

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Грейдова система оплати праці на прикладі
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп.-
з спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Ключка В.О.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., доцент

Корольков В.В.

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

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« _____ » _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Ключка Вікторії Олександрівни

1. Тема роботи: «Грейдова система оплати праці на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
керівник роботи: Дашко І.М., професор
затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 642-с
2. Строк подання студентом роботи: «01» грудня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій, монографій та періодичних видань, фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень і проведеного аналізу, ресурси мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні основи грейдової системи оплати праці; проаналізувати ефективність системи в управлінні персоналом ПАТ «Запоріжсталь»; сформулювати шляхи удосконалення управління розвитком системи управління персоналом із застосуванням грейдингової системи оплати праці цеха ремонту рухомого складу управління залізничного транспорту системи управління персоналом за допомогою кадрвоого аудиту ПАТ «Запоріжсталь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 19 табл., 2 додатка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2022	12.08.2022
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	10.09.2022	10.09.2022
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студентка

_____ (підпис)

В.О. Ключка
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

_____ (підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 104 с., 18 рис., 19 табл., 92 джерела, 2 додатка.

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку системи оплати праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення з економічного оцінювання посад на підприємстві та побудови грейдингової системи оплати праці на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів удосконалення управління розвитком системи управління персоналом із застосуванням грейдингової системи оплати праці досліджуваного підприємства.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність грейдингової система оплати праці як інструменту мотивації та засобу ефективного управління персоналом на підприємствах;
- охарактеризувати комплекс заходів щодо впровадження грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом;
- дослідити сучасний досвід апробації грейдування в системі оплати праці;
- дослідити загальну характеристику розвитку системи управління персоналом в господарській діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати ефективність застосування грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової

системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом;

- здійснити розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці.

Методи дослідження: економіко-статистичний, аналізу й синтезу, спостереження і групування, абстрактно-логічний.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження: набуло подальшого розвитку методика розробки грейдингової системи оплати праці; поглиблено застосування грейдингової системи оплати праці в практиці промислового підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, алгоритм щодо запровадження грейдингової системи оплати праці та оцінювання соціально-економічної ефективності заходів в контексті управління персоналом.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

ПЕРСОНАЛ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ГРЕЙД, ЗАРОБАТНА ПЛАТА,
МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 104 pages, 18 figures, 19 tables, 92 sources, 2 appendices.

The object of research: the process of formation and development of the labor payment system at the Zaporizhstal PJSC enterprise.

The subject of the study: theoretical and methodological provisions on the economic evaluation of positions at the enterprise and the construction of a grading system of labor remuneration at the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to develop directions for improving the management of the development of the personnel management system with the application of the grading system of labor remuneration of the enterprise under study.

To fulfill the purpose of the qualification work of the master of work it is necessary to perform the following tasks:

- to investigate the essence of the grading system of labor remuneration as a motivation tool and a means of effective personnel management at enterprises;
- characterize a set of measures for the introduction of grading in the salary system as a means of motivation and effective personnel management;
- to investigate the modern experience of approbation of grading in the labor payment system;
- to investigate the general characteristics of the development of the personnel management system in the economic activity of PJSC "Zaporizhstal";
- to analyze the effectiveness of the application of the labor grading system in the rolling stock repair shop of the Railway Transport Department of PJSC "Zaporizhstal";
- develop proposals for the further development of the grading system of labor remuneration as a means of motivation and effective personnel management;
- carry out an efficiency calculation from the implementation of proposals

for the further development of the labor grading system.

The following research methods were used to solve the set tasks and achieve the set goal: economic-statistical, analysis and synthesis, observation and grouping, abstract-logical.

The scientific novelty of the study consists in conducting further research on the problem of personnel audit in the personnel management system; deepening the understanding of the current state of application of personnel audit in the management system of an industrial enterprise and specified the conditions and measures for ensuring the effective construction of a personnel management system with the help of personnel audit.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the algorithm for evaluating and managing personnel using a personnel audit and determining the socio-economic effectiveness of measures in the context of personnel management using personnel audit methods and techniques.

PERSONNEL, MANAGEMENT, PERSONNEL AUDIT,
METHODOLOGY, TECHNOLOGY, SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY,
PRODUCTIVITY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
1.1 Грейдингова система оплати праці як інструмент мотивації та засіб ефективного управління персоналом на підприємствах.....	14
1.2 Охарактеризувати комплекс заходів щодо впровадження грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом.....	24
1.3 Сучасний досвід апробації грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом.....	35
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЦЕХА РЕМОНТУ РУХОМОГО СКЛАДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	44
2.1 Загальна характеристика розвитку системи управління персоналом в господарській діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь».....	44
2.2 Аналіз ефективності застосування грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».....	64
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЦЕХА РЕМОНТУ РУХОМОГО СКЛАДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	74

3.1 Пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».....	74
3.2 Розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».....	86
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Під час поглиблення ринкових відносин значну роль у розвитку економіки відіграє промисловий сектор, зокрема металургійна галузь. Усвідомлення значущості місії металургійної галузі промислового сектору економіки України ставить перед державою та підприємствами завдання забезпечити галузь усім необхідним для її ефективного функціонування. Однією з основних проблем розвитку металургійної галузі є реструктуризація менеджменту персоналу в частині мотивації праці. Оплата праці є мотиваційним фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами праці. Зараз система грейдів є найкращою системою нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей.

Дедалі більшого значення набуває наявність в українських підприємств прозорих систем управління персоналом, аналогічних системам підприємств розвинутих країн. Ввівши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, та залучати на роботу або до співпраці топ-менеджерів, а також висококласних фахівців. Непрозорість заробітної плати є одним із факторів соціальних конфліктів на підприємствах. Якщо на державних підприємствах, які мають бюджетне фінансування, заробітна плата жорстко пов'язана із нормативно-правовими актами трудового законодавства, то на недержавних підприємствах для усунення непрозорості все частіше застосовують грейдингову систему нарахування зарплат.

Насамперед організація формування системи оплати на підприємствах залежить від цього, як підприємство оцінює посади, які основні пріоритети виділяє в оцінці і як вибудовує ієрархічну структуру вартісної цінності внутрішньо організаційних посад. Якість управління відбивається на поведінці організації як системи, на фінансових результатах її діяльності, на

зростанні показників ефективності. На багатьох підприємствах необхідно постійно вибудовувати та коригувати власну ієрархію посад на підставі їх оцінки, а також постійно покращувати систему оплати праці, передбачаючи можливість розмежування оплати: за безпосередньо виконану роботу та її якість, за наявний чи досягнутий рівень кваліфікації, досвід, стаж, внесок у розвиток підприємства.

Основні питання оплати праці, проблеми редукції праці, оцінки посад та запровадження грейдингової системи оплати праці висвітлено у роботах Беленкової А. [9], Глущенко В. [9], Березіна О. [10], Плотник О. [10], Бутенко Д. [13], Вишнеvsька М. [15-16], Крамаренко А., [50], Кобзиста І. [46], Завіновська Г. [39] та ін.

Враховуючи вищевикладене, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною та значущою як з теоретико-методологічної, так і з практичної точки зору. Суперечність спостерігається між ступенем практичної розробленості грейдування у системі оплати праці та недостатністю практичних підходів до реалізації цього процесу, як засобу ефективного управління персоналом. Незважаючи на широке вивчення питань системи оплати праці в різних секторах економіки, проблема оцінки посад на підприємствах в сучасних ринкових умовах повною мірою не вирішена, а також повноцінно не вивчена. Проблема полягає у дослідженні грейдування в системі оплати праці як засобу ефективного управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів удосконалення управління розвитком системи управління персоналом із застосуванням грейдингової системи оплати праці досліджуваного підприємства.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність грейдингової система оплати праці як інструменту мотивації та засобу ефективного управління персоналом на підприємствах;
- охарактеризувати комплекс заходів щодо впровадження грейдування

в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом;

- дослідити сучасний досвід апробації грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом;

- дослідити загальну характеристику розвитку системи управління персоналом в господарській діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізувати ефективність застосування грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»;

- розробити пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»;

- здійснити розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи оплати праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення з економічного оцінювання посад на підприємстві та побудови грейдингової системи оплати праці на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення поставленої мети в роботі використано низку загальнонаукових методів дослідження: аналіз, синтез, спостереження, групування, систематизація, узагальнення, абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний метод порівняльного аналізу та інші. В основі методологічної та теоретичної бази роботи закладено системний підхід до вивчення досліджуваних явищ і процесів, праці вітчизняних дослідників із аналізованої проблематики.

Одержані результати: вивчено теоретичні аспекти застосування грейдингової системи оплати праці на підприємстві, розкрито методологічні

засади щодо впровадження грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом; надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово-економічні показники, проведено комплексне оцінювання системи управління персоналом; досліджено ефективності застосування грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження:

набуло подальшого розвитку:

методика розробки грейдингової системи оплати праці;

удосконалено:

застосування грейдингової системи оплати праці в практиці промислового підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, алгоритм щодо запровадження грейдингової системи оплати праці та оцінювання соціально-економічної ефективності заходів в контексті управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені в Збірнику матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» від 10 грудня 2021 року у м. Запоріжжя, на тему: «Грейдова система оплати праці» й в збірнику «Молода наука» від 10 грудня 2021 року на тему: «Грейдова система оплати праці».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 104 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Грейдингова система оплати праці як інструмент мотивації та засіб ефективного управління персоналом на підприємствах

Сьогодні особливо гостро у різних організаціях та підприємствах стоїть проблема правильного та ефективного мотивування співробітників. Проведення певних ефективних заходів щодо мотивації персоналу призводить до якісного та оперативного виконання роботи, зменшення терміну її виконання, зниження рівня плинності кадрів, отже, і до ефективної роботи організації та збільшення прибутку.

Мотивація є основною функцією управління, яка стосується процесу спонукання персоналу до діяльності через систему формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей та цілей підприємства [36, с. 112]. Досліджуючи грейдингову систему оплати праці як інструмент мотивації доцільно зупинитись на сутності мотивації персоналу, як ефективного управління персоналом на підприємстві.

Грейдингова система оплати праці нерозривно пов'язана зі стимулюванням працівників до праці та мотивації виконувати належним чином свої обов'язки та мати лояльність до роботодавця [44, с. 42]. Визначивши сутність категорії «мотивація» можна зрозуміти основні засади побудови грейдингової система оплати праці на підприємстві.

Проблема збільшення результатів праці цікавила людей із давніх часів на стадії появи громадського виробництва. Вчені та практики досліджували, як спонукати людей до ефективної роботи. Щоб робота стала ефективною, людина повинна мати спонукальну причину, основу чи основу до дії [1, с. 88, с. 220]. Сьогодні неможливо знайти єдину думку на визначення поняття

«мотив» та «мотивація». З метою пошуку вичерпаного та повного тлумачення дефініції «мотивація», здійснено аналіз літератури та наведено деякі точки зору науковців щодо визначання сутності «мотивація» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація» в працях науковців

Автор	Визначення	Ключове слово
Мескон М. [58, с. 124]	Процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета, чи, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмета відповідно до потреби людини і який запускає правильне поведінка людини присвоєння цього предмета	Внутрішній психічний механізм людини
Кузьмін О. [81, с. 36]	Бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність	Задоволення
Сербіновський Б.Ю. [75, с. 136]	Свідоме прагнення певного типу задоволення потреб, до успіху	Прагнення
Колот А.М. [47, с. 174]	Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних та зовнішніх факторів	Спонування
Крушельницька О.В. [50, с. 159]	Процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Стимулювання

За наведеними визначеннями поняття «мотивація» визначено, що автори мають власні визначення цього поняття, але маємо визначити збіг їхніх поглядів у тому, що мотивація залежить від психічного стану людини, від її бажання щось зробити, адже саме з цього випливають її вчинки. Тому можна надати наступне визначення: мотивація – це комплекс дій, які спрямовані на інтерес, спонування, стимулювання співробітника з метою поліпшити результати його праці. Виходячи з цієї тези, завданням керівництва підприємств (організацій) є пошук підходу до кожного співробітника за допомогою виявлення певного кола його інтересів не тільки у роботі, яку вони виконують, а й за її межами.

Провівши аналіз визначення терміна «мотивація», варто визнати, що мотивацією виступає сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, які рухають людиною, спонукають її до діяльності, особливо впливають та визначають її поведінку та форми діяльності, надаючи даній діяльності спрямованість,

орієнтовану на досягнення особистих цілей та цілей організації. Крім поняття «мотивація», часто застосовується поняття «стимулювання». Деякі вчені, такі як: Дуляба Н. І., Озарчук К. С. [35]; Грифін Р., Яцура В. [22]; Дороніна М. С. [33] та ін., не розмежовують поняття «мотивація» та «стимулювання». На підтвердження цього проведено кілька трактувань визначення «стимулювання» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «стимулювання»

Автор	Визначення	Ключове слово
Колот А.М. [47, с. 159]	Вплив не на людину, але в обставини, застосовуючи на озброєння блага, стимули, які у своє чергу спонукають робітника до певної поведінці.	Впливом на зовнішні обставини
Деслер Г. [30, с. 199]	Процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмета (дії), який спонукає людину до певних дій.	Вплив за допомогою зовнішнього предмета

На відміну від поняття «мотивація», «стимулювання» більш спрямоване на заохочення працівників у вигляді винагороди, що спонукає їх підвищувати ефективність своєї праці [17, с. 157].

