інформації, щоб керівники вищого рівня могли приймати рішення. Менеджери середньої ієрархічної структури зазвичай володіють знаннями та інформацією про певні сфери організації, якими не завжди володіє вище керівництво, яке має лише найзагальнішу картину [8,9].

Завдання та вказівки вищого керівника передаються на наступний рівень керівництвом середньої ланки через інструкції, специфікації та завдання з визначеними термінами їх виконання. Менеджери середньої ланки можуть брати участь у прийнятті важливих стратегічних рішень, ініціювати дискусії та вносити пропозиції щодо раціоналізації.

Роботу молодших менеджерів координують і контролюють керівники середньої ланки. Рівень середнього менеджменту зріс як за розміром, так і за значенням за останні кілька десятиліть. У великій організації може бути стільки менеджерів середньої ланки, що виникає необхідність відокремити цю групу. І коли відбувається такий поділ, виникають два рівні, перший з яких називається вищим рівнем середнього менеджменту, другий — нижчим. Таким чином, формуються чотири основні рівні управління: найвищий, верхній середній, найнижчий середній і нижчий.

Типовими посадами середнього менеджменту є: начальник відділу (у бізнесі), декан (у університеті), керуючий збутом в регіоні чи в країні та директор філії.

Менеджер середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації. Характер його роботи визначається більше змістом роботи підрозділу, ніж організацією в цілому. Наприклад, керівник виробництва в промисловій компанії в основному передбачає координацію та керівництво роботою менеджера бази даних, аналіз даних про продуктивність і роботу з інженерами для розробки нових продуктів. Директор із зовнішніх зв'язків цієї ж компанії приділяє більшість часу підготовці, читанню, виступам і виступам з презентаціями, а також на засіданнях різних комісій [10,11].

В основному менеджери середньої ланки діють як буфер між менеджерами вищого та нижчого рівня. Вони готують інформацію для рішень керівників і передають ці рішення, як правило, після їх перетворення в технічно значущу форму, через специфікації та конкретні завдання лінійним керівникам у базі даних. Хоча існують відмінності, більшість спілкування між лінійними керівниками відбувається у формі розмов з іншими керівниками середньої і низової ланок.

Занепокоєння керівника середньої ланки не обмежуються сферою діяльності його відділу. Необхідно точно знати точки взаємодії з спорідненими командами, розуміти, що потрібно на вході, а що дає підрозділ на виході. Це вимагає сильного системного мислення, коли рішення

розглядається як на рівні одного відділу, так і одночасно на рівні кількох відділів разом.

Все це має бути підкріплено хорошими комунікативними навичками, тому що вам доведеться вести переговори з дуже різними зацікавленими сторонами. Наприклад, бухгалтерія вирішила підвищити дисципліну в оформленні підсумкових документів з іншими договірними сторонами. Ця проблема стосується відділів продажу, закупівель та інших.

Важко узагальнити характер роботи менеджера середньої ланки, оскільки вона сильно відрізняється від організації до організації, і навіть у межах однієї організації. Деякі компанії надають своїм менеджерам середньої ланки велику відповідальність, що робить їхню роботу схожою на роботу топ-менеджерів [12,13].

### 1.3 Мотивація як фактор ефективного управління

В економічній літературі є багато визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін. За інших рівних умов виконання роботи визначається особистим ставленням людини до праці та трудовою поведінкою. Трудова поведінка, навпаки, визначається впливом багатьох факторів, які діють з різними силами в різних напрямках.

Загалом мотивація — це сукупність рушійних сил, які надихають людину на певні дії. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо виконувати певні дії [14].

Ставлення до праці характеризується прагненням (або відсутністю бажання) людини максимально використовувати фізичні та розумові сили, використати свій досвід і знання та досягти певних кількісних і якісних результатів праці. Це проявляється в поведінці, мотивації та оцінці роботи.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини мотивація — це процес свідомого вибору того чи іншого виду дій, обумовлений комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (стимулів чи мотивів).

В управлінні мотивація — це функція менеджменту, яка полягає у створенні стимулів для працівників (щоб спонукати їх до повної відданості), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій. та зацікавленість за заданими параметрами, формування відповідного мотиваційного ядра та розвиток трудового потенціалу на цій основі [15].

Суть мотиваційних теорій полягає в тому, що людина, яка виконує поставлені перед нею завдання і знає, яку винагороду може отримати за їх вирішення, порівнює їх зі своїми потребами, здібностями і виконує певну діяльність.

Різноманітність поглядів підтверджує, що мотивація — це складний процес, про ефективність якого судять за результатами діяльності компанії.

Основні завдання мотивації:

- формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу та керівників психологічним основам внутрішнього спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом за допомогою сучасних методів мотивації [16,17,18]

Для вирішення цих проблем потрібен аналіз:

- мотиваційний процес в організаціях;
- індивідуальна та групова мотивація;
- зміни мотивації дій людини при переході до ринкових відносин [19,20].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших до дій шляхом формування мотивів поведінки з метою досягнення особистих цілей і завдань організації.



Зміст мотиваційної функції полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробка системи винагороди за виконану роботу; використання різноманітних форм компенсації; використання стимулів для ефективної взаємодії співробітників у командах і в компанії в цілому [21,26,27].

Крім мотивації, керівництво компанії може вирішувати такі завдання:

- підбір та утримання кращих фахівців в організації;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів;
- популяризація результатів роботи кращих працівників;
- використання різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників шляхом відповідної форми визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок між функціями мотивації та контролю на всіх фазах виконання завдань підлеглими особливо яскраво проявляється на попередній та заключній фазі роботи. Як відомо, попередній контроль проводиться перед початком місії. Засобами, які мають вирішальний мотиваційний вплив на співробітників, можуть бути: розробка чітких норм, стандартів і вимог; доводити до підрядників конкретні цілі та завдання; розробка системи винагород; забезпечення всім необхідним; підбір кваліфікованих спеціалістів. Ці засоби дій надають людям специфічну, змістовну орієнтацію, визначаються чіткими настановами і стандартами поведінки, за що працівники винагороджуються [22,23].

Для підвищення ефективності діяльності компанії необхідно покращити мотивацію працівників, яка може дати:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- швидке досягнення корпоративних цілей;

- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;

- прозорість системи стимулювання;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [24].

Тому основним завданням керівництва компанії має бути створення ефективного мотиваційного середовища. З одного боку, цього можна досягти, поставивши винагороду працівникам у залежність від досягнутих результатів і кваліфікації, мотивуючи їх розвивати свій потенціал.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

## 2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» — металургійне підприємство повного циклу, яка займає лідируючі позиції в Україні з виробництва сталі, обсягів експорту, поставок іноземної валюти та податкових відрахувань. У 2018 році підприємство перерахувало до бюджетів усіх рівнів 2,5 млрд грн, що на 73% перевищує показники 2016 року. ПАТ «Запоріжсталь» — одна з небагатьох компаній в українській економіці, якій вдалося зберегти виробництво під час кризи та продовжити модернізацію за допомогою сучасних передових екологічних технологій, що відповідають усім міжнародним стандартам.

Проектна потужність заводу дозволяє виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,5 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, близько 3,7 млн тонн гарячого прокату і близько 1,2 млн тонн холоднокатаного прокату. прокатні вироби. Завдяки постійній роботі над підвищенням ефективності виробництва ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році збільшило виробництво чавуну в порівнянні з 2019 роком. Унікальне географічне розташування дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги завдяки близькості джерел сировини та портів. ПАТ «Запоріжсталь» постачає найважливіші країни споживачів металу. У 2020 році фабрика поставила близько 3 мільйонів 725 тисяч тонн продукції в 51 країну світу.

Таблиця 2.1 - Динаміка виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Виробництво (млн. т)	Роки			
	2017	2018	2019	2020
чавун	3,8	4,4	4,1	4,5
сталь	3,9	4,1	3,8	3,8
прокат	3,3	3,6	3,3	3,2

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

ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізації обладнання та створення та покращення безпечних умов праці працівників.

В даний час ПАТ «Запоріжсталь» є промисловим гігантом, підприємством повного металургійного циклу, що спеціалізується на виробництві гарячого та холоднокатаного прокату із легованої, низьколегованої вуглецевої нержавіючої сталі. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним українським підприємством з виробництва листів і банок з нержавіючої та легованої сталі. За обсягами виробництва «Запоріжсталь» входить у четвірку найбільших підприємств України.