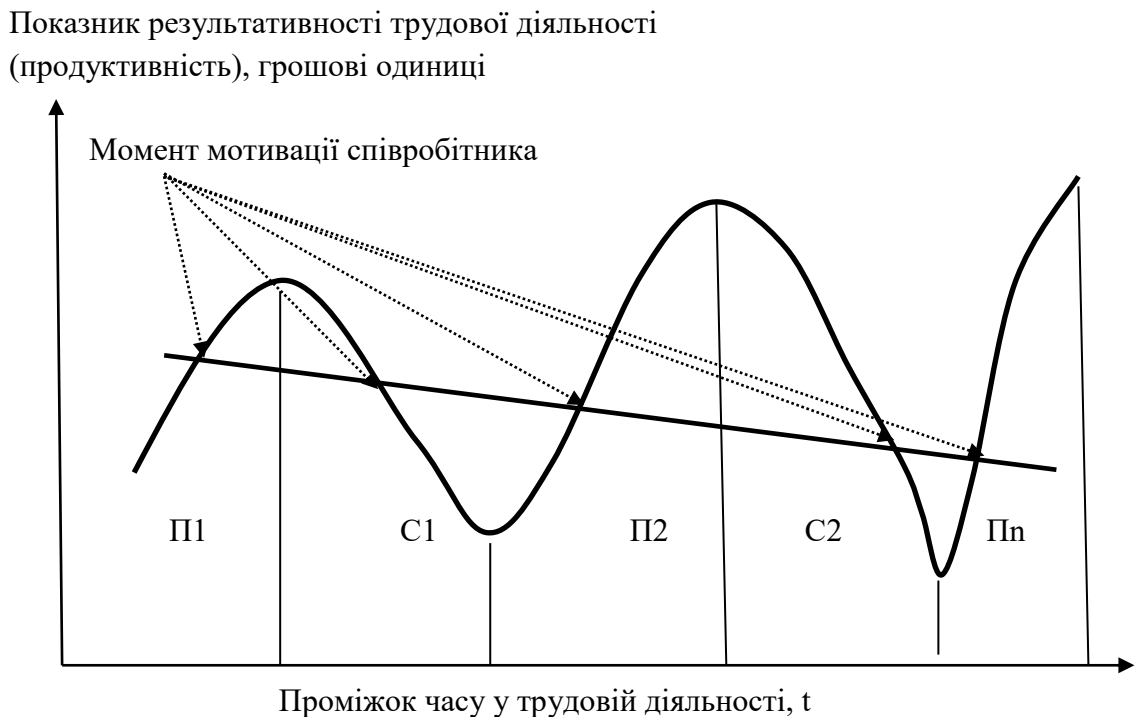
Отже, мотивацію та стимулювання трудової діяльності необхідно розглядати як важливий фактор зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва. Насправді мотивація і стимулювання тісно взаємопов'язані і часто планомірно переходять друг в друга.

Мотивація – це внутрішні бажання і мета людини, що спонукає його до певних дій у зазначеному напрямі задля досягнення поставленої мети.

Сьогодні практикою доведено ефективність великої кількості методів на мотивацію колективу співробітників, і кількість способів мотивації з кожним часом все поповнюється. Отже, можна сказати, що методи забезпечення ефективного мотиваційного впливу є непостійними. Також той самий спосіб, який раніше ефективно мотивував працівників до свого ефективного виконання своїх функцій і ведення продуктивної діяльності, у майбутньому може знизити ці мотиваційні установки. Це є підтвердженням

необхідності та важливості проведення досліджень щодо виявлення потреб конкретного працівника, його цільових установок, бажань, цінностей для розробки дієвих заходів на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, більшість методів нематеріального на працівників закладено у культурі тієї країни, де вони застосовуються [19, с. 29].

Щоб ввести в дію і провести правильно організацію механізму мотивації та оптимізувати управління персоналом, слід врахувати, що трудова діяльність з властивою їй напруженістю (як і всі системні процеси) – циклічна. Можна стверджувати, що за тривалим періодом підйому може настати період спаду, а через деякий час працівник знову демонструє новий підйом (рис. 1.1). З урахуванням цього будується крива мотивації.



Примітка:

Точка спаду трудової діяльності – С1, С2 ... Сn.

Точка підйому трудової діяльності – П1, П2 ... Пn.

Рисунок 1.1 – Графік циклічності трудової діяльності співробітника та крива мотивації (індивідуально для кожного співробітника) [4, с. 236]

У період спаду (точки С1, С2 тощо) слід проводити роботу з

підвищення та утримання мотивації на необхідному рівні, для цього формується цілісна система стимулів, зведена не лише до підвищення матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, доплати), а до можливості просування по службі, перенавчання чи підвищення кваліфікації, забезпечення отримання працівником комплексу соціальних гарантій.

Людський розвиток здійснюється циклічно. Його загальний напрямок задається коливально-поступальними рухами економічної системи і може змінюватися при переході від одного циклу до іншого циклу. Причому тривалість спаду (C_1, C_2, \dots) до точки підйому (Π_1, Π_2, \dots) може бути різною за часом [4, с. 237].

Мотивації персоналу є ключовою складовою управління фірмою. Вправно налагоджений мотиваційний механізм особливо вплине на результативні показники компанії та підвищить ефективність управління її виробничо-господарською діяльністю [11, с. 72]. Якщо збільшити кількість мотивованих працівників, то компанія має можливість найефективніше керувати персоналом. Тут особлива увага приділяється пошуку важелів на кожного працівника в індивідуальному порядку. Для кожного конкретного працівників має бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів в організації, стилем керівництва у компанії та у відділі.

Основним елементом мотивації працівника до праці є матеріальне заохочення. Грошові виплати у вигляді заробітної плати знаходяться у прямій залежності від кількості та якості праці, які були витрачені на виконання певних робіт. Прояв такої залежності забезпечено використанням посадових окладів та систем преміювання та надбавок [12, с. 86]. Отже, заробітна плата відіграє провідну роль системі матеріальної мотивації трудового колективу. Також вона виступає основною формою доходу працівників, що працюють у компанії.

Мотивація працівників має здійснюватися комплексно та системно. Її слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як підсистему

корпоративної культури підприємства Грошова винагорода, яку очікує отримати персонал за виконану працю, безпосередньо виступає матеріальним чинником мотивації та стимулювання персоналу до праці в певній організації на певному підприємстві [32, с. 136]. Отже, оплату праці можна визначити мотиваційним фактором для персоналу за умов, що вона безпосередньо пов'язана з результатами праці. Грейдингова система оплати праці наразі вважається найкращою системою нарахування посадових окладів, яка у своєму підґрунті має балально-факторний метод та матрично-математичні моделі.

Грейдинг – це сучасна система оцінювання та ранжирування посад, результатом якої посади розподіляються за грейдами відповідно до їх цінності для підприємства [9, с. 134].

Грейд (англ.) означає ступінь, ранг, клас, рівень [10, с. 23]. До одного і того ж грейда відносять посади, близькі і однакові по значущості і цінності внеску в організацію на основі різних способів оцінки праці.

Грейдингова система оплати праці сприяє, з погляду роботодавців, створення чіткої методики формування винагороди і дозволяє оптимізувати фонд заробітної плати компанії. На думку роботодавця, перевага системи для працівників – її прозорість. Співробітник розуміє, що і як він має робити і протягом якогось часу, щоб розраховувати на підвищення заробітної плати.

Грейдингова система оплати праці розрахована на те, що персонал отримує оплату певний досягнутий результат. До цього ж до уваги береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, поведінка співробітника, його зовнішній вигляд. Система грейдів, або позиційних посад, представляє, по суті, таблиць про ранги, в якому кожному співробітнику надано той чи інший ранг (грейд), відповідно до якого у подальшому визначається рівень його заробітної плати [15, с. 107].

Порівняння підходів до системи грейдів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз грейдингу посади та грейдингу працівника за окремими параметрами [90, с. 417]

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівника
Об'єкт оцінювання	Значущість для підприємства посади	Значущість для підприємства конкретно визначеного працівника
Критерії оцінювання	Чинники компетенцій, які належать до конкретної посади: обов'язковий кваліфікаційний рівень, ступінь відповідальності та самостійності, складність роботи, встановлення стратегічних цілей та вплив на результати діяльності, комунікативний та аналітичний складники, умови роботи, навантаження тощо	Чинники компетенцій, що залежать від ступеня відповідальності працівника: вплив на результати діяльності підприємства, рівень самооцінки за досягнутою кваліфікацією, результативністю тощо
Підприємства, яким рекомендовано використовувати	З чітко прописаними та фіксованими функціями посад, що дає змогу різним працівникам виконувати відповідні аналогічні функції та займати відповідні аналогічні посади	Функції і завдання, що виконуються, залежать безпосередньо від конкретного працівника, висування високих вимог до кваліфікації, рівня освіти і творчих навичок працівників
Результат упровадження	Посадові оклади збалансовані у єдиній системі, що враховує значущість посади для підприємства	Оклади працівників за грейдом мають персональний розподіл з урахуванням професіоналізму, кваліфікації, досвіду

Грейд об'єднує посади, що мають близьку або однакову цінність для підприємства. Бажана кількість грейдів коливається від п'яти до двадцяти, при цьому певний оклад чи «вилка окладів» відповідає конкретному грейду, який повинен періодично переглядатися залежно від прожиткового рівня та/або рівня інфляції, але сама система залишається незмінною [16, с. 87].

Сьогодні стрімко зростає кількість підприємств, які переходять на грейдову систему оплати праці. Система грейдів з'явилася півстоліття тому США, коли уряду країни потрібно було визначити, скільки платити чиновникам одного професійного рівня, але різного профілю [41, с. 6]. Розроблена на замовлення держструктур універсальна система враховувала рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань та навичок, результативність діяльності тощо. Система грейдів є заміною тарифної сітці.

Основними вузькими місцями тарифної сітки є непрозора внутрішня логіка та жорсткість ієрархічної структури. В даний час гарантовані тарифні ставки і посадові оклади виступають скоріше в ролі обмежувачів зацікавленості трудящих у розвитку та реалізації наявних здібностей, оскільки з одного боку можуть виплачуватись в повному розмірі без досягнення працівниками відповідних результатів, з іншого боку не передбачають підвищення оплати у разі перевиконання плану. В табл. 1.4 показано різниці між

Таблиця 1.4 – Відмінності між тарифною системою та системою грейдів [37]

Тарифна система	Система грейдів
1. Система заснована на оцінці стажу роботи, професійних знань та навичок	1. Передбачено ширшу лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади: управління; складність роботи; відповідальність; ціна помилки; самостійність.
2. Наростаючий принцип вбудовування посад в організації	2. Система грейдів передбачає можливість перетину частин двох довколишніх грейдів. В результаті працівник з нижчого грейду, за рахунок свого професіоналізму може отримувати вищий посадовий оклад, ніж фахівець, з грейду поряд вищого порядку, що стоїть поруч.
3. Тарифна сітка побудована на множенні мінімальної зарплати на міжрозрядні чи міжгалузеві коефіцієнти.	3. Грейдинг заснований на вазі посади, розрахованій у балах
4. Посади збудовані за суворим наростанням вертикалі (від робітника до управлінця)	4. Посади збудовані за принципом важливості для компанії

Тарифний підхід і грейдова система щодо формування постійної частини заробітної плати не виключають один одного, взаємопов'язані між собою. Проте, сутність системи грейдів полягає в розробці коригуванні постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності організації. Тобто чим вища цінність посади, чим більша постійна, базова частина заробітної плати.

На рис. 1.2 показана структура заробітної плати після впровадження системи грейдів.

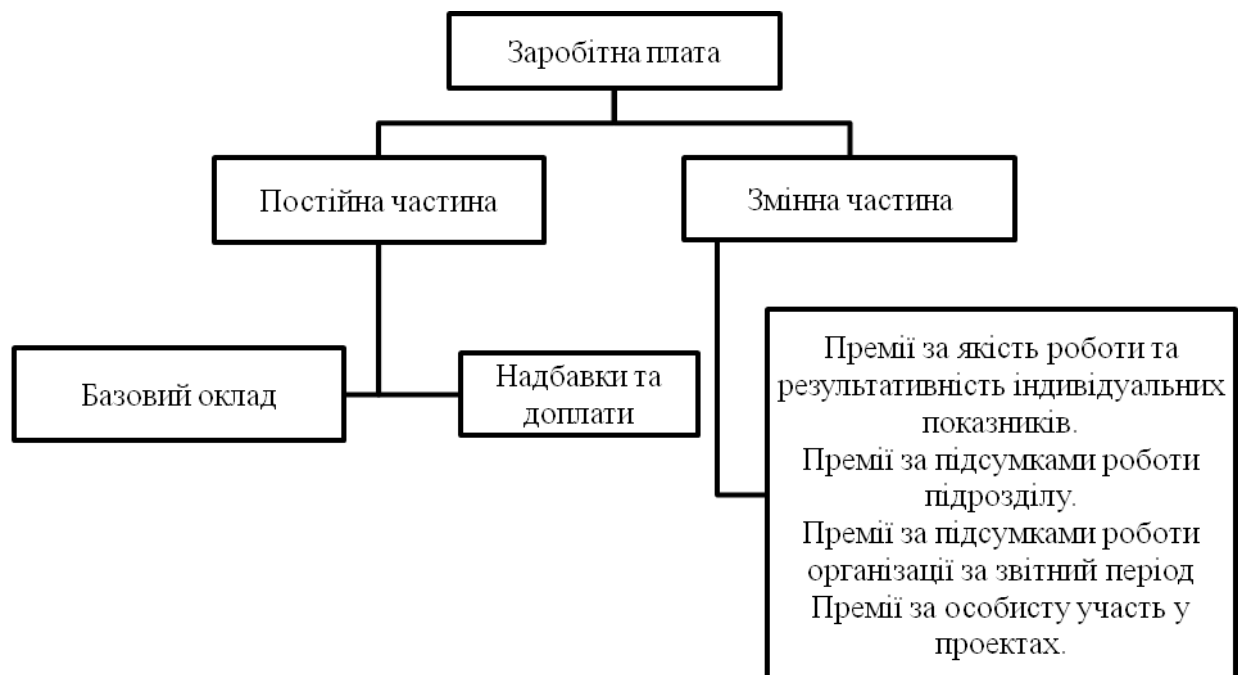


Рисунок 1.2 – Структура заробітної плати по грейдам [13, с. 95]

Таким чином, грейдова система оплати праці на підприємстві є системою зростання заробітної плати за трьома основними факторами [28, с. 71-72]:

1) Знання та вміння. В даному випадку враховується як рівень освіти працівника, а й придбані знання:

- професійні та предметні – знання практичних та теоретичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей професії;

- аналітичні та концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, розробки та управління підлеглими;

- навички взаємодії з людьми – наскільки співробітник може успішно працювати у команді, спілкуватися з клієнтами.

2) Творчий потенціал, вирішення проблем – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові

результати. Показує рівень самостійності мислення його незалежності від прийнятих стандартів та правил;

3) Відповідальність. Це сила впливу посади на кінцеві результати роботи організації (з урахуванням важливості цих результатів для підприємства).

На практиці система грейдів показала, що має наступні переваги:

- робить систему нарахування оплати праці більш гнучкою;
- підвищує ефективність фонду оплати праці на 10-30%;
- робить принцип нарахування зарплати прозорим, що дозволяє відсіяти лінивих та марних працівників;
- є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади;
- дозволяє зменшити плинність кадрів та дозволяє відстежувати підрозділи, де є невідповідності у нарахування зарплати.

Незважаючи на всі переваги грейдингу, є і низка недоліків:

- вона вимагає великих витрат на розробку, впровадження та підтримку в робочому стані;
- вимагає залучення великої групи експертів для розробки системи;
- є ймовірність суб'єктивного підходу як при розробці та початковій оцінці складових грейдів, так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду.

Наявність недоліків не применшує переваг системи грейдів, вона в будь-якому випадку є більш ефективною в порівнянні з тарифною системою оплати.

Таким чином, грейдування в системі оплати праці підприємства дозволяє порівнювати посади по заданих параметрах і ранжувати робочі місця по значущості для організації. Окрім того грейдингова система оплати праці дає можливість урахувувати не тільки ринкову вартість працівника, а і його цінність для компанії, допомагає планувати витрати на персонал і чисельність співробітників. Також вирішує задачу мотивації працівників.

1.2 Загальна характеристика комплексу заходів щодо впровадження грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом

Персонал є безумовним складником функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Зазвичай керівники акцентують увагу на фінансових та виробничих питаннях, проблемах реалізації готової продукції підприємства, не звертаючи належної уваги на ресурс, який має безперервний вплив на прибутковість діяльності підприємства. Тому основним завданням управлінців є мотивація персоналу, утворення сприятливих умов праці для продуктивної роботи та створення нормального психологічного мікроклімату в колективі [29, с. 96]. Система грейдування є ефективним інструментом мотивації працівників.

За своїм визначенням грейдинг є угруповання посад організації у зв'язку з оплатою праці тієї чи іншої позиції. Систему грейдів у багатьох джерелах наукової літератури часто порівнюють із побудовою тарифної системи, яка передбачає ранжування тарифних розрядів працівників на основі, як правило стажу, навичок та рівня професійних знань, та подальше їх зіставлення з тарифною ставкою (окладом). Проте грейдинг посад є розширеною версією даного способу, оскільки враховує більш різноманітну лінійку критеріїв, у зв'язку з чим має підвищений ступінь універсальності і може бути застосовна практично до всіх посад підприємства. Крім цього, система грейдування, на відміну від тарифної сітки, допускає перетин частин двох близьких грейдів, що дозволяє домогтися справедливості при виплаті посадового окладу співробітникам одного грейду, але мають різний ступінь професіоналізму [25]. І тут відзначається головна відмінність західного підходу від вітчизняного: гарний фахівець може отримувати більшу зарплатню, ніж його безпосередній начальник. Ще однією відмінністю від тарифної системи є той факт, що при використанні тарифної сітки всі посади вишиковуються за наростанням вертикалі, тобто від робочого персоналу до

управлінської ланки. Система ґрейдування враховує важливість кожної конкретної посади до роботи всієї організації [3].

Процес розробки та впровадження системи ґрейдування в організації, як правило, включає кілька основних етапів. Етапи розробки ґрейдової системи оцінювання посад та оплати праці зображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи розробки ґрейдової системи оцінювання посад та оплати праці [39]

Отже, розробка ґрейдової системи оплати праці складається з певних етапів, зміст яких наведено далі.

Етап 1. Опис посад. Посади описуються за результатами аналізу робіт. Використовуються різноманітні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо).

Анкетування – це метод отримання інформації від працівників у письмовій формі. Його використання дає можливість отримати інформацію від великої групи людей. Під час розробки анкети необхідно чітко та ясно сформулювати питання [47].

Він має бути простим за змістом, не містити надто багато технічних виразів. Рекомендується також давати роз'яснення щодо того, яким чином використовуватимуться результати анкетування.

Спостереження за робочим процесом використовується переважно у випадках, коли робота працівника складається з повторюваних дій, яке завдання – короткі за тривалістю. Метод спостереження за робочим процесом не можна використовувати для трудових процесів, що передбачають розумові види діяльності, наприклад, для роботи економіста, технолога, юриста і т.д.

Етап II. Визначення цінності посад. На практиці використовуються різноманітні методи визначення цінності (значущості) посад на підприємстві, які можна об'єднати у дві групи: неаналітичні та аналітичні методи. Серед аналітичних методів виділяються факторний метод та метод балового оцінювання.

Вага кожного фактора визначається сумою балів, які виставили експерти за кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» та визначити коефіцієнти вагомості за формулою [45, с. 43]:

$$A_i = \frac{a_i}{\sum_{n=1}^n a_i}, \quad (1.1)$$

де a_i – сума балів, яку набрав i -й фактор;

n – кількість чинників.

Встановлення вагомості факторів здійснюється шляхом розподілу певної суми балів між факторами з урахуванням їхньої значущості (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, % [45, с. 43]

№ п/п	Фактор оцінювання посад	Оцінка, бал
1	Управління співробітниками	15
2	Відповідальність	15
3	Самостійність у роботі	10
4	Досвід роботи	10
5	Рівень спеціалізованих знань (кваліфікація)	10
6	Рівень контактів	10
7	Складність роботи	15
8	Ціна помилки	15
	Разом	100

Після вибору факторів оцінювання та визначення їхньої вагомості необхідно оцінити всі посади за ключовими факторами. Залежно від кількості набраних балів (за факторно-баловим методом) або встановлених рангів (за неаналітичними методами) посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати) у кваліфікаційні групи (грейди).

Грейд є діапазоном оцінок (балів) або рангів посад, в якому вони вважаються рівнозначними та рівноцінними для підприємства та, відповідно мають однаковий діапазон оплати. Таким чином, кожен грейд має власний діапазон оплати. Кожен діапазон може бути розбитий на розряди із відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (тарифними коефіцієнтами чи посадовими окладами).

Оцінювання працівників підприємства – це процедура, за допомогою якої здійснюється порівняльна характеристика з установленим еталоном, за результатами якої встановлюється відповідність (невідповідність) працівника посаді, яку він займає, та його здатність (нездатність) до вирішення поставлених завдань [58].

Як зазначає Г.Т. Завіновська, найпоширенішим методом оцінки праці, що застосовується при грейдуванні, є бально-факторний, при якому кожна посада оцінюється в балах з урахуванням вагів і рівнів певних факторів, що ураховують значущість робочого місця з урахуванням технологічних і організаційних змін [37]. На основі кількості балів визначається межі грейдів

і «вилки» окладів.

Фактори встановлюються організацією самостійно або беруться із стандартизованої методики (наприклад, Хея).

Оцінка робочих місць, посад потребує ретельної підготовчої роботи, а саме здійснити опис робочого місця, посади тобто провести аналіз змісту роботи, що виконується по кожній посаді, робочому місці [86, с. 49]. Визначаються вимоги до посади, робочого місця, що необхідні для якісного виконання даної роботи. Здійснюється опис посади, робочого місця.

При підготовці до оцінки визначається фактори, по яких буде проводитися оцінка. Вибір їх залежить від діяльності компанії і стратегічної направленості бізнесу, цінностей компанії, а також прийнятні усіма заінтересованими сторонами. Для оцінки всіх посад, робочих місць застосовується єдиний набір факторів, за винятком оцінки, що проводиться в компаніях диверсікованого холдінгу.

Можна виділити такі основні групи факторів (метод Хея):

- професійні знання, навички, що потребуються;
- відповідальність;
- складність і новизна завдань, що вирішуються.

Фактор «професійні знання, навички» включає в себе знання технологій, практичних процедур, теоретичних і професійних дисциплін.

Фактор «відповідальність» означає відповідальність за дії і результат цих дій.

Фактор «складність і новизна завдань, що вирішуються», включає в себе вирішення завдань простих, стандартних, невідомих, проблемних [37].

Факторів повинно бути оптимальна кількість, щоб вони не перетиналися. В практиці зарубіжних компаній використовується від трьох до двадцяти одного.

Опис факторів по рівнях здійснюється із зазначенням відмінностей між рівнями всередині кожного фактора. Найчастіше використовують факторні шкали, що включають від трьох до восьми рівнів.

Етапи 3. Побудова ґрейдів. Ґрейди можна формувати різноманітними методами. За умов використання неаналітичних методів ґрейди формуються виходячи з рангів, встановлених посад. Ранги розбиваються на діапазони на підставі суб'єктивного розуміння керівниками та фахівцями, які розробляють системи оплати праці, прийнятого для цього підприємства групування посад.

При використанні факторно-балового методу головне завдання, яке необхідно вирішити для об'єднання посад у ґрейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) у кожному ґрейді.

Існує кілька підходів до встановлення діапазонів ґрейдів. Найпоширеніший полягає у визначенні діапазонів ґрейдів шляхом розбивки безлічі балів на рівні інтервали.

Етап IV. Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) кожного ґрейду Діапазони можна формуватися двома способами [37]:

- 1) встановлювати для кожного ґрейду «вилку» посадових окладів;
- 2) визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів). Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади відповідного ґрейду більше, ніж визначена на підприємстві мінімальна заробітна плата.

Насправді перший метод найпоширеніший під час запровадження ґрейдової системи оцінювання посад і оплати праці, але другий метод з методичної погляду краще. Він дає можливість точніше врахувати потреби підприємства у диференціації заробітної плати, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці, у трудовому законодавстві (підвищення рівня мінімальної заробітної плати), фінансових можливостях підприємства і т.д. Основні характеристики діапазонів: співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого ґрейду та середнім коефіцієнтом найвищого ґрейду; тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні; ширина діапазону – різниця між максимальним та мінімальним коефіцієнтами в діапазоні;

перекриття у діапазоні.

При побудові діапазонів доцільно враховувати необхідність стимулювання індивідуальних результатів та досягнень працівників певних категорій та професій (посад). Якщо це потреба, то діапазон для відповідної кваліфікаційної групи (грейда) має бути ширшим [85, с. 89].

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень, можливість маневрування коефіцієнтами (їх змінами) у межах діапазону, встановленого для певної групи (грейда), створюють додаткові можливості для побудови кар'єрного зростання працівників за умов обмежених можливостей посадового просування у створенні.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників можуть переглядатись. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати та стаж їх роботи на підприємстві, ці коефіцієнти можуть як збільшуватись, так і зменшуватись, але в межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Зміна кваліфікаційного коефіцієнта впливатиме, відповідно, і розмір посадового окладу. На підприємстві мають бути розроблені чіткі правила підвищення та зниження кваліфікаційних коефіцієнтів, з якими ознайомлюють усіх працівників [90, с. 318].

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводять у «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального та максимального коефіцієнтів у «вилці» на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Завершальною процедурою цього етапу є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства із «вилками» посадових окладів, встановлених для відповідного грейду.

Що ж до окладів вище верхньої межі «вилки», їх ні в якому разі не слід зменшувати. Ці посади необхідно також переоцінити чи запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятися у міру підвищення мінімального посадового окладу.

Етап V. Використання грейдової системи. На етапі впровадження грейдової системи важливо поінформувати працівників підприємства про

зміну посадових окладів не менше ніж за 3 місяці. Основні положення про систему оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документи (колективний договір, положення про оплаті праці тощо) [87, с. 27]. Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства та дошках оголошення.

Визначивши, що грейдингова система оплати праці є інструментом мотивації та засобом ефективного управління персоналом на підприємствах, доцільно звернути увагу на діагностику ефективності запровадженої на підприємстві грейдингової системи оплати праці. З цією метою досліджено концептуальні положення оцінки ефективності грейдингової системи оплати праці як системи мотивації та стимулювання праці.

Будь-яка методика оцінки ефективності завжди передбачає певний набір показників і авторський алгоритм дій [9]. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників повинна, на наш погляд, складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність», «соціальну ефективність», «ефективність для роботодавців» і «ефективність для працівників» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Комплекс показників методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників [88, с. 188]

Ефективність для роботодавця		Ефективність для працівника	
Економічна ефективність	Соціальна ефективність	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
Показники			
зростання продуктивності праці	зростання лояльності персоналу	зростання грошової винагороди	морально-психологічний клімат в колективі

При цьому серед показників, що відображають ефективність для роботодавця, можуть бути включені як економічні, так і соціальні показники ефективності. Аналогічно і для показників ефективності для працівників. Деякі показники можуть відображати ефективність для працівника і роботодавця одночасно (наприклад, задоволеність моральнопсихологічним

кліматом у колективі).

Погоджуючись із позицією Бутенко І.А. [14, с. 68], показник ефективності – «це кількісна або якісна характеристика роботи об'єкта управління (працівника, структурного підрозділу, підприємства), що визначає ступінь ефективності управлінського впливу. Показник має бути:

- 1) дійсним, тобто відповідати поставленим цілям і завданням системи мотивації;
- 2) інформативним, тобто з певним ступенем імовірності оцінювати фактичний стан системи управління та прогнозувати очікуваний результат у майбутньому;
- 3) доступним для збору вихідних даних і подальшого аналізу;
- 4) відстежується в динаміці [14, с. 69].

Значення того чи іншого показника в конкретний момент часу саме по собі є мало значущим. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень показники важливо аналізувати в динаміці, тому методика їх отримання повинна бути практично незмінною (або з незначними модифікаціями), а форма збору, накопичення та аналізу інформації – зручною в застосуванні» [19].