Висока якість продукції компанії підтверджується попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Він потрібен у понад 50 країнах світу (Туреччина, Італія, Польща, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але український ринок залишається стратегічним напрямком збутової політики підприємства.

Серед споживачів основним покупцем комбінату є світова компанія Marcegaglia (Італія).

Метою діяльності компанії є:

- виробництво та реалізація металургійної, промислової та побутової продукції, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та реалізація будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та торгівля іншою промисловою продукцією, сільськогосподарською продукцією, товарами народного споживання та продуктів харчування;
- видавнича діяльність та реклама;
- зовнішньоекономічна діяльність;

- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення комерційних та посередницьких операцій з товарами та послугами як на території України, так і за її межами;
- торговельна діяльність, у тому числі створення оптово-роздрібної мережі, як в Україні, так і за кордоном;
- інші види діяльності, передбачені статутом.

Таблиця 2.2 - Основні види продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Види продукції	Доля в загальному обсязі, %
Гарячекатаний листовий прокат	62,39
Холоднокатаний листовий прокат	26,53
Усього	88,92

У таблиці 2.3 наведено розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку за видами діяльності на 2020 рік.

Таблиця 2.3 - Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва за 2020 р.

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

Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішній ринок за регіонами України на 2020 рік наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами України за 2020 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.	Хмельницька	5,32
6.	Житомирська	5,15
7.	Луганська	3,16
8.	Полтавська	2,19
9.	Волинська	1,69
10.	Одеська	1,38
11.	Вінницька	0,87
12.	Тернопільська	0,76
13.	Львівська	0,74
14.	Миколаївська	0,32
15.	Донецька	0,17
16.	Івано-Франківська	0,13
17.	Кіровоградська	0,11
18.	Інші	0,35
	Усього	100

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції. Для цього здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на кожному етапі виробництва, а також за якістю сировини, що постачається, матеріалів та готової продукції.

Створення на ПАТ «Запоріжсталь» систем управління якістю, що відповідають вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000, є першим кроком на шляху до реалізації на комбінаті концепції загального менеджменту якості.

Розроблено програму технічної реконструкції. Заплановані заходи спрямовані на підвищення якості конкурентоспроможності продукції,

модернізацію основних фондів, впровадження новітніх технологій, розширення асортименту, охорону навколишнього середовища та економію матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів.

У сфері корпоративного управління виведена потрібна формула: технологічний порядок, суворі виробничі дисципліна та висококваліфікований персонал. Головним виміром формули успіху стала боротьба за самостійність підприємства. При цьому важливо було посилити відповідальність та зацікавленість трудового колективу в ефективному виробництві.

## 2.2 Структура кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідний добір як висококваліфікованих технологів, так і найбільш здібних працівників. Чим вищі резерви людського потенціалу, тобто чим більшими професійними знаннями, вміннями, навичками володіють працівники, тим швидше удосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний чинник підприємства.

Розглянемо більш детально організаційну структуру підприємства - роботу його дирекцій, служб, відділів, їх підпорядкування.

Охарактеризуємо кадровий склад підприємства ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». У 2020 році середньооблікова кількість штатних працівників становила 10 394 особи. Середньооблікова кількість позаштатних осіб та сумісників (зовнішніх) становила 43 особи. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0 осіб.

Розглянемо організаційну структуру керівництва ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Поточною діяльністю Товариства керує генеральний директор через 11 дирекцій за напрямками діяльності та 3

незалежних відділи: юридичного, корпоративних комунікацій та адміністративних питань наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Дирекції та самостійні управління ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Назва
Дирекція	
1	Дирекція з технології та якості
2	Дирекція з інжинірингу
3	Дирекція з капітального будівництва та інвестицій
4	Дирекція з виробництва
5	Дирекція зі збуту
6	Комерційна дирекція
7	Фінансова дирекція
8	Дирекція з персоналу
9	Дирекція з безпеки
10	Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки
11	Дирекція з транспорту та логістики
Самостійні управління	
1	Управління справами адміністрації
2	Юридичне управління
3	Управління корпоративних комунікацій

До складу дирекції з технології та якості входять:

- головні фахівці;
- управління: технічне, контролю якості;
- відділ безперервного удосконалення;
- центр з випробувань та атестації продукції комбінату;
- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями дирекції з технологій та якості є:

- розробка та впровадження технічних рекомендацій, перспектив розвитку та можливостей реалізації програми за всіма напрямками вдосконалення технологічних процесів і методів виробництва продукції, підвищення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного оперативного вдосконалення, що забезпечують найбільш ефективне використання коштів підприємства. в рамках затвердженої корпоративної стратегії;



- забезпечення технічного та аналітичного контролю виробництва поточної продукції, випробування готової продукції (механічний, макро- та мікроконтроль металів);

- координація роботи щодо забезпечення функціонування та вдосконалення системи управління відповідно до міжнародних стандартів;

- метрологічне забезпечення.

Дирекція з інжинірингу очолюється Головним інженером. До складу дирекції входять:

- служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт;

- управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності устаткування;

- відділ автоматизованих систем керування технологічними процесами;

- центральна електротехнічна лабораторія;

- цехи: з ремонту устаткування, електроремонтний, механічний, металоконструкцій, ливарний, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики.

Основними завданнями дирекції з інжинірингу є: дотримання правил технічної експлуатації обладнання, ремонту та обслуговування обладнання та приладів, електропостачання, виготовлення запасних частин.

Склад дирекції з капітального будівництва та інвестицій:

- управління капітального будівництва;

- інвестиційний відділ;

- проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху;

- ділянка з виробництва бетону та розчинів.

Основним завданням дирекції з капітального будівництва та інвестицій є: розробка та реалізація політики реконструкції та технічного оновлення підприємства; виробництво та постачання конструкцій з бетону та розчину.

До складу дирекції з виробництва входять:

- виробничий відділ;

- відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів;

- металургійні і прокатні цехи.

Основним завданням дирекції з виробництва є: виконання запланованих виробничих завдань, забезпечення виконання замовлень управління збутом, планування та аналіз виробництва.

Відділ збуту складається з:

- комерційний відділ;
- відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи;
- відділ збуту неосновної продукції;
- Відділ планування та аналізу.

Основними завданнями дирекції зі збуту є:

- розробка прогнозу економічного попиту, перспектив розвитку підприємства, асортименту продукції на основі дослідження ринку;
- розробка рекомендацій щодо розробки планів збуту;
- розробка та реалізація маркетингової політики компанії;
- підготовка та укладання договорів (контрактів) на реалізацію продукції, створення портфеля замовлень;
- просування продукції компанії на ринок;
- координація дій усіх дирекцій з питань збуту.

Комерційна дирекція складається з:

- відділу матеріально-технічного постачання;
- відділу сировини та палива;
- відділу устаткування;
- відділу митних операцій;
- відділ обліку та економічного аналізу поставок;
- управління підготовки виробництва.

Основними завданнями комерційної дирекції є: планування та забезпечення виробничо-ремонтної діяльності підприємств і об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, обладнанням,

запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами, взаємодія з митними органами України.

До складу фінансової дирекції входять:

- підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю);

- підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій);

- головна бухгалтерія;

- підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління корпоративних інформаційних систем, управління інфраструктурних систем.

Основними завданнями фінансової дирекції є:

- розробка та реалізація економічної та фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стабільність підприємства;

- залучення ресурсів та їх ефективне використання;

- реалізація принципів бухгалтерського обліку, планування, здійснення та координація бухгалтерського обліку господарсько-грошової діяльності підприємства;

- перспективне та поточне планування господарсько-грошової діяльності підприємства;

- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його секторів;

- забезпечення виконання програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координації планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, їх постійного вдосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем;

- організація надання послуг ПАТ «Запоріжсталь» з технічних робіт та обслуговування обладнання зв'язку, промислового телебачення та лінійних кабельних систем.

Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять дивись таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Дирекція з персоналу та відокремлені структурні підрозділи ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Назва
Дирекція з персоналу	
1	Керівник проекту
2	Головний фахівець з взаємодії з молоддю
3	Управління організації та оплати праці
4	Управління підбору, комплектування та розвитку персоналу
5	Управління соціальної сфери
6	Відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування
7	Відділ взаємодії з персоналом
Відокремлені структурні підрозділи	
1	Цех утримання непромислових об'єктів
2	Відділ дошкільних навчальних закладів
3	Пансіонат «Металург»
4	Санаторій-профілакторій, палац культури металургів
5	Спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь»
6	Виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь»
7	Цех продовольства
8	Харчування та торгівлі «Запоріжсталь – Продторг» ПАТ «Запоріжсталь»

Основними завданнями дирекції з персоналу є:

- розробка та ефективна реалізація корпоративної політики у сферах управління персоналом, організації, нормування, винагороди, мотивації персоналу, корпоративного управління, удосконалення організаційної структури компанії, планування персоналу, підбору, навчання, планування, розвитку, оцінки персоналу, дослідження в соціологічні та психологічні питання роботи, організації побуту та дозвілля працівників;

- планування, облік, аналіз трудових показників, планування та бюджетування кадрових і соціальних витрат;

- вирішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг і компенсацій працівникам, реалізація молодіжної політики;

- господарське забезпечення, забезпечення корпоративного управління, організація надання послуг з прибирання приміщень та території, хімістка спецодягу, вивезення побутових відходів з території товариства, виробництво харчових продуктів, виробництво продуктів харчування, утримання адміністративних будівель та приміщень;

- планування та здійснення заходів щодо забезпечення діяльності з торгівлі та громадського харчування; виробництво м'ясо-молочної продукції; ефективне функціонування дошкільних навчальних закладів; розвиток і вдосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-освітньої роботи та оздоровлення працівників ПАТ «Запоріжсталь» та членів їх сімей.

До складу дирекції з безпеки входить дивись рис. 2.1.

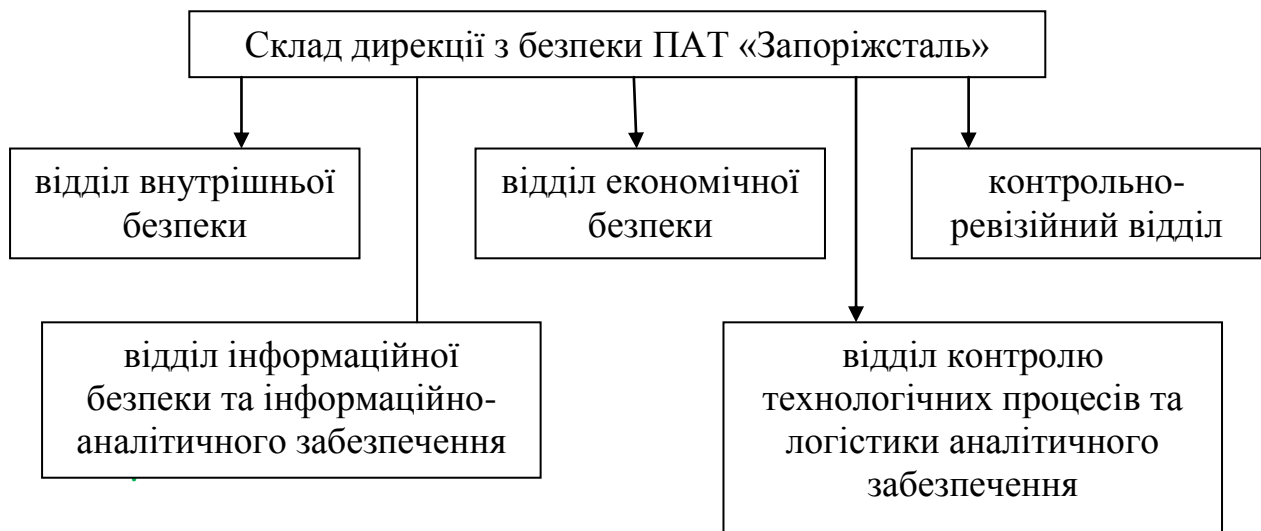


Рис.2.1 Склад дирекції з безпеки ПАТ «Запоріжсталь»

Основними завданнями дирекції з безпеки є:

- планування та здійснення заходів щодо захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів ПАТ «Запоріжсталь», у тому числі:

- забезпечення внутрішньої безпеки корпоративних підрозділів і всієї компанії в контексті її повсякденної виробничо-господарської діяльності та в екстремальних ситуаціях захист від комерційних і промислових вторгнень;

- забезпечення розроблення та впровадження заходів щодо запобігання втраті інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з використанням організаційно-технічних та технічних, а також автоматизованих засобів захисту інформації;

- забезпечення економічної безпеки підприємства та підприємства в цілому при доставці на підприємство необхідних ТМЦ, при наданні послуг сторонніми організаціями, при реалізації, відвантаженні та вивезенні готової продукції з території підприємства;

- здійснення контрольної-ревізійної діяльності шляхом проведення масштабних ревізій, розгляду документів господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому;

- контроль і моніторинг запасів, що надходять на підприємство і використовуються у виробничих процесах і відвантажуються з підприємства, відеоспостереження на великих об'єктах і стадіях виробничого процесу.

Складовими дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки є:

- відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- управління з охорони навколишнього середовища;
- радіоізотопна лабораторія;
- відділ обслуговування систем протипожежної безпеки;
- газорятувальна станція.

Основними завданнями дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки є:

1. Розробка та впровадження ефективної системи управління охороною праці на підприємстві, постійне вдосконалення цієї діяльності, планування та впровадження профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на

виробництві, професійним захворюванням та ін. життєві випадки. -загроза і здоров'я працівників, контроль за дотриманням встановлених вимог безпеки і гігієни праці, виробничої гігієни, протипожежного захисту та безпеки на виробництві; забезпечення охорони навколишнього середовища; захист персоналу в надзвичайних ситуаціях;

2. Забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, моніторинг технічного стану та безпечної експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомних кранів;

3. Забезпечення працездатності системи автоматики пожежогасіння: автоматичне пожежогасіння; охоронна та пожежна сигналізація

Дирекція з транспорту та логістики включає:

- контрольно-ревізійну службу залізничного транспорту;
- відділ безпеки руху (автомобільний транспорт);
- управління: залізничного транспорту, автомобільного транспорту;
- службу вантажної та комерційної роботи на залізничному транспорті.

Основним завданням дирекції з транспорту та логістики є: забезпечення виконання, організація та управління залізничними та автомобільними перевезеннями.

Підрозділ з управління справами адміністрації складається з:

- відділу організації діловодства;
- протокольного відділу;
- представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Основними завданнями підрозділу управління справами адміністрації є: організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Підрозділ юридичного управління включає дивись рис. 2.2.

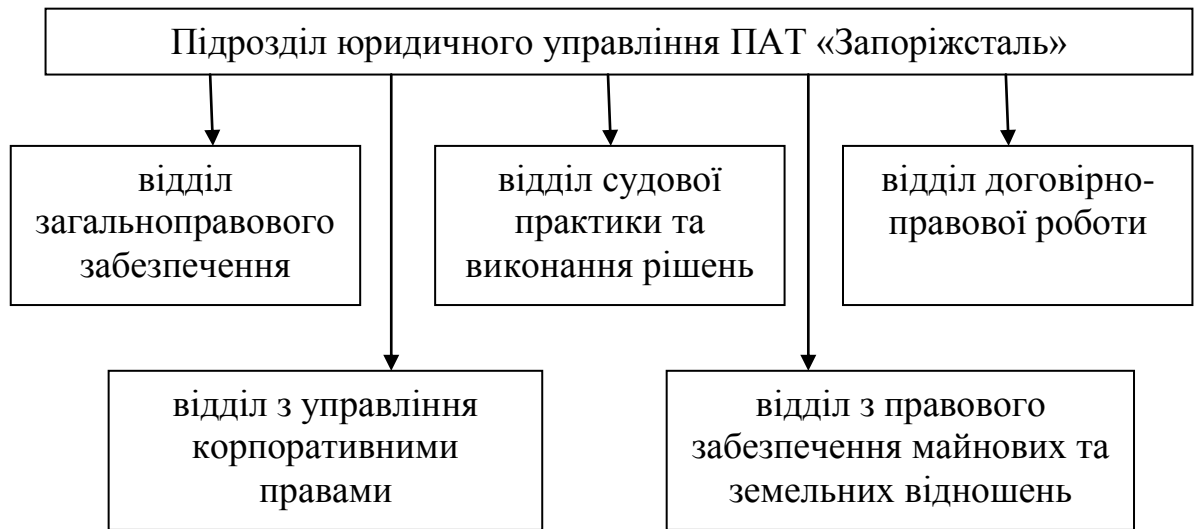


Рис.2.2 Підрозділ юридичного управління ПАТ «Запоріжсталь»

Основними завданнями підрозділу юридичного управління є: забезпечення законності в бізнесі товариства, захист його законних інтересів; юридичний супровід в управлінні корпоративними правами компанії, реєстрації прав власності на нерухоме майно та користування землею з метою забезпечення оптимального функціонування компанії, уникнення або мінімізації конфлікту інтересів.

До складу підрозділу з управління корпоративних комунікацій входять:

- відділ корпоративних ЗМІ, який передбачає підрозділи: редакцію корпоративної газети та редакцію корпоративного радіо;
- прес-центр;
- відділ інтернет-комунікацій;
- відділ з питань регіонального розвитку.

Основними завданнями підрозділу з управління корпоративних комунікацій є: розробка та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики підприємства з метою створення позитивного іміджу підприємства та досягнення стратегічних цілей і завдань ПАТ «Запоріжсталь».

Кадровий потенціал ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» робить значний внесок у зовнішньоекономічну діяльність.



Діяльність підприємства на всіх етапах виробництва та реалізації продукції є невід'ємною частиною зовнішньоекономічної діяльності.

Спеціалісти ЗЕД не займаються, наприклад, виробництвом продукції, роботами з інжинірингу, бухгалтерським обліком, охороною праці, контролем якості. Зовнішньоторговельна діяльність є майже основою діяльності компанії: вона експортує в більш ніж 50 країн світу; реалізація продукції на зовнішніх ринках становить понад 70%. Отже, усі працівники підприємства, увесь металургійний комбінат працює на здійснення ЗЕД та підвищення її ефективності. Увесь процес виробництва та збуту продукції впливає на зовнішньоекономічну діяльність.

Таблиця 2.7 - Функції спеціалістів зовнішньоекономічної діяльності 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 формування ціни на продукцію підприємства, яка йде на збут на зовнішні ринки.

Зовнішньоторговельні експерти планують, організують та координують зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Їх задачами є: управління експортним потенціалом підприємства; забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами; підготовка контрактних товарів до процесу митного оформлення та інше. Основною функцією спеціалістів зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення стабільного та адекватного потенціалу підприємства, зовнішньоекономічна діяльність та поглиблення торговельних зв'язків із зарубіжними партнерами.

Основними видами роботи персоналу зовнішньоекономічної діяльності є:

1. Організація експортно-імпортних операцій;
2. Декларування та митне оформлення товарів;
3. Підготовка та укладання договорів (контрактів) на реалізацію продукції, створення портфеля замовлень;
4. Побудова партнерських відносин з компаніями з інших країн;
5. Науково-інформаційна робота;
6. Шукайте шляхи відкриття нових ринків;
7. Пошук шляхів підвищення ефективності діяльності компанії на існуючих ринках;
8. Дослідження напрямів і тенденцій розвитку на світовому ринку певного товару.

Декларування та митне оформлення є одними з основних видів діяльності зовнішньоекономічних працівників.

Фахівці ПАТ «Запоріжсталь» працюють у різних дирекціях, особливо в дирекції збуту, а також у дирекціях з торгівлі, фінансів, капітального будівництва та інвестицій.

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

Спеціалісти зовнішньоекономічної діяльності мають пряму або безпосередню взаємодію з фахівцями всіх інших управлінь і відділів та їх

відділів і відділів. Зовнішньоторговельні чиновники взаємодіють, наприклад, з відділом з адміністративних справ (адміністрація офісу - документація зовнішньоекономічної діяльності); з управлінням з охорони праці, промислово-технологічної безпеки; з відділом кадрів (наприклад, управління організацією та оплатою праці, соціальною сферою, відділом взаємодії з персоналом тощо) та іншими управліннями та відділами.

### 2.3 Кадрова політика та стратегія мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Ефективне управління вимагає максимально можливого використання різноманітних ресурсів, доступних для організації. Сьогодні ніхто не повинен доводити, що з усіх людських ресурсів люди є найважливішим ресурсом підприємства. Персонал підприємства є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки люди, на відміну від об'єктивних факторів виробництва, «живі», вони мають здатність приймати самостійні рішення, критично оцінювати висунуті до них вимоги, діяти, а також бути чутливим до впливів керівництва, реакція якого невизначена [33].

Вся робота, пов'язана з управлінням кадрами підприємства ПАТ «Запоріжсталь» зосереджена в руках відділу кадрів під керівництвом начальника відділу. При виконанні своїх безпосередніх обов'язків начальник відділу повністю підпорядковується та відповідальний перед Генеральним директором товариства та його першим заступником.

Як безпосереднього керівника відділу, до обов'язків начальника відділу кадрів входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - планування, працевлаштування, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління персоналом відділу кадрів компанії.

Як представник вищого керівництва компанії, начальник відділу кадрів разом з іншими керівниками несе відповідальність за управління всією

організацією, бере участь в обговоренні найважливіших питань розвитку підприємства та визначення планів.

Звичайно, що стосується питань корпоративного розвитку, то керівник відділу виступає насамперед як фахівець у сфері управління персоналом, як консультант для інших керівників. Однак, крім компетентності у своїй професійній сфері, він повинен розуміти загальні закономірності організаційного розвитку, знати ринок, основних конкурентів та володіти інформацією щодо основної продукції товариства.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення максимальної ефективності роботи кожного працівника компанії.

Першочергові завдання:

- набір кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності спеціалістів;
- удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення ефективного резерву керівників і спеціалістів;
- удосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищити самопочуття працівників, їхніх сімей та ветеранів що пішли на пенсію.

На відділ кадрів покладено багато функцій, які вимагають його оптимального виконання від співробітників відділу, а саме:

- забезпечення дотримання принципів добору персоналу в компанії;
- забезпечення та здійснення контролю за виконанням законодавства про працю, наказів, інструкцій та рішень вищих організацій з питань роботи з персоналом;
- вивчення практичної діяльності керівників і спеціалістів з метою забезпечення правильного розподілу персоналу на цій основі;
- організація роботи з підвищення кваліфікації керівників та інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;
- створення адекватної системи мотивації;

- створення лояльних співробітників;
- дослідження психологічного клімату на підприємстві та ін.

Зрозуміло, що ефективне управління людськими ресурсами підприємства неможливе без достатньої інформації. Тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані про різні аспекти кадрової ситуації в компанії та детально їх аналізувати. Штат підприємства складається з постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід. За типом функцій, які він виконує, персонал підприємства в основному поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно проводиться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку та чисельності працівників.

Таблиця 2.8 - Динаміка кадрового складу та середньої заробітної плати робітників ПАТ «Запоріжсталь» [28,29,30,31].

Показники	роки			
	2017	2018	2019	2020
Середнеоблікова чисельність працівників (осіб)	12786	12640	12530	10394
Середня заробітна плата (грн)	14673	17055	19534	26832

Заборгованості із виплати заробітної плати та податків до бюджету та позапрограмних фондів підприємство не має. Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» базується на принципі безперервності виробництва, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами,

підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та чисельності працівників.

У 2019 році структура виробничо-виробничого персоналу за категоріями наведена на рис.2.3.



Рис. 2.3 Структура промислово-виробничого персоналу за категоріями

До якісних показників персоналу слід відносити освітню структуру промислово-виробничого персоналу (рис. 2.4) та вікова (рис.2.5), серед працівників підприємства –30 кандидата наук.



Рис. 2.4 Освітню структуру промислово-виробничого персоналу

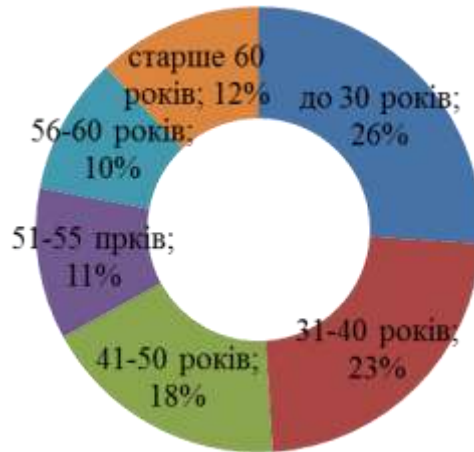


Рис. 2.5 Вікова структура персоналу

Отже, структура трудового колективу за категоріями працівників підприємства (виробничо-виробничий персонал, у тому числі: робітники основних і допоміжних виробничих підприємств та адміністративний персонал) ПАТ «Запоріжсталь» на 2018-2020 роки. наведено в таблиці. 2.6.