Будь-яка методика являє собою певний алгоритм дій:

- 1) визначення комплексу показників, що дозволяють дати оцінку системі стимулювання працівників за вказаними вище аспектами. Ці показники обов'язково повинні враховувати галузеву специфіку організації;
- 2) визначення періодичності оцінки: місяць, квартал, півріччя, рік;
- 3) розроблення універсальної шкали, що дозволяє здійснити перехід вимірюваних по-різному показників в єдину систему оцінок;
- 4) складання формули інтегрованої оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Потрібно врахувати ступінь впливу кожного показника на загальну ефективність, для чого рекомендується вводити поправочні коефіцієнти;
- 5) розроблення обґрунтованої шкали для виділення груп за ступенем

ефективності. Групи, як правило, виділяються в діапазоні від повної неефективності до високого ступеня ефективності. Числові інтервали можуть бути різними. Наприклад, від 0 до 1 або -10 до +10 тощо.

В теорії і практиці управління соціально-трудовими відносинами є велика кількість авторських методик оцінки ефективності систем мотивації та стимулювання. Розроблена методика відображає запропонований теоретико-методологічний підхід і, на нашу думку, є найбільш універсальною. Загалом для сучасних організацій оціночна процедура стосовно систем стимулювання працівників, як правило, не характерна, що є управлінською помилкою. Але в кожній галузі і в кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Як пише Линенко А.В. [52, с. 114], «в менеджменті діє правило: не можна управляти тим, що не вимірюється. Оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяє своєчасно впроваджувати і коригувати методи стимулювання, обґрунтовано планувати бюджет компанії на управління людськими ресурсами» [53, с. 154]. Ці методики сьогодні доцільно розробляти саме під специфіку галузі і конкретної організації, оскільки вони, базуючись на сукупності універсальних показників ефективності, можуть включати специфічні показники, що відображають ефективність конкретного виду економічної діяльності та організації.

У сучасній науці і практиці є методики оцінки ефективності системи стимулювання або мотивації персоналу, розроблені для конкретного виду економічної діяльності. Так, Павловою І. [63, с. 114] були розроблені методичні підходи оцінки ефективності систем стимулювання праці для організацій сфери торгівлі. Продіус О.І. запропонує методику оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу для транспортних підприємств [67, с. 118].

Отже, у діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і стимулюючих механізмів базується насамперед на дієвому інструментарії об'єктивної оцінки праці персоналу

підприємства, необхідної для їх спонукання до більш продуктивної праці. За результатами даних такої оцінки виявляються проблеми, аналізуються резерви активізації нереалізованого трудового потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок, що грейдова система оплати праці передбачає, що роботодавець платить працівникові за результат. Проте, крім самого результату праці, за основу береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, розглядається у грейдах та поведінка людини, навіть його зовнішній вигляд. Система грейдів, або позиційних посад, представляє, по суті, таблиць про рангу, кожному співробітнику компанії присвоюється той чи інший ранг, або грейд, відповідно до якого визначається рівень його заробітної плати.

Оцінка посад та використання системи грейдів дозволяє компанії отримати більш об'єктивну та точну основу для ефективної системи управління персоналом. Система грейдів сприяє, з погляду роботодавців, створення чіткої методики формування винагороди та дозволяє оптимізувати фонд заробітної плати компанії. На думку роботодавця, перевага системи для працівників – її прозорість. Співробітник розуміє, що і як він має робити і протягом якогось часу, щоб розраховувати на підвищення заробітної плати.

Використання системи грейдів як інструмент управління персоналом дають можливість співробітникам компанії сформувати якості, які б дозволили їм переходити на наступний рівень, сприяє стимулюванню працездатності та прагненню пересуватися грейдами. Для компанії ж грейдинг приносить помітне підвищення ефективності управління фондом заробітної плати та персоналом в цілому.

1.3 Сучасний досвід апробації грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом

В управлінні підприємством велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу, і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб знайти такий універсальний метод оплати праці, який би враховував інтереси і роботодавця, і співробітника.

Роботодавець зазвичай зацікавлений отримати від працівника максимум продукції і заплатити мінімально можливу зарплату (рівно стільки, щоб працівник не залишив роботу), оскільки зарплата разом зі страховим податком складають значну частину собівартості продукції [67, с. 29]. Працівник, у свою чергу, прагне отримувати якомога вищу зарплату. Тому на практиці постає завдання досягнення балансу інтересів. Відомо, що його можна забезпечити шляхом підвищення продуктивності праці, причому вищими темпами порівняно зі збільшенням заробітної плати. Це виявиться у зниженні частки заробітної плати у собівартості продукції за одночасного зростання середньої зарплати працівників.

За продуктивністю праці Україна більш ніж уп'ятеро відстає від середньосвітового рівня. І головною причиною низької продуктивності праці є застарілі основні фонди, на що підприємства зазвичай списують усі виробничі проблеми (хоча в цьому, звичайно, є частка істини), а насамперед низький рівень управління [64, с. 128]. Наслідком цього є неефективна організація праці та система її оплати, відсутність чи низька зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Говорячи про продуктивність праці, зазвичай мають на увазі кількість виробленої продукції, що припадає в середньому на одного працівника. Але треба мати на увазі, що цей обсяг залежить не лише від самого працівника, а й від обладнання, інших технічних та організаційних засобів. Іншими словами, продуктивність праці – це сукупність індивідуальної продуктивності праці працівників та

продуктивності організаційно-технічних засобів. При цьому чільне значення у цьому «тандемі» належить індивідуальній продуктивності праці, яка залежить насамперед від бажання самого працівника продуктивно працювати. Навіть саме високопродуктивне обладнання не дасть необхідного ефекту, якщо люди, які його обслуговують, будуть погано працювати.

Нині керівники багатьох зарубіжних компаній для досягнення високої ефективності діяльності вигадують нестандартні способи мотивування своїх співробітників, виходячи за загальноприйняті рамки. Так, наприклад, в Японії власниця однієї маркетингової компанії, в якій працюють тільки жінки, зауважила, що багато співробітниць періодично страждають через розрив зі своїми «половинками» і не можуть зосередитися на виконанні роботи [70, с. 93]. У зв'язку з цим вона ввела до мотиваційної системи відгули, пов'язані з причиною «розбитого серця». Є безліч інших подібних прикладів, що демонструють інноваційні підходи до мотивації персоналу. При цьому вони бувають одноразовими та на постійній основі. Як одноразову мотивацію можуть виступати оплата навчання дітей співробітників, необхідного дорогого лікування; фінансова допомога в організації одруження.

До мотиваційних акцій на постійній основі можна віднести оплату перельоту до місця відпочинку один раз на рік для співробітника та його сім'ї, корпоративний доступ до Інтернету з дому, надання місця у приватному дитячому садку для дітей співробітника та багато іншого.

Все ж основним і найпоширенішим методом мотивації на сьогоднішній день є грошова винагорода. Багато зарубіжних підприємств і компаній вважають найбільш ефективними і активно використовують кілька систем оплати праці. До них відносяться:

- грошові винагороди за виконання працівником тих функцій, які не входять до його повноважень;
- комісійні, коли працівник отримує фіксований відсоток від угоди, що укладається з клієнтом;

- програми з поділу прибутку, у яких співробітники отримують певний відсоток прибутку організації;
- спеціальні індивідуальні винагороди за досвід роботи чи володіння певними навичками;
- акції, коли співробітнику надається у власність певна кількість акцій компанії або право на придбання пакета акції обумовленого розміру та інші [576, с. 57].

Крім перерахованих вище підходів, у багатьох сучасних організаціях широко використовуються й інші технології HR, що сприяють стимулюванню трудової активності персоналу та підвищення ефективності результатів його праці. До них відносяться:

- система бонусів та заохочень у вигляді безоплатного надання можливостей для проведення дозвілля працівників та їх сімей;
- організація корпоративних заходів різного формату;
- впровадження балально-рейтингової системи оцінки;
- надання певних пільг;
- покращення умов праці на робочих місцях;
- гейміфікація та інше [78, с. 43].

Одним із таких підходів також є гейдування персоналу.

Отже, рушійною силою зростання продуктивності праці є особиста зацікавленість працівника; засобом, що сприяє її підвищенню, – наукова організація праці та управління та підвищення технічної оснащеності виробництва. Очевидно, що для реалізації особистої зацікавленості необхідний дієвий механізм мотивації, який би забезпечував у кожного працівника прагнення працювати з високою ефективністю.

За оцінками соціологів, не потребують зовнішньої мотивації лише 6 % найманих працівників: 3 % – найвище керівництво підприємств (вони досить мотивовані) та ще 3% – це ті, у кого робота збігається з хобі. Інші, тобто 94%, потребують мотивування. Завдання роботодавця полягає у створенні таких умов, які дозволяють забезпечити взаємно однозначну відповідність між

інтересами працівника та роботодавця, при якому у працівника зарди підвищення зарплати з'являється потреба працювати.

У західних економіках немає проблем із мотивацією та трудовою мораллю – люди звикли працювати якісно. Цьому сприяє і те, що там питанням контролю та стимулювання праці традиційно приділяється велика увага. В Україні такі традиції втрачені. Заробітна плата мало залежить від індивідуальних результатів праці. У більшості випадків працівники не знають, за що їм встановлено конкретне значення КТУ, нараховано премію, яка зв'язок між якістю та кількістю їх роботи та розміром заробітної плати. Зрозуміло, що мотиваційний ефект такої системи – нульовий. Зацікавити співробітників у досягненні результатів, важливих для підприємства, можна лише шляхом прив'язки їхньої грошової винагороди до досягнутих результатів [79, с. 64].

Відповідно до моделі Портера-Лоулера рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди та ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить певний рівень винагороди. На думку західних фахівців, об'єктивність в оцінках результатів праці, прозорість системи та доступність для розуміння – усе це разом є сильним стимулом до підвищення продуктивності праці.

До найважливіших відмінних рис систем оплати праці, що застосовуються в економічно розвинених державах (у порівняно з українською практикою), слід віднести, по-перше, більш об'єктивний і всебічний підхід до оцінки робітника місця, посади під час встановлення щаблі заробітної плати – так звана система грейдування. Друга відмінність полягає в тому, що в рамках встановленого грейду ставка заробітної плати змінюється в залежності від результатів роботи працівника.

В Україні системою грейдів зацікавилися коли змінилася професійна структура суспільства. Вперше грейдинги було введено у ПрАТ «МК Азовсталь» у 2005 році, і ця система показала своє право на існування [15, с. 114].

У зарубіжній практиці оплати праці застосовуються різні підходи до диференціації ставки зарплати не більше грейда. Але у будь-якому варіанті зміна зарплати залежить від досягнутих працівником індивідуальних результатів праці.

У більшості розвинених країн у рамках одного грейду передбачається не одна, а кілька тарифних ставок, що диференційовані вже не за кваліфікацією, а за результатами праці [38, с. 155].

Таким чином, основній заробітній платі надається нова функція – стимулювання індивідуальних результатів праці. Такі системи оплати праці мають загальну назву – «тарифно-атестаційні». Як правило, працівнику встановлюють на квартал (рідше – на рік) два-три показники та після закінчення звітного періоду безпосередній керівник (іноді атестаційна комісія) оцінює їх виконання. Оцінка здійснюється у балах. Залежно кількості отриманих працівником балів, наступного періоду (квартал чи рік) йому встановлюється нова тарифна ставка. При цьому в європейських країнах та США тарифна ставка за результатами атестації «плаває» в межах грейду від мінімуму до максимуму, різниця між якими на різних підприємствах коливається від 50 до 90 і більше відсотків.

Слід зазначити дві характерні риси таких «плаваючих» ставок. По-перше, як зазначено вище, ставка конкретного працівника щокварталу змінюється і у більшу, і меншу сторони залежно від оцінки результатів його роботи. По-друге, на багатьох підприємствах тарифні сітки побудовані таким чином, що у працівника, який має нижчий грейд і відповідно нижчу базову ставку, за результатами атестації ставка може бути вищою, ніж у працівника вищої кваліфікації (грейду), якщо він показав за підсумками атестації найгірші результати роботи, ніж перший працівник. У табл. 1.6 показаний умовний приклад такої тарифної сітки.

Система оплати праці в Японії передбачає використання трьох самостійних, незалежних одна від одної тарифних сіток, що диференціюються залежно від віку працівника, його стажу роботи,

професійної майстерності та результатів роботи.

Таблиця 1.6 – Фрагмент тарифної сітки на основі бальної оцінки [38, с. 156]

Розряд	Базова тарифна ставка	Кількість балів					
		менше 20	20–25	26–30	31–35	36–40	41–45
		Тарифна ставка, дол.					
1	10,0	10,0	10,4	10,8	11,2	11,6	12,0
2	11,0	11,0	11,4	11,8	12,2	12,6	13,0
3	12,0	12,0	12,4	12,8	13,2	13,6	14,0
...
9

У цьому професійне майстерність визначається категорією (грейдом) працівника, а результати роботи – розрядом не більше категорії (дивись фрагмент тарифної сітки табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Фрагмент тарифної сітки (Японія) [38, с. 157]

За вік		За стаж		Розряд	Розмір окладу за професійне майстерство (йени)				
Вік, років	Розмір окладу, йени	Стаж, роки	Розмір окладу, йени		1	2	3	...	9
18	73400	0	0	11	14650	18500	24550		171300
19	75600	1	400	12	14900	18870	24970		172890
20	77800	2	800	13	15150	19240	25390		174480
21	80000	3	1200
...
25	93300	7	2800	18	16400	21099	27490		182430
26	97000	8	3200	19	16650	21460	27910		184020
27	100700	9	3600	20	16900	21830	28330		18610
28	104000	10	4000	21	17150	22400	28750		187200
...	30	19400
53	153100	35	14400	46	29400	31450	39250		226950

У тарифній сітці передбачено дев'ять категорій кваліфікації та 46 розрядів за кожною з категорій. Перша та друга категорії, як правило, присвоюються некваліфікованим працівникам, третя та четверта – кваліфікованим, п'ята та шоста – висококваліфікованим робітникам, сьома,

восьма та дев'ята – кваліфікованим спеціалістам та керівникам. Наприклад, випускнику коледжу, що вперше влаштовується на роботу, присвоюється перша категорія і за нею 18 розряд із заробітною платою за кваліфікацію – 16 400 єн, за вік, якщо працівнику, наприклад, 18 років, його тарифна ставка становитиме 73 400 єн.