Таблиця 2.9 - Структура робочої сили по категоріям зайнятих підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020р.р.[29,30,31]

Категорії зайнятих	На 01.01.2018р.	На 01.01.2019р.	На 01.01.2020р.
Виробничих робітників	4001	3995	3248
Допоміжних робітників	2 029	2031	2 792
ІТР	2 475	2 468	2 559
ВТК	1 251	1 206	1 168
Інші	638	640	668
Всього персоналу	12640	12030	10394

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2018 році становила 12 640 осіб; середньооблікова кількість позаштатних та сумісників (зовнішніх) – 42 особи; кількість сумісників (день, тиждень) - 16 осіб; Фонд заробітку 1 785 556,4 тис. грн.

Збільшення фонду оплати праці (+194 577,4 тис. грн або + 12,2%) порівняно з попереднім роком. За рахунок збільшення середнього заробітку в еквівалентах повної зайнятості на 25,7% (+364 581,4 тис. грн) та зменшення кількості працівників в еквіваленті повної зайнятості на 10,7% (-170 004 тис. грн).

Однією з переваг успішного функціонування підприємства є ефективна робота та кваліфікований персонал, а також компетентні менеджери, які керують виробничим процесом. Але навіть якби вдалося сформувати команду справжніх професіоналів, не варто забувати, що співробітників потрібно постійно мотивувати.

Мотивація співробітників є центральною в управлінні персоналом, оскільки вона є безпосередньою причиною їхньої поведінки та продуктивності. Узгодження співробітників з досягненням корпоративних цілей є одним з головних завдань управління людськими ресурсами. Працівники мотивуються відповідно до потреб промислової компанії, а робітники - залежно від потреб середовища.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 році спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. З метою забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, спеціалістів, спеціалістів та технічного персоналу призначаються працівники, рівень кваліфікації яких відповідає вимогам Довідника кваліфікацій працівників (ДКХП України).

На заводі діє система навчання персоналу, що дає можливість постійного навчання персоналу відповідно до затверджених планів заходів, які відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на підприємстві спрямоване на підвищення рівня спеціалістів та управлінських навичок в сучасних умовах ведення бізнесу та оволодіння новими методами управління виробництвом.



Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на заводі є корпоративний університет, який у 2018 році підготував 3691 працівника виробничих підрозділів.

У рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання «КАМПУС» 2226 працівників комбінату пройшли навчання за темою «Інструменти безперервного вдосконалення». Особливу увагу ПАТ «Запоріжсталь» приділяє підготовці персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок навчання та перевірки знань з питань охорони праці»).

Співробітники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, офіційних нормативно-правових актів), технічні експерти, спеціалісти з неруйнівного контролю проходять підготовку в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ. У 2018 році пройшли навчання 68 працівників комбінату.

Проведено навчання посадових осіб (293 чол.) з залученням Навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорізької області на право проведення інструктажів з пожежної безпеки, видачі наряд-допусків на виконання тимчасових вогневих робіт.

Використовуючи кращі світові практики, які застосовані на виробництві, по зміні відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег в 2018 році проведено навчання 902 робітників комбінату на курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються підрядними організаціями»; «Впровадження аудитів безпеки»; «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки»; «БМП. Блокування. Маркування. Перевірка».

У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1150 працівників комбінату.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 300 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2018 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 10432 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

На 2019 рік середньооблікова чисельність штатних працівників зменшена до 12030 осіб; середньооблікова кількість позаштатних та сумісників (зовнішніх) – 46 осіб; кількість сумісників (день, тиждень) - 16 осіб; фонд оплати праці 2195 164,9 тис. грн Збільшення фонду оплати праці (+409 608,5 тис. грн або + 22,9%) порівняно з попереднім роком є наслідком збільшення середньої заробітної плати в еквівалентах повної зайнятості на 33,4% (+549 144 , 0 тис. грн.) та зменшення чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості на 7,8% (-139 535,5 тис. грн.).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників та мотивацію працівників середньої ланки. З метою забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, спеціалістів, спеціалістів та технічного персоналу призначаються працівники, рівень кваліфікації яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На заводі діє система навчання персоналу, що дає можливість постійного навчання персоналу відповідно до затверджених планів дій, які відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на підприємстві спрямоване на підвищення рівня спеціалістів та управлінських навичок в сучасних умовах ведення бізнесу та оволодіння новими методами управління виробництвом. Належна увага приділяється підготовці керівників та кадрових резервів у системі розвитку персоналу. Для цього на заводі є корпоративний університет, який у 2019 році підготував у виробничих підрозділах 2491 працівника. У рамках реалізації програми Basic Company у Навчальному центрі CAMPUS в закладі пройшли навчання 5649 працівників за предметом «Інструменти безперервного навчання».

Особливу увагу ПАТ «Запоріжсталь» приділяє підготовці персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці»). У 2019 році 714 осіб пройшли загальний курс з безпеки та гігієни праці.

Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ. У 2019 році навчання пройшли 34 працівники заводу.

Проведено навчання посадових осіб (189 осіб) за участю Навчально-методичного центру з питань цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорізької області на право проведення інструктажів з питань пожежної безпеки та видачі дозволів на тимчасові гарячі роботи. Використовуючи кращі світові практики, які застосовані на виробництві, по зміні відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег в 2019 році проведено навчання 269 робітників комбінату на курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються згідно наряд-допуску»; «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки».

У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1348 працівників комбінату. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям.

Усі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України та затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання відбувається в кабінетах, навчальних класах, та спеціально створених полігонах у виробничих умовах. У 2019 році ПАТ «Запоріжсталь» підготувала 9292 робітника (базова та підвищення кваліфікації).

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році становила 10 435 осіб; середньооблікова кількість позаштатних та сумісників (зовнішніх) – 17 осіб; кількість сумісників (день, тиждень) - 13 чол.

В 2020 р. фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складає 2 810 057,9 тис. грн. Зменшення фонду оплати праці (-56 750,5 тис. грн або -2%) у порівнянні з попереднім роком пов'язане зі збільшенням лікарняних та введенням карантину у зв'язку з пандемією COVID-19.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників та їх мотивації.

З метою 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 підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно із затвердженими планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на підприємстві спрямоване на підвищення рівня спеціалістів та управлінських навичок в сучасних умовах ведення бізнесу та оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага приділяється підготовці керівників та кадрових резервів у системі розвитку персоналу. Для цього на заводі є корпоративний університет, який у 2020 році підготував 2049 працівників на виробничих ділянках. В рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за курсом: «Операційні поліпшення» (1229 осіб).

З метою підвищення кваліфікації персоналу пройшли навчання керівників за програмами менеджменту (368 осіб). У рамках реалізації проекту ІСП «Мій вибір» надані інформаційно-консультаційні послуги за такими напрямками:

- тренінг «Емоційна компетентність» (134 особи);
- тренінг «Економічна гра «Квиток на пароплав» (56 осіб);
- тренінг «Корпоративний тайм-менеджмент» (16 осіб) - вебінар «Ефективні комунікації» (26 осіб);
- підвищення кваліфікації за курсом: «Вивчення програми MS Office, Excel» (115 осіб).

З метою якісного виконання функціональних завдань співробітників фінансового відділу та відділу продажів проведено курс: «Робота в програмі 1С» (50 осіб). Відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці (НПАОП) проведено навчання відповідальних осіб за загальним курсом з охорони праці (573 особи) та з НПАОП за напрямками відповідальності (414 осіб).

Використовуючи найкращу світову практику щодо зміни ставлення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег, які застосовуються на виробництві, в 2020 році проведено навчання за курсом:

«Використання індивідуальних портативних газоаналізаторів» (50 осіб). Відповідно до вимог нормативно-правових актів в 2020 році на комбінаті розроблені і перероблені 49 учбових програм, у тому числі: по професії - 29, курсам цільового призначення - 18, курсам підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (КПФС) – 2, розроблені 4 навчальні електронні курси з питань охорони праці та промислової безпеки.

У рамках проекту модернізації навчальної програми на 2020 рік розроблено стандарти професійної (професійної) підготовки за професіями: «Машиніст розливної машини», «Дозувальник гарячого повертання», адаптовані електронні підручники (робочі зошити та презентації) за професіями «Дробильник», «Електрослюсар (слюсар) черговий та з ремонту устаткування», «Машиніст насосних установок». У рамках проекту гармонізації професійних стандартів для ручних робіт відповідальними працівниками структурних частин заводу було розглянуто та надано пропозиції до 32 профстандартів.