Далі працівнику встановлюють 2-3 показники результативності діяльності та після закінчення кварталу їх виконання оцінює безпосередній керівник за трибальною системою. Працівник залежно від кількості набраних балів переміщається у межах своєї категорії за вертикальною шкалою (розрядами), у результаті збільшується зарплата. Якщо працівник добре працював і щоквартально отримував по три бали, то через рік його оклад становитиме: за вік – 75 600 ієн, за стаж – 400 ієн та за кваліфікацію та результати праці – 19 400 ієн, тобто у сумі – 95400 єн і зросте за рік на 6,2%. Переклад на наступну категорію та отримання нового розряду залежать від здібностей та старанності працівника. Зазвичай переклад у наступну категорію здійснюється у протягом 2-4 років [38, с. 157].

Як показав закордонний досвід, при впровадженні системи грейдів на будь-якому підприємстві основні труднощі, з якими доведеться зіткнутися фахівцю з персоналу та менеджера даного проекту, можуть бути такі:

- 1) Формування розуміння важливості та потреби даної системи у лінійних керівників, оскільки, навіть відчуваючи проблему незбалансованості та несправедливості призначення окладів, лінійний менеджмент часто не готовий щось принципово змінювати через особистих відносин, що склалися в колективі, через побоювання демотивованості і обурення тих співробітників, яким переплачували та ін.

- 2) На етапі оцінки посад дуже складно дійти єдиного, що влаштовує всіх учасників оцінки результату за вагою кожної конкретної посади. В даному випадку вкрай важливо виробити адекватний та обґрунтований набір (бібліотеку) критеріїв оцінки посад, при його формуванні максимально враховувати думку та аргументацію всіх учасників процесу, домагатися

узгодженості щодо кожного критерію та його ваги.

3) Ранжуючи критерій, дуже складно задавати змістовну різницю в рівнях. Для усунення цієї проблеми необхідно максимально абстрагуватися від набору конкретних посад і розмірковувати стосовно абстрактної універсальної посади.

Головна небезпека, яку несе у собі розроблена система грейдів – це її потенційне старіння та негнучкість. За наявності перших ознак того, що життєва ситуація не може органічно вписатися в існуючу систему грейдів - привід задуматися про те, що систему потрібно або «підкрутити», або переглянути. Дане зауваження стосується як набору критеріїв, що згодом може втрачати свою актуальність, так і ринкову вартість фахівців.

Таким чином, система грейдів формує єдине понятійне поле, в рамках якого відбувається призначення та рух по сітці окладів, що задовольняє співробітників, які спостерігають відсутність волонтаризму при призначенні та підвищенні окладів та керівників, яким не потрібно докладати значних зусиль для індивідуальної оцінки посади при призначенні та підвищенні окладу, орієнтуватися на інтуїцію та обґрунтовувати кожну суму. При успішному впровадженні системи грейдів здатна задовольнити всіх учасників трудових відносин.

Поданий огляд деяких відмінних рис організації грейдингової системи оплати праці, що застосовується на підприємствах економічно розвинених держав, дозволяє зробити висновок про те, що найважливіші елементи цих систем можливо і доцільно використовувати і на вітчизняних підприємствах.

Висновки до розділу 1

В управлінні підприємством велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу, і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. Грейдинг – це визначення ваги посади щодо інших посад компанії. Це система процедур із проведення

оцінки цінності конкретного працівника для підприємства. Слід зазначити, що грейд керівника може бути нижче грейда його підлеглого. Технологія «грейдингу» ґрунтується на: оцінці посади; оцінці компетенцій й оцінці результативності. Грейдинг є угрупованням посад з певних підстав із єдиною метою стандартизації оплати праці організації. Перший крок у грейдингу – порівняння посад за заданими параметрами у системі координат і ранжування робіт по значимості в організацію. Значимість посади означає, що для виконання цієї роботи потрібно більше знань, навичок, відповідальності, а спеціалісти такого профілю найбільш популярні над ринком. Друге завдання, яке вирішує метод грейдингу – це тарифікація. (визначення розмірів окладів). Вона дозволяє оплачувати як ринкову вартість працівника, а й значення його роботи підприємствам, будучи також інструментом кар'єри, методом планування витрат і чисельності персоналу підприємства. Третє завдання, яке вирішується грейдингом, – мотивація персоналу: для працюючих це буде кар'єрна мотивація, для кандидатів на роботу – мотивація залучення.

Правильно побудована система оплати праці – ключовий елемент підвищення ефективності діяльності організації. Система грейдів є різновидом матеріальної мотивації, в основі якої зосереджена оцінка відносної цінності посади на підприємстві та створення ієрархії посад з відповідними окладами. Впровадження системи грейдів є зручним інструментом регулювання фонду оплати праці та створює основу для впровадження різних механізмів мотивації та розвитку персоналу. Зарубіжна практика діяльності організацій свідчить про ефективність впровадження системи грейдування. Ефективним форматом систем грейдування є визначення важливості робочого місця на основі бальної оцінки факторів. Перевагою цього формату є незалежність від недоліків оргструктури, а також реальна можливість скорочення ланок робочих місць. Отже, грейдинг допомагає одержати справедливую систему мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЦЕХА РЕМОНТУ РУХОМОГО СКЛАДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика розвитку системи управління персоналом в господарській діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Система управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» є ваговою складовою в загальному управлінні господарською діяльністю підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Доцільним є в першу чергу навести характеристику господарської діяльності досліджуваного підприємства на здійснити аналіз його основних показників.

Комбінат «Запоріжсталь» був збудований в 1933-1939 роках, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений в 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом. В період 1998-2001рр. згідно з планом приватизації ВАТ «Запоріжсталь» проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду Товариства шляхом пільгового розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі. Первинне розміщення акцій завершено 07.10.2001 року.

На позачергових Загальних зборах акціонерів ВАТ «Запоріжсталь», що відбулися 07.08.2015 року, було прийнято рішення про приведення діяльності Товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства». Так, було визначено новий тип Товариства - публічне акціонерне товариство та затверджено нове найменування Товариства - Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат

"Запоріжсталь".

ПАТ «Запоріжсталь» виробляє продукцію, що відноситься до галузі «чорна металургія». Основний вид продукції - гарячекатані та холоднокатані рулони і листи.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших промислових підприємств України. Комбінат виробляє високоякісні сталеві гарячекатані рулони, гарячекатані листи, холоднокатані листи, холоднокатані рулони з вуглецевих і низьколегованих сталей, сталеву стрічку, чорну жерсть, гнучий профіль.

На рис. 2.1 показано укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь».

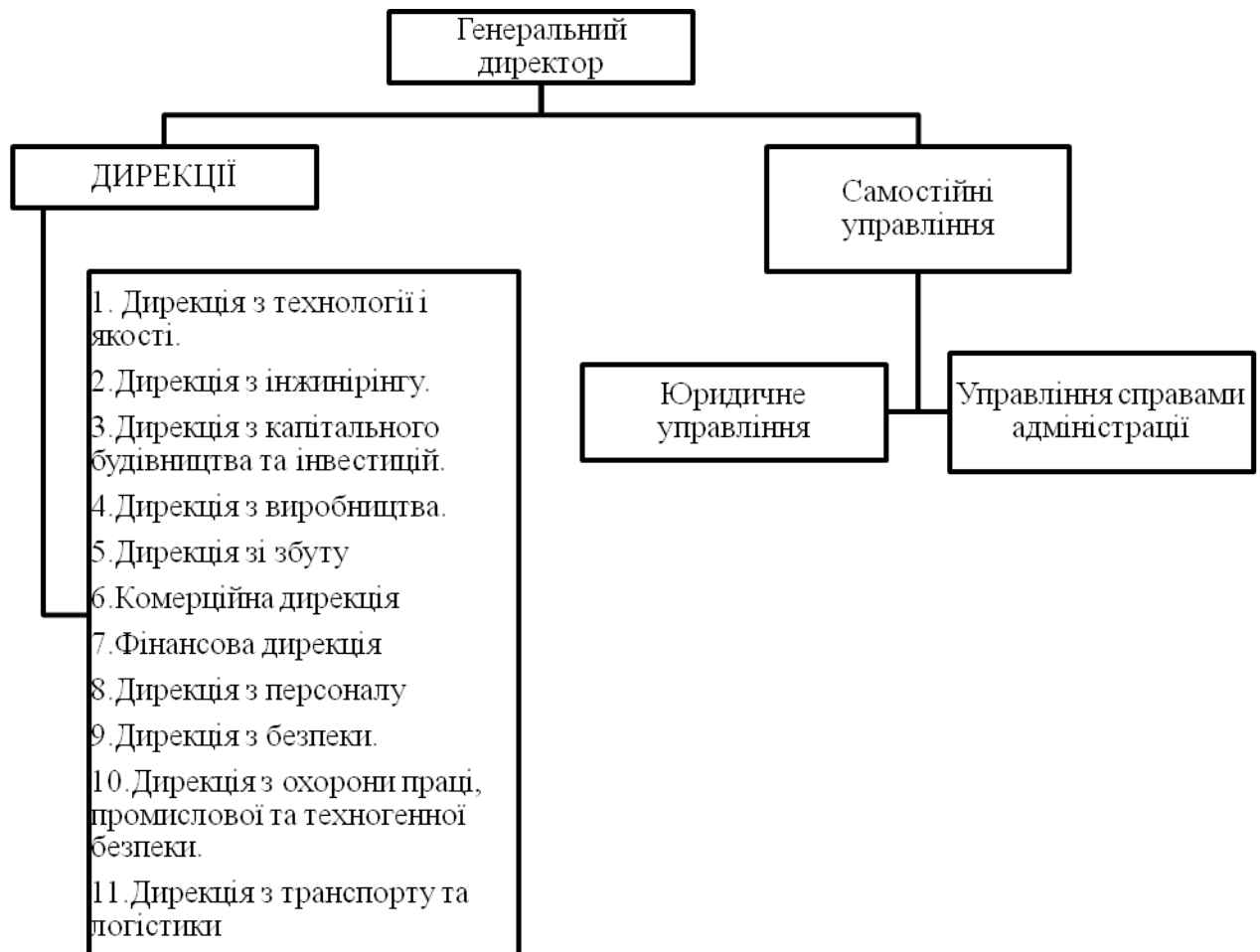


Рисунок 2.1. Укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

[складено автором за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є:

- 1) Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- 2) Наглядова рада Товариства;
- 3) Виконавчий орган Товариства (одноосібний) – Генеральний директор Товариства;
- 4) Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації.

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє.

Основні види продукції, які виробляє підприємство є:

- 1) переробний чавун;
- 2) сляби з вуглецевих, низьколегованих і леггованих сталей;
- 3) гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи;
- 4) холодногнуті профілі;
- 5) жерсть чорна;
- 6) стрічка сталева.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- 1) Агломераційний цех (6 агломашин).
- 2) Доменний цех (4 доменні печі).
- 3) Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат).
- 4) Цех підготовки складів.
- 5) Обжимний цех.

- б) Цех гарячої прокатки тонкого листа.
- 7) Цех холодної прокатки № 1.
- 8) Цех холодної прокатки № 3.

ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, а також створення і поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Об'єктом дослідження виступає окремий цех – цех ремонту рухомого складу, який відноситься до складу управління залізничного транспорту, яке у свою чергу входить до складу Дирекції з транспорту та логістики ПАТ «Запоріжсталь». Підпорядкованість об'єкта дослідження представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Структура підпорядкування цеху ремонту рухомого складу управління ПАТ «Запоріжсталь» [складено за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

Дирекція з транспорту та логістики включає контрольно-ревізійну службу залізничного транспорту; управління залізничного транспорту, автомобільного транспорту; службу вантажної та комерційної роботи на

залізничному транспорті. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ICM), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001.

Проаналізовано основні економічні показники господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Застосовано наступні формули для розрахунку показників ефективності діяльності підприємства:

1) валова рентабельність продукції:

$$R_{\text{вал.}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\%. \quad (2.1)$$

2) чиста рентабельність продукції:

$$R_{\text{вал.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100\%. \quad (2.2)$$

3) рентабельність активів:

$$R_{\text{акт.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Активи}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

4) рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{вл.к.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%. \quad (2.4)$$

4) фондвіддача:

$$\Phi_{\text{в.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Вартість основних засобів}}. \quad (2.5)$$

5) фондомісткість:

$$\Phi_{\text{м.}} = \frac{1}{\text{Фондовіддача}} \cdot \quad (2.6)$$

В табл. 2.1 наведено розраховані загальні показники діяльності підприємства у відповідності до оприлюдненої звітності за 2018-2020 рр. (Додаток А).

Таблиця 2.1 – Основні показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Активи	68448910	61389313	62300409	-6148501	-8,98
Основні засоби	20547936	24605308	24129630	3581694	17,43
Власний капітал	30893050	29944704	27181476	-3711574	-12,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	59153818	46493395	45630637	-13523181	-22,86
Собівартість реалізованої продукції	49414580	48834211	43852136	-5562444	-11,26
Валовий прибуток (збиток)	9739238	-2340816	1778501	-7960737	-81,74
Прибуток (збиток) до оподаткування	5670351	-4946047	-4499666	-10170017	-179,35
Чистий прибуток (збиток)	4719209	-4332802	-3978076	-8697285	-184,30
Валова рентабельність продукції, %	16,46	-5,03	3,90	-12,57	х
Чиста рентабельність виробництва, %	9,55	-8,87	-9,07	-18,62	х
Рентабельність активів, %	8,28	-8,06	-7,22	-15,51	х
Рентабельність власного капіталу, %	15,28	-14,47	-14,64	-29,91	х
Фондовіддача	2,88	1,89	1,89	-0,99	-34,31
Фондомісткість	0,35	0,53	0,53	0,18	52,23

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

Активи підприємства ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду скоротились на 6148501 тис. грн. або на 8,98% порівняно до 2018 року, основною причиною цього стало зменшення оборотних активів за статтями запасів, незавершеного виробництва, що обумовлено зниженням виробництва прокату.

Основні засоби підприємства зросли на 3581694 тис. грн. або на 17,43%

за рахунок оновлення компресорного обладнання в цехах та ін.

Власний капітал скоротився на 3711574 тис. грн. або на 12,01% за рахунок зменшення величини нерозподіленого прибутку минулих періодів.

Зміна активів, власного капіталу та основних засобів показана на рис. 2.3.

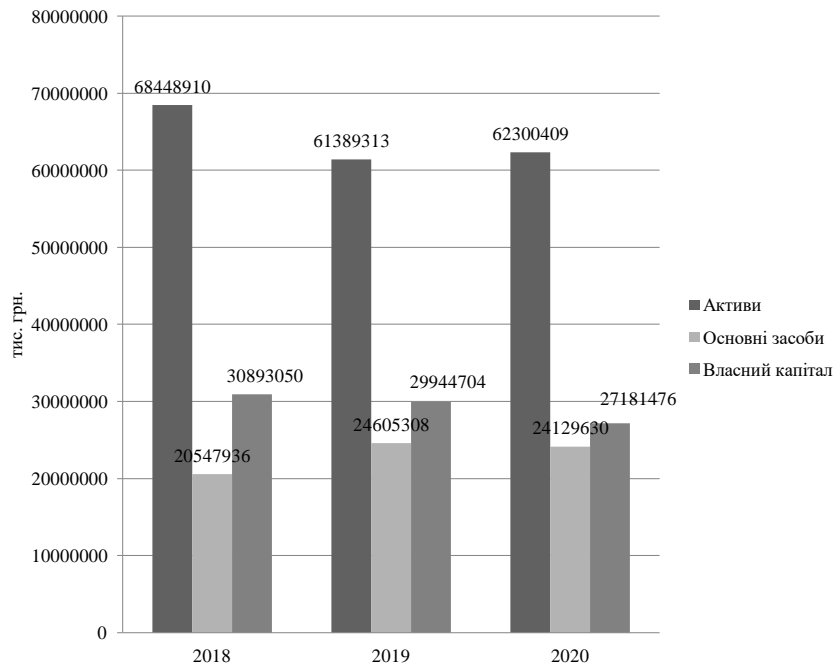


Рисунок 2.3. Динаміка величини активів, власного капіталу та основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис грн. [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Скорочення активів обумовлення зменшення обсягів виробництва на підприємстві у 2019-2020 рр. Чистий дохід від реалізації виготовленої продукції скоротився протягом 2018-2020 рр. на 22,86%. Відповідно зменшується і собівартість. У 2019 році підприємство отримало валовий збиток через перевищення собівартості реалізованої продукції над чистим

доходом. підприємство скоротило обсяги виробництва прокату, сталі та чавуну. Виробництво скоротилось за рахунок зменшення продажів основним споживачам продукції ПАТ «Запоріжсталь», які через скорочення обсягів власного виробництва у 2019-2020 рр. закупували сировину у ПАТ «Запоріжсталь» меншими обсягами, ніж це було у 2019 році. Основними споживачами продукції є виробники зварювальних труб, підприємства автомобільного, транспортного, сільськогосподарського машинобудування, виробники виробів побутової техніки. Погіршення кон'юнктури ринку обумовило скорочення виробничої діяльності у основних споживачів сировини ПАТ «Запоріжсталь».

Протягом 2019-2020 рр. ПАТ «Запоріжсталь» отримувало чистий збиток. Причинами збиткової діяльності протягом аналізованого періоду є висока собівартість виробництва реалізованої продукції; збитковість операційної діяльності через високі адміністративні витрати та витрати на збут; збитковість іншої діяльності підприємства. Зниження обсягів виробництва продукції та обсягів реалізації з одночасним зростанням операційних витрат та витрат, не пов'язаних з основною діяльністю, спричинило отримання від'ємного фінансового результату у 2019-2020 рр.

Розраховано валову рентабельність продукції. У 2019 р. показник мав від'ємне значення. У 2020 р. валова рентабельність зросла і склала 3,9%, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та цінової політики на підприємстві. Але це значення менше за показник 2018 року, який складав 16,46%.

Розраховано чисту рентабельність виробництва. У 2018 році чиста рентабельність виробництва склала 11,48%, що означає, скільки гривень чистого прибутку приходить на гривню реалізованої продукції. У 2019-2020 р. показник мав від'ємне значення через отримання чистого збитку.

Рентабельність активів у 2018р. склала 8,28%. Рентабельність власного капіталу у 2018 р. склала 15,28%. У 2019-2020 р. показник рентабельності активів та власного капіталу мають від'ємне значення через збитковість

діяльності.

У 2020 р. зростає величина основних фондів порівняно до 2018 року. Зростання скало 17,43%. Про зниження ефективності використання основних засобів та зниження ефективності від вкладення коштів в основні засоби свідчить зростання показника фондомісткості та зменшення показника фондівіддачі. Це обумовлено тим, що темпи зростання основних засобів перевищують темпи зростання доходу від реалізації виробленої продукції. За допомогою показника фондомісткості визначено відносну перевитрату коштів, вкладених підприємством в основні засоби:

$$(0,53 - 0,35) \times 45630637 = 8279167 \text{ тис. грн.}$$

Отже, через зниження обсягів виробництва та реалізації вкладення коштів в основні засоби у 2019-2020 р. не принесло економічної ефективності для підприємства, навпаки відносна перевитрата склала 8279167 тис. грн.

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів. У 2022 році на комбінаті планується освоїти сім видів нової продукції, у тому числі 4 види гарячекатаного рулонного прокату різних марок, 1 вид гнutoго листового прокату та 2 види холоднокатаного рулонного прокату марки ОХ510 і марки ОС01 в повній відповідності з вимогами стандартів. але підприємство має нарощувати не тільки виробництво, а й розширювати ринок збуту.

Досліджено систему управління персоналом в господарській діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Управління персоналом здійснює кадрова служба – відділ кадрів. Відділ кадрів ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою діяльність у відповідності до наступних нормативних актів:

- 1) Конституція України.

- 2) Господарський Кодекс України.
- 3) Цивільний Кодекс України.
- 4) Податковий Кодекс України.
- 5) Кодекс законів про працю в Україні.
- 6) інші акти, що регулюють питання управління персоналом.

Роль функціональних служб, до яких належить і кадрова служба, зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів. Так, рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів.

Кадрова служба створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і контролювати їх виконання. Лінійні керівники, в свою чергу, здійснюють щоденне керівництво людьми, тобто примушують ці системи працювати.

Типовим положенням про роботу кадрової служби [1] визначається, що її головними завданнями є:

- здійснення заходів щодо добору та розстановки кадрів, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою;

- створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва; організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом;

- забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників.

З метою виконання покладених на неї завдань та обов'язків кадрова служба здійснює безліч функцій, які забезпечують реалізацію стратегії управління кадрами на підприємстві за такими головними напрямками (рис. 2.4).

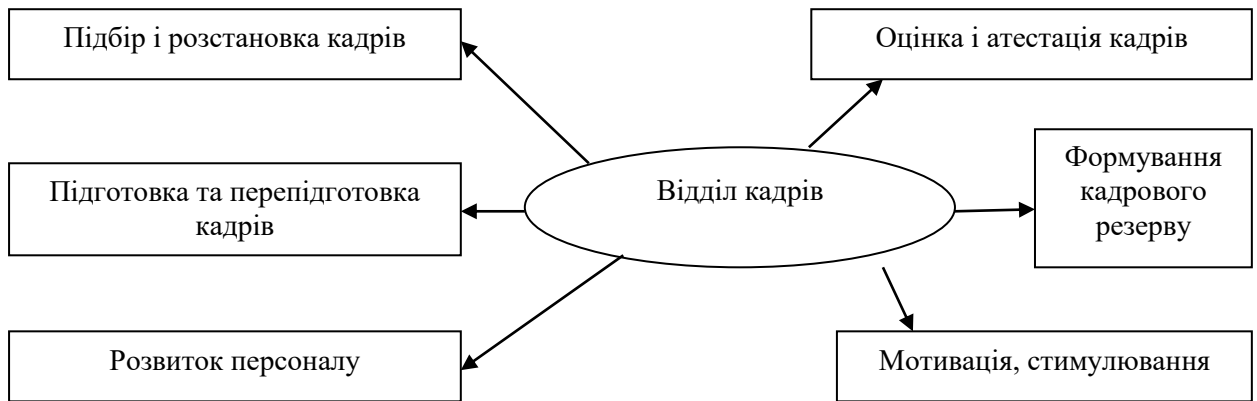


Рисунок 2.4. Головні напрями роботи відділу кадрів ПАТ «Запоріжсталь» [складено автором за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетні завдання:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

У 2015 році на «Запоріжсталі», в рамках програми з підвищення ефективності виробництва вперше стартував проект «Молоді лідери», в

якому взяли участь 140 молодих співробітників комбінату. Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проекту молодь комбінату запропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства.

У 1997 році МК «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу. Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Наприклад, в 2020 році навчено 11 тис. 218 чоловік.

Навчання спрямоване в основному на придбання другої професії для самостійного усунення поточних неполадок, що виникають у процесі роботи обладнання, і на підвищення кваліфікації.

Успішне навчання персоналу забезпечують:

- Висококваліфіковані викладачі теоретичного навчання з числа працівників комбінату;
- Велика навчально-виробнича база;

Для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проводиться професійне, менеджерський, цільове та інтеграційне навчання за адаптованими до виробництва програм, семінари та тренінги в навчальних центрах і в корпоративному форматі, а також стажування на родинних підприємствах. Навчання й розвиток персоналу є пов'язаними, але різними формами впливу на компетенції співробітників. Навчання – розроблення й проведення програм щодо поліпшення конкретних аспектів роботи.

Розвиток – розроблення й проведення програм з розвитку потенціалу співробітника загалом під час переходу на наступний рівень. Розвиток персоналу забезпечується такими заходами, як оцінювання та атестація працівників, планування, адаптація до виробничого процесу, стимулювання, мотивація персоналу. Професійний розвиток персоналу належить до основних показників прогресивності та розвитку науково-технічного

прогресу. Планування й організація професійного розвитку персоналу стають одними з основних функцій служби з управління персоналу.

Навчання персоналу як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві є цілеспрямованим, організованим і систематично здійснюваним процесом оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників. Навчання персоналу в сучасних організаціях є складним та безперервним процесом, що складається з кількох послідовних етапів, де кожен етап – це окремий захід, що розробляє та обґрунтовує служба управління персоналом або спеціальний структурний підрозділ. Навчання персоналу є важливим напрямом кадрової роботи підприємства, оскільки в сучасному світі гостро стоїть проблема оновлення набутих знань і навичок.

Існує ціла низка методів навчання персоналу (як традиційних, так і досить інноваційних), що мають свої переваги й недоліки. Вибір співвідношення форм і методів навчання персоналу залежить від категорії працівників (керівники, фахівці, службовці та робітники), що потребують навчання, з огляду на специфіку діяльності самого підприємства.

Необхідно відзначити, що найкращий ефект досягається за рахунок комплексного використання декількох методів навчання, тому для проведення ефективного процесу навчання персоналу доцільно розробляти диференційовані навчальні програми, які повинні враховувати специфіку підприємств та індивідуальні особливості тих, хто буде навчатися.

Проаналізовано склад персоналу підприємства та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками (табл. 2.2).

Загальна чисельність персоналу скоротилась на 1808 чоловік у зв'язку із виведенням деяких цехів з роботи підприємства та переміщення їх на інші виробничі підприємства.

Таблиця 2.2 – Склад персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками

Показник	2018	2019	2020	Зміни (2020 р. від 2018 р.)
Загальна чисельність персоналу, чол., з них:	12260	11380	10452	-1808
чоловіки	11517	10022	9511	-2006
жінки	743	1358	941	198
віком від 23 до 30 років	1566	1642	1568	2
віком від 31 до 40 років	2088	2189	2090	2
віком від 41 до 50 років	5518	4926	4703	-815
віком від 51 року і старше	3088	2623	2091	-997
з вищою освітою	8517	8315	7525	-992
з середньо-спеціальною освітою	3743	3065	2927	-816

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

У складі персоналу переважають працівники чоловічої статі. Структура працівників за гендерною приналежністю показана на рис. 2.5.

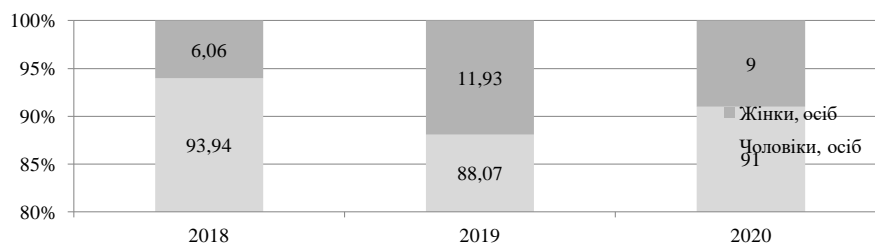


Рисунок 2.5. Структура працівників за гендерною приналежністю у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Питома вага чоловік у 2020 р. зросла та складає 91% від всього персоналу підприємства. Структура персоналу за віковою категорією показана на рис. 2.6.

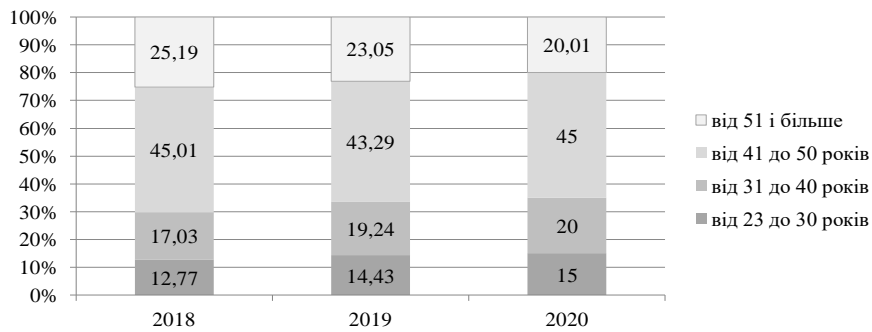


Рисунок 2.6. Структура працівників за віком у 2018-2020 рр., у %
[розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

У складі персоналу переважаючою є питома вага працівників віком від 41 до 50 років – вони складають 45,01% у 2018 р., 43,29% у 2019 р. та 45% 2020 р. Така структура персоналу є задовільною, адже основна частина персоналу перебуває у найбільш працездатному та продуктивному віці.