У рамках системи підготовки викладачів в 2020 р. на тренінгах по модернізованому педагогічному мінімуму пройшли навчання 38 викладачів і інструкторів підприємства, в т.ч.:

- індивідуальне практичне навчання (ІПН) - 17 осіб;
- законодавчо-нормативна база (ЗНД) - 21 особа.

Для підтримки майстрів та заступників розроблено та впроваджено проект «Wiki МАСТЕР» у всіх структурних підрозділах підприємства. За період впровадження проекту розроблено 34 довідника (в 2020р. розроблено понад 10 довідників).

Довідники відвідали 970 працівників: КПФС - 533 особи, робочі - 437 осіб.

З метою підвищення якості практичної підготовки електротехнічного та електротехнологічного персоналу закуплено сучасний навчальний тренажер за професією «Електромонтер з ремонту та обслуговування

електроустаткування». Навчання пройшли: 17 студентів ЗМК ЗНУ (90% від числа що проходять практику з працевлаштуванням на підприємстві); 14 новоприйнятих працівників підприємства (78% від числа працевлаштувалися за фахом).

З метою підвищення кваліфікації працівників структурних підрозділів, шляхом тестування і відпрацювання навичок превентивного реагування на виробничі інциденти реалізовано проект "Школа професіонала" у 4-х структурних підрозділах: Доменний, Мартенівський, цех гарячої прокатки тонкого листа (ЦГПТЛ) та цех холодної прокатки 1 (ЦХП-1) (123 особи).

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2020 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 4493 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ЯК УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

#### 3.1 Особливості та труднощі діяльності керівників середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь»

Менеджери середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» просувають роботу вперед, це гвинти, від яких працює вся машина, клей, який тримає підприємство зсередини. Сьогодні, коли віддалені та змішані режими замінюють звичайний формат роботи, а дистанція між співробітниками збільшується, керівники середньої ланки відіграють все більш важливу роль. Найефективніші спеціалісти ПАТ «Запоріжсталь» вміють знайти підхід людей, мають складні комунікативні навички, можуть виступати посередниками та знаходити точки дотику між працівниками на різних рівнях організації.

Перебуваючи посередині ієрархії, лідер сполучної ланки вибудовує відносини як з тими, хто перебуває на вищих її рівнях (з позиції підлеглого та представника нижчого керівництва), так і з співробітниками, які займають нижчі щаблі (з позиції лідерства та представника вищого керівництва. Але це непросте завдання, оскільки керівник ПАТ «Запоріжсталь» має бути водночас ініціативним керівником, керуючи підлеглими та зацікавленими підлеглими вищого керівництва.

Сучасні ідеї лідерства та навчання не відображають цієї двоїстості. Наприклад, програми розвитку керівників будуються навколо навчання лідерським навичкам, з допомогою яких менеджери можуть проводити прямих підлеглих, й у значною мірою ігнорують розвиток навичок висхідного впливу.



Однак саме цей взаємовплив дає можливість керівникам зв'язку зменшити ієрархічну дистанцію та об'єднати кілька рівнів організації.

Тому, коли процес реалізується на оперативно-технічному рівні, тобто на базовому рівні, потрібна досить висока спеціальна кваліфікація. Коли менеджер бере на себе більше управлінських обов'язків, значення технічних знань падає. Керівник все більше залежить від професіоналізму своїх підлеглих. У центрі уваги – вміння працювати з людьми – це навички ефективної взаємодії між керівниками та співробітниками в організації та іншими людьми, вміння формувати команду. Найбільше топ-менеджерам ПАТ «Запоріжсталь» потрібні концептуальні навички та вміння стратегічно мислити.

Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджує систему управління якістю. Основними цілями створення її інтегрованої системи є:

- забезпечення реалізації стратегічних управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємств шляхом постійного вдосконалення процесів і процесних систем;
- подолання фрагментації та неузгодженості існуючих підсистем управління, включаючи інформацію, інтеграція планів розвитку різних підсистем та елементів управління;
- реалізація можливості процесного підходу для забезпечення прозорості виробничих та управлінських механізмів;
- забезпечення мотивації та відповідальності персоналу на кожному робочому місці з точки зору якості, ефективності та безпеки (контур управління процесом);
- забезпечення збалансованого впровадження удосконалень у процеси та систему дій: поточних, інвестиційних та інноваційних (контур управління змінами).

Керівник середньої ланки в ПАТ «Запоріжсталь» є ключовою фігурою, яка повинна займати місце безпосереднього виконання поставлених завдань для виконання різноманітних соціальних ролей. Для повноцінного виконання

обов'язків менеджера на цьому рівні необхідно мати всі групи якості – спеціальні (технічні, юридичні тощо), людські та концептуальні.

Ефективний керівник середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» вміє поєднувати увагу до співробітників, використання їх емоційних і духовних ресурсів, виробничі завдання (з акцентом на співробітників) з необхідним концептуальним мисленням. Суть діяльності менеджера середньої ланки – лідерство. Найважливішою ланкою в поведінці керівників є вміло поставлені перед підлеглими цілі.

Для повноцінного виконання обов'язків керівника середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» необхідно привнести ряд особистих якостей:

- професійний авторитет для того, щоб підлеглі не ставили під сумнів точність і справедливість правил, і виконувати їх із задоволенням. Підлеглі повинні бачити, що керівник – людина справи.

- розвинений інтелект, велика обізнаність, здоровий глузд, ініціативність;

- гарне розуміння особливостей діяльності компанії, її організаційної культури, сильне почуття лояльності до власного підрозділу та компанії в цілому [32];

- добре розвинена мова, вміння логічно, правильно, образно і літературно викладати свої думки, вміння чітко поставити завдання, пояснити робочому незрозуміле;

- керівник середнього рівня по своїм посадовим статусом знаходиться в місці безпосереднього впровадження нововведень, а тому повинен володіти почуттям нового, бажанням його впровадити; повинен бачити нове зростання в роботі своїх підлеглих, допомагати їм розвивати та підтримувати новаторські ідеї;

- у безпосередньому зв'язку з виробничим процесом важливо вміти зосередитися на виробничому завданні і захопити людей своїм прикладом;

- щоб керувати людьми та вселяти їх довіру, керівник повинні бути впевненими, надійними, відповідальними та вміти вселити довіру у підлеглих [33];

- керівник середньої ланки знаходиться в центрі великої кількості людей, тому він повинен постійно прагнути до працевлаштування, бути високоефективним і активним;

- працюючи з простими членами команди, керівник середньої ланки повинен вміти співпереживати та належним чином розуміти підлеглих та їх проблеми;

- керівник середньої ланки бере безпосередню участь у формуванні команди, підборі та оцінці персоналу, проводить кадрові зміни, тому повинен вміти розуміти людей, бачити, коли людина не може і не хоче працювати, хоче працювати, але поки не може впоратися з завданням, працює не просто добре, а новаторськи. У будь-якому випадку потрібен спеціальний «ключ» для працівника, що також є роботою керівника середньої ланки [34];

- науково доведено, що робочі високо цінують нормальні людські відносини, через погані відносини можуть поступитися навіть хорошими заробітками. Для створення сприятливих соціально-психологічних відносин у колективі керівник середньої ланки повинен бути вчителем і психологом[35].

Основні труднощі полягають у тому, що роботу керівника ПАТ «Запоріжсталь» такого рівня дуже важко спланувати. Робочий цикл керівника не має точного висновку, він повинен стежити за ситуацією, майже постійно приймає рішення. Більшість з них рідко працюють самостійно і без перерв. Їх робота часто фрагментарна, перевантажена деталізацією і запитами, перевантажена деталізації та запитами, а іноді включає більше сотні різних завдань на день, це ускладнює роботу керівника ПАТ «Запоріжсталь».

Ускладнюють її особисті інспекційні поїздки і обходи, які вищі керівники вважають своєю дуже важливою функцією. Робота значною мірою

залежить від вищого керівництва, складнощі особливо яскраво виражені, коли результат бездіяльності частково залежить від керівника, а управлінські помилки оцінюються лише як помилки керівництва. Нерідкі випадки, коли керівники відчують, що заохочують до них ставитися в один спосіб і по-різному. На даний момент в підприємствах все ще домінує стиль управління, заснований на контролі та агресії.