Структура персоналу за освітою представлена на рис. 2.7.

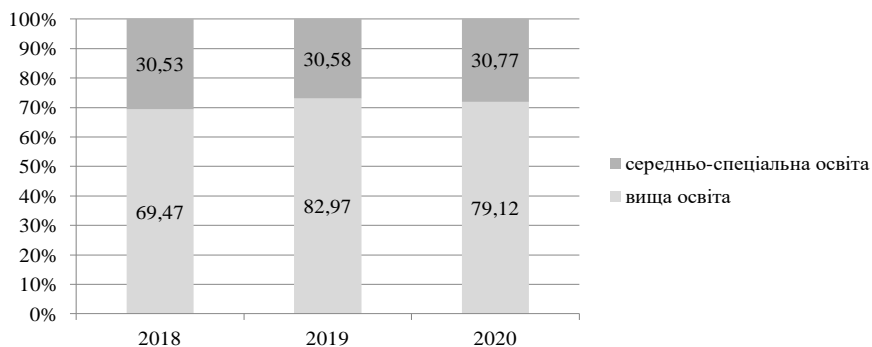


Рисунок 2.7. Структура працівників за освітою у 2018-2020 рр., у %
[розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Працівники з вищою освітою складають 79,12% від всієї чисельності. Те, що збільшилась частка робітників з вищою освітою, є сприятливою тенденцією та позитивно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Зміна кадрів відбувається практично на будь-якому підприємстві. Це нормальне явище кожного колективу, оскільки відсутність руху – ознака застою. Тому приплив нових кадрів, зміна кадрової структури служить чинником природного розвитку підприємства. Складнощі виникають, коли плинність кадрів набуває значних масштабів, стає некерованою, порушує нормальний ритм роботи і також шкодить репутації керівника та компанії в діловому оточенні.

Оскільки зміни якісного складу персоналу відбуваються в результаті його руху, то цьому питанню при аналізі приділимо велику увагу. Досліджено показники руху персоналу на підприємстві за формулами:

1) коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{оп}$) – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ($Ч_{пр}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сп}$) за той же період; визначається за формулою:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сп}}. \quad (2.1)$$

2) коефіцієнт обороту за вибуттям ($K_{ов}$) – це відношення усіх вибулих працівників ($Ч_{виб}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сп}$), яке обчислюється за формулою:

$$K_{ов} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сп}}. \quad (2.2)$$

3) коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) ($Ч_{виб.нп}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сп}$), який визначається за певний період за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{виб.нп}}{Ч_{сп}}. \quad (2.3)$$

За наведеною методикою проаналізовано рух персоналу ПАТ

«Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення		
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.	2020 р. від 2018 р.
Середньоспискова чисельність працівників на початок періоду	12880	12260	11380	-620	-880	-1500
Прийнято працівників	17	8	11	-9	3	-6
Вибуло працівників	638	888	939	250	51	301
у т.ч. з неповажних причин	19	33	35	14	2	16
Середньоспискова чисельність працівників на кінець періоду	12260	11380	10452	-880	-928	-1808
Коефіцієнт обороту за прийомом (Коп)	0,0014	0,0007	0,0011	-0,0007	0,0003	-0,0003
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Ков)	0,0520	0,0780	0,0898	0,0260	0,0118	0,0378
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,0015	0,0029	0,0033	0,0014	0,0004	0,0018

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

Середньоспискова кількість працівників знижувалась щорічно і це вплинуло коефіцієнт текучості у звітному періоді.

За аналізований період зростає число звільнених працівників: у 2019 р. на 250 осіб, у 2020 р. на 301 осіб порівняно до 2018 року.

Зростає чисельність звільнених з неповажних причин: у 2019 р. на 14 осіб та у 2020 р. (порівняно до 2018 р.) на 16 осіб. Це є свідченням зростання випадків порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнти руху персоналу представлено на рис. 2.8.

За даними рис. 2.8 видно, що коефіцієнт обороту за вибуттям значно перевищує коефіцієнт обороту за прийомом. Отже, питома вага працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу є більшою, ніж було прийнято працівників на

підприємстві. Це є свідченням скорочення великої чисельності на підприємстві. основні причини тому – скорочення цехів та підрозділів.

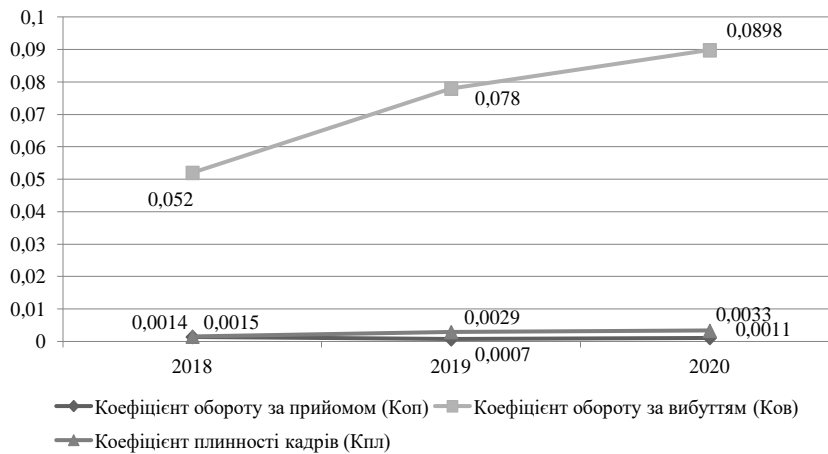


Рис. 2.8. Показники руху працівників у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Таким чином, управління персоналом на підприємстві пов'язано з його неприливним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому.

Проаналізовано показники щодо чисельності персоналу та його використання ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.4).

Середньорічна чисельність персоналу скоротилась у 2020 році в порівнянні до 2018 року і склала 10452 осіб, що на 1808 осіб менше базисного року (2018 р.). Скорочення до базисного року становило 14,75%. Однією з причин скорочення чисельності осіб є те, що три цеха комбінату вивели зі складу ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу». У зв'язку із скорочення виробництва та реалізації скоротилась продуктивність праці на 1 працівника.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	12260	11380	10452	-1808,00	-14,75
Чистий дохід реалізації	59153818	46493395	45630637	-13523181	-22,86
Продуктивність праці	4824,94	4085,54	4365,73	-1300,34	-22,95
Витрати на оплату праці	2282005	2924753	2919914	637909	27,95
Середньорічна заробітна плата одного працівника	186,13	257,01	279,36	93,23	50,09
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	15,51	21,42	23,28	7,77	50,09

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

Чистий дохід від реалізації виготовленої продукції скоротився протягом 2018-2020 рр. на 22,86%. У 2020 р. чистий дохід від реалізації склав 45 630 637 тис. грн., що на 13 523 181 тис. грн. менше від базисного року.

Управління продуктивністю є складовою частиною промислового виробництва. Продуктивність праці у 2020 р. порівняно до 2018 р. значно скоротилась – на 1300,34 тис. грн. на 1 працівника. Показники чисельності персоналу та продуктивності праці на 1 працівника представлено на рис. 2.9.

Дані рис. 2.9 показують, що при зменшенні чисельності персоналу у 2020 році зростає продуктивність праці з 4085,54 тис. грн./чол.

Витрати на оплату праці у 2020 році зросли на 637909 тис. грн. або на 27,95% порівняно до 2018 року. Якщо порівняти темп змін продуктивності праці з темпом змін витрат на оплату праці за трьох порівняти період, то можна дійти висновку, що протягом цих років персонал використовується не досить ефективно, адже продуктивність праці скорочується, а витрати зростають.

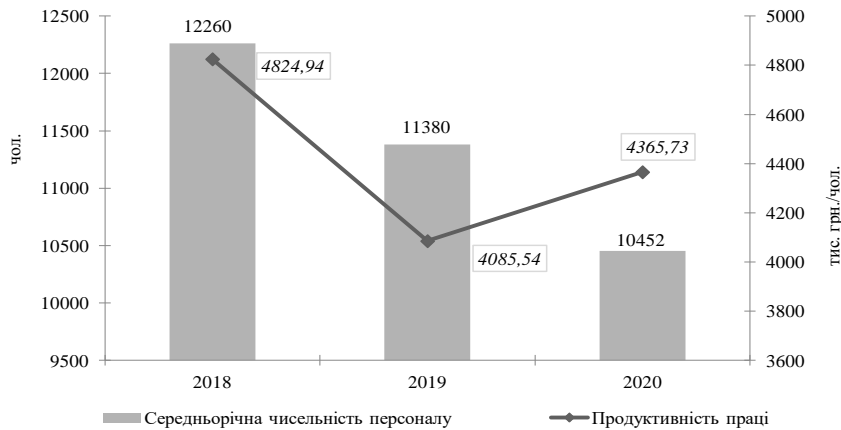


Рисунок 2.9. Показники чисельності та продуктивності працівників у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Середньорічна заробітна плата на 1 працівника у 2020 році зросла на 93,23 тис. грн. або на 50,09 %. Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника зросла на 7,77 тис. грн. або на 50,09% порівняно до 2018 року. Отже, винагорода працівникам у вигляді основної заробітної плати зростає, а продуктивність праці скоротилась.

За проведеним аналізом встановлено, що у 2019-2020 рр. підприємство скоротило обсяги виробництва та реалізації через скорочення ринків збуту, мало чистий збиток, відмічено скорочення працівників та зменшення продуктивності їхньої праці, при чому витрати на оплату праці зростали.

2.2 Аналіз ефективності застосування грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Цех з ремонту рухомого складу випускає матеріальну продукцію у вигляді відремонтованих і виданих під поїзди локомотивів, складів вагонів, що подаються під посадку пасажирів і під навантаження вантажів.

Основні види робіт, які виконує цех з ремонту рухомого складу:

- 1) Капітальний ремонт зі збільшеним обсягом робіт і продовженням терміну служби піввагонів універсальних і цистерн.
- 2) Капітальний ремонт коксовозів, цементовозів, вагоперевірних вагонів, платформ, критих вагонів, мінераловозів, котуновозів.
- 3) Капітальний та деповський ремонт рухомого складу.
- 4) Капітальний ремонт ходової частини, автозчепного та автогальмового обладнання рухомого складу (без заміни елементів на нові та без ремонту розвантажувального механізму).
- 5) Поточний ремонт колісної пари (повний огляд без обточування).
- 6) Середній ремонт колісної пари (повний огляд колісної пари з обточуванням).
- 7) Капітальний ремонт колісної пари (повний огляд з обточуванням і наплавленням).

Штатна чисельність персоналу цеху ремонту рухомого складу складає 339 осіб, у тому числі:

- 1) чисельність робочих 310 осіб;
- 2) чисельність керівників в цеху –29 посад.

Цех ремонту рухомого складу поділяється на окремі дільниці, які очолюють майстри.

Грейдингова система оплати праці в цеху ремонту рухомого складу було введена у 2016 році.

Запровадження системи грейдування відбулось у відповідності до

чинної нормативної бази.

Враховано, що використання системи грейдування тягне у себе зміни у кадрових документах. Трудове законодавство визначає зміст трудового договору, укладеного із працівником ПАТ «Запоріжсталь». При цьому є обов'язкові та необов'язкові (додаткові) умови. Умови оплати праці (у тому числі розмір тарифної ставки або окладу працівника, доплати, надбавки та заохочувальні виплати) належать до перших. Відповідно, щоб зробити зміни, необхідно дотриматись певної процедури. У даному випадку маємо справу зі зміною організаційних умов праці. Тож у цій ситуації певні сторони умови трудового договору неможливо зберегти, і допускається їх зміна з ініціативи роботодавця. Для цього із зазначенням причин, що викликали необхідність таких змін, роботодавець зобов'язаний повідомити працівника у письмовій формі не пізніше ніж за два місяці. Якщо в працівника внаслідок впровадження нової системи оплати праці відбувається збільшення заробітку, то, як правило, з його боку жодних нарікань не виникає.

Конституцією України надається гарантія кожному громадянину країни винагороди за його працю без будь-якої дискримінації і при цьому не нижчою за мінімальний розмір оплати праці (МРОП), який встановлений законодавством України, а підприємство повинно забезпечувати цей мінімальний розмір, який гарантований законодавством [1].

Відповідно до трудового законодавства рівень місячної оплати праці працівникові цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», який повністю відпрацював встановлену на даний проміжок часу норму робочого часу і при цьому виконав усі свої посадові обов'язки, у жодному разі не може бути нижчим за МРОП. Регулювання трудових та інших безпосередньо з ними відносин здійснюється відповідно до наступних документів (табл. 2.5).

Локальні нормативні акти для підприємства приймаються у вигляді положень, правил, різних інструкцій та інших документів, спрямованих регулювання питань трудових відносин, які не розкриваються чи

конкретизуються трудовим законодавством, і навіть не передбачені трудовим чи колективним договором.

Таблиця 2.5 – Нормативні документи, що регулюють трудові відносини під час впровадження системи грейдування на ПАТ «Запоріжсталь»

Головний закон	Трудове законодавство	Інші нормативно-правові акти, що містять норми трудового права	Документи ПАТ «Запоріжсталь»
Конституція України	Кодекс законів про працю. Закони України, що містять норми трудового права	Укази Президента України. Постанови Кабінету Міністрів України.	Колективні угоди Локальні нормативні акти

Прикладом локальних нормативних актів для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є:

- 1) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 2) положення про оплату праці;
- 3) положення про преміювання співробітників;
- 4) положення про грейдування.

З боку інспектора з кадрів були надані посадові інструкції працівників для їхньої подальшої оцінки. Головний бухгалтер надала положення про оплату та накази, а також інформацію про фонд оплати праці. Табельник та інспектор з кадрів брали участь в оцінці посад.

Інспектором з кадрів було розроблено анкету оцінки посад та професій. За основу було взято опитувальник для оцінки посад за методом Хея та адаптовано під підприємство. Анкета розроблялася протягом тижня. Основною складністю став невпевнений розподіл факторів та оцінок через незнання посадових обов'язків співробітників з боку інспектора з кадрів.