Менеджери середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» практично не можуть контролювати причини проблем, що виникають у них, у них мало можливостей, щоб усвідомити ці проблеми. Вони рідко аналізують свою роботу за допомогою щоденників.

Вони не встигають зосередитися на проблемах, які вимагають значної уваги (особливо часто ця проблема хвилює зростаючих чи залучених з боку менеджерів, які стають керівниками: іноді вони недостатньо розуміють специфіку свого робочого місця та виробництва).

Насправді керівники середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» змушені розриватися між умовляннями та дійсністю. Сьогодні враховуються лише ті знання та інформація, які є в центрі управління. Все це створює серйозні проблеми, які впливають на ефективність роботи ключової групи менеджерів.

### 3.2 Аналіз та розробка програми мотивації середньої ланки менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Мотивація керівників середньої ланки – актуальна тема. При розробці мотиваційної програми необхідно враховувати багато факторів. Звісно, система мотивації керівників середньої ланки повинна бути вбудована в систему мотивації всіх інших працівників компанії. Все більше компаній використовують бонусні програми для підвищення продуктивності праці, і особливо часто ці програми використовуються для мотивації керівників середньої ланки [36, 37, 38].

У ПАТ «Запоріжсталь» система мотивації переважно включає матеріальне та нематеріальне заохочення.

Система матеріального стимулювання ПАТ «Запоріжсталь» включає такі складові.

1. Організація основної заробітної плати.

2. Преміальні заохочення (щоквартально та в кінці року).

3. Доплати:

- за високу професійну майстерність;

- за високу професійну діяльність та високий рівень кваліфікації;

- виконання особливо важливих робіт за період, в який вони виконуються;

- за вислугу років;

4. Заохочення:

- у зв'язку з 50-річчям;

- у зв'язку з 55 (жінки) та 60 (чоловіки);

- при припиненні трудових відносин у зв'язку з виходом на пенсію.

Система нематеріальних заохочень ПАТ «Запоріжсталь» складається з таких частин:

- програма розвитку кадрового резерву;

- система управління людськими ресурсами в SAP Success Factors;

- пакет персональних виплат на один рік;

- менеджерське та професійне навчання та ін.

У ПАТ «Запоріжсталь» з 2017 року діє програма розвитку талантів — система підготовки кандидатів з числа працівників на керівні посади. Програма дозволяє виявити найталановитіших співробітників і дати їм можливість розвиватися далі. Система ротації дозволяє закривати керівні посади та утримувати керівників середньої ланки. Вакансії заповнюються на відкритих внутрішніх конкурсах.

Компанія впровадила в SAP Success Factors автоматизовану систему управління персоналом, за допомогою якої керівники середнього рівня можуть ставити цілі та проводити щорічні оцінки своєї діяльності.

Працівники ПАТ «Запоріжсталь» можуть самостійно сформувавши персональний набір соціальних виплат на один рік (проект «Індивідуальний соціальний пакет «Мій вибір», в якому перелік пільг складається на основі опитування серед працівників підприємства») кожен працівник має доступ до медичне страхування себе та членів сім'ї, путівки на пенсії та дитячі будинки здоров'я.

Корпоративний університет існує з 2018 року і об'єднує цілий комплекс навчання персоналу, включаючи інтеграційні програми для нових співробітників, управління та професійне навчання. Університет для їхньої освіти включає: вебінари, відеоконтент, онлайн домашні завдання та онлайн-підтримку для тренерів.

Курс «Академія лідерства» формує комплексний підхід до управління бізнесом та розвиває лідерство шляхом вирішення організаційних проблем.

Загалом систему мотивації та стимулювання ПАТ «Запоріжсталь» можна назвати дуже добре розробленою і спрямованою на підвищення економічних показників діяльності організації, а також матеріального та морального задоволення працівників.

При цьому система мотивації на ПАТ «Запоріжсталь» потребує удосконалення. Тому ми пропонуємо такі основні пропозиції щодо розробки мотиваційної програми для середнього керівництва:

- для формування системи мотивації та стимулювання праці потрібен комплексний підхід, тобто врахування потреб окремих категорій працівників, особливо середньої ланки.

- необхідно мотивувати працівників не тільки матеріальними та моральними мотиваційними чинниками, а й організаційними, технічними, соціальними, фізіологічними.

– незважаючи на загалом позитивний досвід створення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», слід зазначити, що досліджень мотиваційної структури працівників середньої ланки практично не існує.

Вся система мотивації спрямована на самостійний вибір пакету послуг, який не завжди розкриває психологічний потенціал працівника. На нашу думку, в сучасних умовах ігнорування моніторингу мотивації праці є неприпустимим, оскільки рано чи пізно існуюча система може вийти з ладу.

У цьому контексті ми вважаємо, що має сенс запропонувати підприємству таку форму запису мотиваційної структури співробітників у вигляді анкети. Аналіз результатів, отриманих у ході дослідження, дозволить налагодити та зробити більш актуальною систему стимулювання та мотивації в компанії.

Було запитано у 7 керівників середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» про мотивацію їхньої роботи. В результаті опитування ми створили мотиваційну структуру для роботи керівників середньої ланки.

Таблиця - 3.1 Структура мотивів керівників середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь»

№	Назва характеристики
1	Особисті та колективні досягнення
2	Фінансове задоволення
3	Горизонтальне та вертикальне співробітництво
4	Визнання та нагорода
5	Зміст роботи має бути різноманітним.
6	Відповідальність за виконану роботу
7	Рівні відносини з керівництвом і повага
8	Кар'єра

Для керівників середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь» успіх на першому місці.

Це говорить про високий ступінь розуміння та бажання працювати. Але кар'єра на останньому місці говорить про незалежність і власний статус у компанії.

Також проаналізували важливість роботи середнього менеджменту.

Таблиця 3.2 - Рейтинг важливості характеристик роботи для менеджерів ПАТ «Запоріжсталь»

№	Назва характеристики
1	Висока виплата
2	Надання інформаційних технологій
3	Сприятливий психологічний клімат
4	Сприятливі умови праці
5	Незалежність у наданні послуг можливості для професійного розвитку
6	Різноманітна робота
7	Труднощі в роботі
8	Можливість покращити свої житлові умови
9	Репутація професії
10	Можливість для реклами
11	Можливість спілкування під час роботи
12	Низька інтенсивність роботи
13	Низька напруженість праці

Не дивно, що керівники ПАТ «Запоріжсталь» в першу чергу мають зарплату та інформацію, а також незалежність у виконанні своїх робіт.

Для керівників середньої ланки є важлива можливість професійного зростання та кар'єрного зростання.

Дослідивши мотиваційну структуру менеджерів середньої ланки ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити наступні висновки:

- оскільки на перший план виходять мотиви самозадоволення, самореалізації та досягнення, а також високий заробіток, вважаємо, що в програмі мотивації ефективніше використовувати метод КРІ (Key Performance Indicators);

- суттєвий показник результативності, суть якого є визначення основних цілей менеджерів на поточний період, їх пропорцій та показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності досягнення цілей.

Програма мотивації повинна вміти гнучко й адекватно реагувати на різні типи змін зовнішніх і внутрішніх рамок і перевіряти, чи відповідає вона



зміненним зовнішнім і внутрішнім каркасним умовам. Її можна змінити за наступними критеріями дивись рис.3.1.



Рис. 3.1 Критерії програми мотивації ПАТ «Запоріжсталь»

Програма мотивації праці повинна співвідноситися з досягненням стратегічних цілей організації та сприяти вирішенню її основних завдань[39,40,41].

Умілий вплив на мотивацію співробітників ПАТ «Запоріжсталь» за допомогою якісної програми мотивації праці призводить до високого рівня ефективності та рентабельності підлеглих. Система мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» є однією з базових складових системи управління організацією.

Компанія, яка вирішила розробити програму мотиваційного лідерства, повинна на початку проекту вирішити:

- якою буде структура винагороди менеджерів;
- які основні показники, за які преміюватиметься менеджер;
- як бюджетуватиметься програма;
- наскільки керівнику цікаво брати участь у розробленій програмі мотивації;
- наскільки вона конкурентоспроможна на ринку праці [42,43,44,45].

Вибір цих інструментів залежить від цілей, які ПАТ «Запоріжсталь» ставить перед своїми керівниками.

Ідентичних методів і правил мотивації не існує і ніколи не буде. Тому необхідно розглянути такі ключові напрямки майбутніх методів мотивації:

- значення навколишнього середовища;
- заохочення волі до праці;
- ефективні кар'єрні можливості;
- більш ефективна оцінка діяльності;
- платіжна система;
- потреба в трудовій дисципліні.

Виходячи з вищесказаного нами було запропановано основні етапи програми мотивації ПАТ «Запоріжсталь» (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 - Основні етапи запропонованої програми мотивації ПАТ «Запоріжсталь»

Поетапні кроки	Заходи
1 крок	Виявлення проблем підприємства пов'язаних з мотивуванням співробітниками
2 крок	Виявлення стимулів до мотивації через анкетування
3 крок	Розробка нової системи мотивації
4 крок	Розрахунок витрат на впровадження програми мотивування
5 крок	Розробка нових завдань та вимог до співробітника
6 крок	Запуск та тестування нової систем мотивації
7 крок	Розрахунок вигод чи збитків від запровадження програми. Моніторинг 2 рази на рік та створення статистики мотивації співробітника

Для розробки програми мотивації має сенс ПАТ «Запоріжсталь» проводити регулярний моніторинг мотивації керівників середньої ланки зі створенням статистики мотивації. Метою такого моніторингу є моніторинг змін рівня мотивації з метою розуміння мотивів – стимулів та антимотивів – антистимулів, тобто що надихає на роботу, а що відмовляє від роботи, прийняти правильні управлінські рішення та створити правильну систему для подання пропозицій щодо активізації ініціатив співробітників підвищення ефективності їх діяльності та діяльності всього підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток підприємства багато в чому залежить від зацікавленості співробітників в ефективній роботі. Чим краще злагоджена система мотивації персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, які відповідають потребам і цілям підприємства.

Багато підприємств не приділяють достатньо уваги мотивації співробітників, що є великою помилкою. Мотивація робочої сили може бути як матеріальною, так і моральною, і важливо мотивувати співробітників виконувати свою роботу якісно і вчасно.

Взаємодія мотивів і стимулів є інструментом, який дозволяє задовольнити потреби працівника найбільш зручним для нього способом – шляхом реалізації його навичок, а також пропонує керівнику можливість створити систему заохочення працівника. співробітники формують роботу і таким чином об'єднують цілі ефективного управління та підвищення інновацій в цілому, виробниче підприємство та цілі трудової діяльності працівника.

Враховуючи це, слід зазначити, що кожне підприємство самостійно обирає свій шлях, який залежить від специфіки діяльності та особливостей вже створеної системи управління.

Вище керівництво та дирекція з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» приділяє багато уваги мотивації працівників підприємства. Формування програм мотивації відводиться дирекції з персоналу, але як показала практика, потрібно ретельно переглянути мотиваційну систему для працівників середньої ланки управління. В данній роботі було запропоновано такі основні пропозиції щодо розробки мотиваційної програми для середнього керівництва:

– для формування системи мотивації та стимулювання праці потрібен комплексний підхід, тобто врахування потреб окремих категорій працівників, особливо середньої ланки.

- необхідно мотивувати працівників не тільки матеріальними та моральними мотиваційними чинниками, а й організаційними, технічними, соціальними, фізіологічними.

– незважаючи на загалом позитивний досвід створення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», слід зазначити, що досліджень мотиваційної структури працівників середньої ланки практично не існує.

В рамках удосконалення системи мотивації персоналу ми запропонували програму мотивації для середнього керівництва ПАТ «Запоріжсталь», яка включає такі заходи:

- виявлення проблем пов'язаних з мотивацією та стимулюванням;
- виявлення стимулів до мотивації;
- розрахунок витрат на стимулювання;
- розробка нової програми мотивації;
- виявлення вигод чи втрат після запровадження нової програма мотивації;
- розробка нових завдань та вимог до співробітника згідно нової програми;
- постійний моніторинг керівників середньої ланки управління.

Побудова ефективної мотиваційної програми повинна спиратися на пріоритетність стратегічних цілей підприємства. Від ефективності вирішення проблем компанії повинні залежати доходи працівників середньої ланки.

Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління всім підприємством.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
2. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
3. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
4. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
5. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
6. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
7. Дідур К.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві. *Економічні науки*. 2016. URL: [www.edu.com.ua](http://www.edu.com.ua). (дата звернення: 24.09.2021).
8. Катихін Є.О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та її основні принципи. *Статистика України*. 2015. № 3. С. 83–86.
9. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства *Економічний аналіз: зб. наук. праць* Тернопільський національний економічний університет. 2016. Том 25. № 2. С. 79–85. URL: <http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4524>. (дата звернення: 24.09.2021).
10. Бегма Ю.К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ К.: 2015. С. 18–26.

11. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.09.2021).
12. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.
13. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 24.08.21).
14. Власенко Т.Ю., Луценко І.В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.209–2012. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (дата звернення: 25.10.2021).
15. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.3.48> (дата звернення: 25.10.2021).
16. Дороніна О.А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619> (дата звернення: 22.10.2021).
17. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 70–75. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6943/1/7.pdf> (дата звернення: 25.09.2021)
18. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied*

*researches in practice of leading scientific schools»*. 2019. Vol. 31. Number 1. 239–249.

19. Струс Р.В. Коваль О.Г. Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55> (дата звернення: 25.12.2019)

20. Семенова Л.Ю., Татарінова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (дата звернення: 25.12.2019)

21. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності промисловості за період з початку року у 2017 році / Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp\\_prom\\_p](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp_prom_p). (дата звернення: 24.09.2021).

22. Електронне наукове фахове видання Випуск 1 (18) 2019 Опитування. URL: <https://www.surveio.com/survey/d/H3G5H5A9R8H4J1W8> (дата звернення: 24.09.2021).

23. Fakher Jaoua. Impact of strategic roles of middle managers on the relationship between successful strategy implementation and organisational performance. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 19, No. 4, 2018. 476-500

24. Ястремська О. М. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕОРГАНІЗАЦІЇ. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-75\\_79.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-75_79.pdf)(дата звернення: 25.09.2021)

25. Долішний В. С. Мотивація персоналу: види і значення для діяльності фірми Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології :

матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С.292-294.

26. Демидович В. В. Облік використання часу менеджером як один із шляхів покращення його роботи Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С.42-44.

27. Eka Pria Anas. Role of middle managers in strategic renewal. *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol.8, No 3, 2019.

28. Річний звіт ПАТ«Запоріжсталь»за 2017 рік URL: <http://zsteelag.pat.ua/emitents/reports/year/2017>(дата звернення: 25.09.2021)

29. Річний звіт ПАТ«Запоріжсталь»за 2018 рік URL: <http://zsteelag.pat.ua/emitents/reports/year/2018>\_(дата звернення: 25.09.2021)

30. Річний звіт ПАТ«Запоріжсталь»за 2019 рік URL: <http://zsteelag.pat.ua/emitents/reports/year/2019>\_(дата звернення: 25.09.2021)

31.Річний звіт ПАТ«Запоріжсталь»за 2020 рік  
URL: <http://zsteelag.pat.ua/emitents/reports/year/2020> (дата звернення: 25.09.2021)

32. Річна фінансова звітність емітента ПАТ«Запоріжсталь»(2019р.)[https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin\\_general/32820](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/32820)\_(дата звернення: 25.09.2021)

33.Річна фінансова звітність емітента ПАТ «Запоріжсталь» (2020 р.)  
[https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin\\_general/57010](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/57010)(дата звернення: 25.09.2021)

34. Ястремська О. М. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕОРГАНІЗАЦІЇ.  
[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-75\\_79.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-75_79.pdf)(дата звернення: 27.10.2021)

35.Долішний В. С. Мотивація персоналу: види і значення для діяльності фірми Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології :



матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С.292-294.

36. Демидович В. В. Облік використання часу менеджером як один із шляхів покращення його роботи Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С.42-44

37. Семенова Л.Ю., Татарінова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (дата звернення: 25.10.2021)

38. 5. Власенко Т.Ю., Луценко І.В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С.209–2012. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (дата звернення: 25.10.2021).

39. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. 2019. № 3. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.3.48> (дата звернення: 25.10.2021).

40. Дороніна О.А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619> (дата звернення: 22.10.2021).

41. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. С. 70–75. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6943/1/7.pdf> (дата звернення: 25.10.2021)

42. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. International journal «*Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*». 2019. Vol. 31. Number 1. 239–249.

43. Струс Р.В. Коваль О.Г. Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55> (дата звернення: 25.09..2021)

44. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.09.2021).

45. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232