Було проведено бальну оцінку та ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад та професій. Оцінка проводилася експертним методом, де експертом виступали інспектор з кадрів. Під час оцінки група зіткнулася з низкою труднощів, що виникли через неопрацьовані та незакінчені посадові

інструкції, частина з яких була відсутня. Для чого було залучено начальника цеху та директора управління залізничного цеху, щоб зробити найбільш повну та точну оцінку своїх підлеглих. У табл. 2.6 представлені результати.

Таблиця 2.6 – Бальна оцінка факторів відповідно до посад при розробці грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Посада	Бали									
	Знання	Досвід	Управлінська роль	Рівень контактів	Важкість вирішувальних проблем	Самостійність в роботі	Наявність несприятливих факторів	Рівень відповідальності	Вартість помилки	Разом
Начальник цеху	1	20	20	20	20	20	20	20	20	180
Заступник начальника	1	20	20	20	20	15	10	20	20	145
Головний інженер	1	20	15	15	20	15	10	20	20	135
Керуючі дільницями	6	20	15	15	15	15	10	20	20	130
Майстри цеху	20	15	15	10	15	10	5	15	20	105
Робітники цеху	283	15	10	10	10	10	5	15	20	95

На підставі бальної оцінки були збудовані грейди кожної посади. Кількість грейдів визначено шляхом розподілу максимальної кількості балів на мінімальну, але експертна комісія визначила кількість грейдів виходячи з невеликої кількості посад та різноманітних видів робіт та зон відповідальності, тому грейдів 5 штук.

Після було прийнято рішення зробити кожен крок грейду однаковим, на основі цього обчислили крок одного грейда шляхом віднімання з найбільшого значення найменше, потім розділивши кількість грейдів:

$$\text{Розмір кроку} = [180 (\text{MAX значення}) - 95 (\text{MIN значення})] / 5 = 17.$$

Після цього було проведено розподіл кожної посади по грейдах (табл.

2.7).

Таблиця 2.7 – Розподіл посад по грейдам в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Посада	Грейд
Начальник цеху	5
Заступник начальника	4
Головний інженер	3
Керуючі дільницями	3
Майстри цеху	2
Робітники цеху	1

На наступному етапі було встановлено міжкваліфікаційні співвідношення, тобто посадові оклади для кожного грейду. Далі в табл. 2.8 вибудовано «вилку» посадових окладів для кожного грейду, виходячи з максимального та мінімального значень, а також методом експертної оцінки визначено середнє значення для грейду.

Таблиця 2.8 – Розподіл заробітних плат і посад по грейдам в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Посада	Грейд	Мінімальний розмір оплати, грн.	Максимальний розмір оплати, грн.	Середня значення, грн.
Начальник цеху	5	—	—	40000
Заступник начальника	4	—	—	30000
Головний інженер	3	25000	30000	27500
Керуючі дільницями	3	25000	27000	26000
Майстри цеху	2	20000	23000	21500
Робітники цеху	1	18000	19000	18500

Базова заробітна плата начальника цеху та його заступника визначалася експертним методом з урахуванням великої зони відповідальності, кількості підлеглих та специфіки прийняття управлінських рішень.

На підставі приведених даних проведено аналіз невідповідностей розробленої системи оплати праці. Було відзначено, що основну роботу

виконують майстри та робітники цеху. Тому слід звернути увагу на підвищенні мотивації саме цих посад, які є основним із джерел отримання результативних показників цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».

Отже, встановлено, що доцільним було б переглянути розподіл заробітних плат по грейдам, що буде взято в наступному розділі при розробці напрямів щодо удосконалення управління розвитком системи управління персоналом із застосуванням грейдингової системи оплати праці цеху ремонту рухомого складу управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь».

Проведено діагностику існуючої системи грейдування в цеху на предмет її ефективності. Для визначення економічного ефекту було проведено кілька підрахунків. Методом простих математичних підрахунків було визначено середню базову заробітну плату:

$$CpЗП = \sum ЗП / n, \quad (2.4)$$

де $CpЗП$ – середня заробітна плата на 1 працівника після впровадження грейдингу;

$\sum ЗП$ – сума заробітної плати по грейдам;

n – кількість грейдів.

$$\begin{aligned} CpЗП &= (40000 + 30000 + 27500 + 26000 + 21500 + 18500) / 5 = \\ &= 163\,500 / 5 = 27\,250 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Місячний фонд оплати праці складе:

$$ФОП = CpЗП \times Ч, \quad (2.5)$$

ФОП – фонд оплати праці на 1 працівника після впровадження грейдингу;

Ч – чисельність персоналу в цеху.

$$ФОП = 27\,250 \times 339 = 9\,237\,750 \text{ грн.}$$

За результатами побачили необхідність перегляду фонду оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», оскільки відомо, що раніше місячний ФОП становив

набагато менше, а саме 7 800 000 грн.

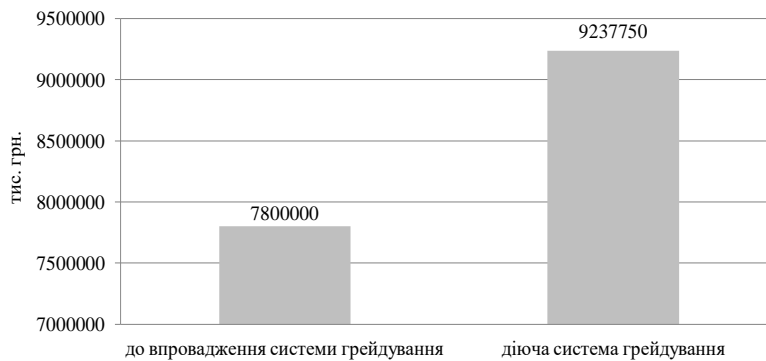


Рисунок 2.10 – Порівняння місячного фонду оплати праці в цеху за діючою системою грейдування

Отже, запроваджена система грейдування має значні перевитрати, які визначено за наступною формулою:

$$E = \text{ФОП}_0 - \text{ФОП}_1, \quad (2.6)$$

де ФОП_0 – фонд оплати праці до запровадження системи грейдування;

ФОП_1 – фонд оплати праці після запровадження системи грейдування

$$E = 7800000 - 9237750 = 1\,437\,750 \text{ грн.}$$

Таким чином, запроваджена система грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», має значні перевитрати. Також відмічено низьку мотивацію персоналу серед робітників цеху. Самі працівники цеху говорять про те, що необхідно переглянути систему нарахування заробітної плати, та прив'язати її не до посади, а до обсягу виконаної роботи та рівня їхньої кваліфікації. Разом з тим, самі працівники виявляють бажання вчитися та розвиватися, говорячи про надання їм можливості на даному етапі підвищити свою кваліфікацію.

Зі всього вищевикладеного можемо виділити такі основні проблеми, які

необхідно вирішити у наступному:

- недостатня диференціація заробітної плати від обсягу та складності виконуваної роботи;
- низький кваліфікаційний рівень співробітників (переважання колективу із середньою спеціальною освітою);
- висока плинність кадрів.

Будь-яке стимулювання, яке розробляється на підприємстві та в цеху ремонту рухомого складу, має бути цільовим і гласним, оскільки очікувати від працівників підприємства покращення ефективності їх праці та якіснішого виконання ними посадових обов'язків можна в такому разі, якщо співробітники чітко знають, що оплата їхньої праці є справедливою.

Виходячи з наведених даних встановлено, що існуюча система грейдингу в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» не є ефективною.

Процес грейдування для ефективного управління персоналом не закінчується на стадії розробки та впровадження. У майбутньому, щоб система працювала ефективно, необхідно постійно вживати заходів щодо її контролю, тобто проводити моніторинг, для того щоб вчасно перевіряти її адекватність та здійснювати корекцію заробітної плати поряд із змінними внутрішніми та зовнішніми умовами праці.

Висновки до розділу 2

За проведеним дослідження основних показників господарської діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» було встановлено, що у 2019-2020 рр. підприємство скоротило обсяги виробництва та реалізації через скорочення ринків збуту, мало чистий збиток, відмічено скорочення працівників та зменшення продуктивності їхньої праці, при чому витрати на оплату праці зростали.

Проаналізовано якісний склад персоналу та показники руху персоналу. Встановлено, що коефіцієнт обороту за вибуттям значно перевищує коефіцієнт обороту за прийомом. Питома вага працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу є більшою, ніж було прийнято працівників на підприємстві. Це є свідченням скорочення великої чисельності на підприємстві. Однією з причин скорочення чисельності осіб є те, що три цеха комбінату вивели зі складу ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу». У зв'язку із скорочення виробництва та реалізації скоротилась продуктивність праці на 1 працівника.

Управління продуктивністю є складовою частиною промислового виробництва. Продуктивність праці у 2020 р. порівняно до 2018 р. значно скоротилась – на 1300,34 тис. грн. на 1 працівника. Витрати на оплату праці у 2020 році на 27,95% порівняно до 2018 року. Встановлено, що протягом персонал використовується не досить ефективно, адже продуктивність праці скорочується, а витрати зростають.

Проаналізовано систему встановлення грейдінгової оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». Визначено її не доопрацювання, адже недооцінено роботу основних працівників цеху – майстрів та основних промислових робітників. Прив'язка оплати праці має бути не до посади, а до обсягу виконаної роботи та рівня їхньої кваліфікації. основними проблемами в управлінні персоналом у цеху є недостатня диференціація заробітної плати від обсягу та складності виконуваної роботи; низький кваліфікаційний рівень співробітників (переважання колективу із середньою спеціальною освітою); висока плінність кадрів. Встановлено, що самі працівники виявляють бажання вчитися та розвиватися, говорячи про надання їм можливості на даному етапі підвищити свою кваліфікацію.

Таким чином, грейдування оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» дозволить

досягти очікуваних результатів у частині побудови найбільш грамотної та ефективної системи оплати праці персоналу. З допомогою цієї системи має відбуватись справедливий розподіл ресурсів для підприємства. Також все це сприяє вирішенню низки проблем, у тому числі й тих, що пов'язані з мотивацією працівників в окремому цеху. Отже, існуюча система грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» має бути доопрацьована та у подальшому стати засобом спочатку ефективного управління персоналу в окремому цеху й допоможе уникнути великої кількості проблем, пов'язаних розподілом трудових функцій, їх оцінкою та доцільним розподілом фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ
ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЦЕХА РЕМОНТУ
РУХОМОГО СКЛАДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

На самому початку магістерського дисертаційного дослідження говорячи про ступінь наукової розробленості грейдування в системі оплати праці, виникла підстава для вивчення та можливості об'єднання знань та наукових підходів у єдине ціле та застосування їх на практиці в рамках цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». Суперечність виникла між ступенем практичної розробленості грейдування у системі оплати праці та недостатністю практичних підходів до її реалізації.

Перш ніж розпочати створення комплексу заходів щодо впровадження системи грейдування цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», як засобу ефективного управління персоналом, у даному дослідженні були докладно вивчені теоретичні аспекти оплати праці в цілому, а також різні види, моделі грейдування та методики, у тому числі іноземного походження.

Крім цього, були відзначені позитивні та негативні сторони грейдування в системі управління персоналом цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». Завдяки

проведеному аналізу досвіду апробації грейдування на різних підприємствах та їх ключових результатах від впровадження були визначені основні позитивні та негативні наслідки грейдингу як засоби ефективного управління персоналом на підприємствах різного масштабу і в залежності від їх виду діяльності.

Виходячи з практики апробації системи грейдування, є високі ставки на те, що система може «працювати» надаючи позитивний ефект на благо підвищення якості управління персоналом. Розглянувши вище особливості системи грейдів, переваги та недоліки, можна вважати за доцільне застосування даної системи на підприємстві.

Система грейдів гнучко вибудовує схему посадових рівнів і враховує як кваліфікацію і стаж, а й інші значимі чинники. До яких належать:

- рівень управлінської та фінансової відповідальності;
- складність прийнятих рішень;
- широкий спектр критеріїв оцінки необхідних професійних навичок та знань, аж до вміння вибудовувати взаємини з людьми, впливати на них;
- оперативно приймати рішення та керувати ефективністю.

У кожній організації щодо її галузі та виробництва виділяються свої ключові та індивідуальні компетенції працівників, які згодом будуть приносити прибуток. У грейдовій системі сума виплат визначається цілями та можливостями конкретної організації, а не галузевим міністерством.

В управлінні підприємством ПАТ «Запоріжсталь» велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу, і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. Правильно побудована система оплати праці працівників – ключовий елемент підвищення ефективності діяльності окремих цехів та підприємства взагалі.

Система грейдів справедлива, прозора, адекватна очікуванням, конкурентоспроможна, обґрунтована система оплати праці одна із основних чинників, які працюють на закріплення співробітників на певному підприємстві.

Важливою основою запровадження системи грейдуння, як засоби ефективного управління персоналом для цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» може бути оплата праці співробітників. Заробітна плата є основним мотивом для високопродуктивної праці. Система грейдуння допомагає раціонально побудувати структуру оплати праці, що є вкрай важливим для будь-якої організації. Було також відзначено основну перевагу грейдуння – це утримання персоналу та можливість його стабільного розвитку. Вище було наведено низку інших завдань, розв'язуваних грейдунням.

Система грейдів у цьому дослідженні є саме засобом підвищення ефективності управління персоналом, а не лише інструментом, оскільки інструмент спрямовано на вирішення однієї проблеми. Засіб здатний вирішувати цілий комплекс, різноманітність завдань у сукупності. Засіб для вирішення універсальних кадрових завдань, таких як: систематизація посад, формування системи заробітної плати, формування пільг та бонусів, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, вибудовування кар'єрного шляху. Все це всередині системи керування персоналом.

З метою подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці, як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», запропоновано вдосконалити методику запровадження грейдингової системи. Важлива складова системи грейдуння – це комплекс заходів щодо формування системи, який включає кілька етапів, завдань і дій. Відповідно до існуючих методик і програми було розроблено комплекс заходів щодо впровадження ефективного грейдуння, як засобу ефективного управління персоналом цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», та окреслено основні етапи.

На рис. 3.1 представлено основні етапи запровадження грейдингової системи для мотивації працівників цеху, які необхідно дотримуватись в практиці ПАТ «Запоріжсталь».

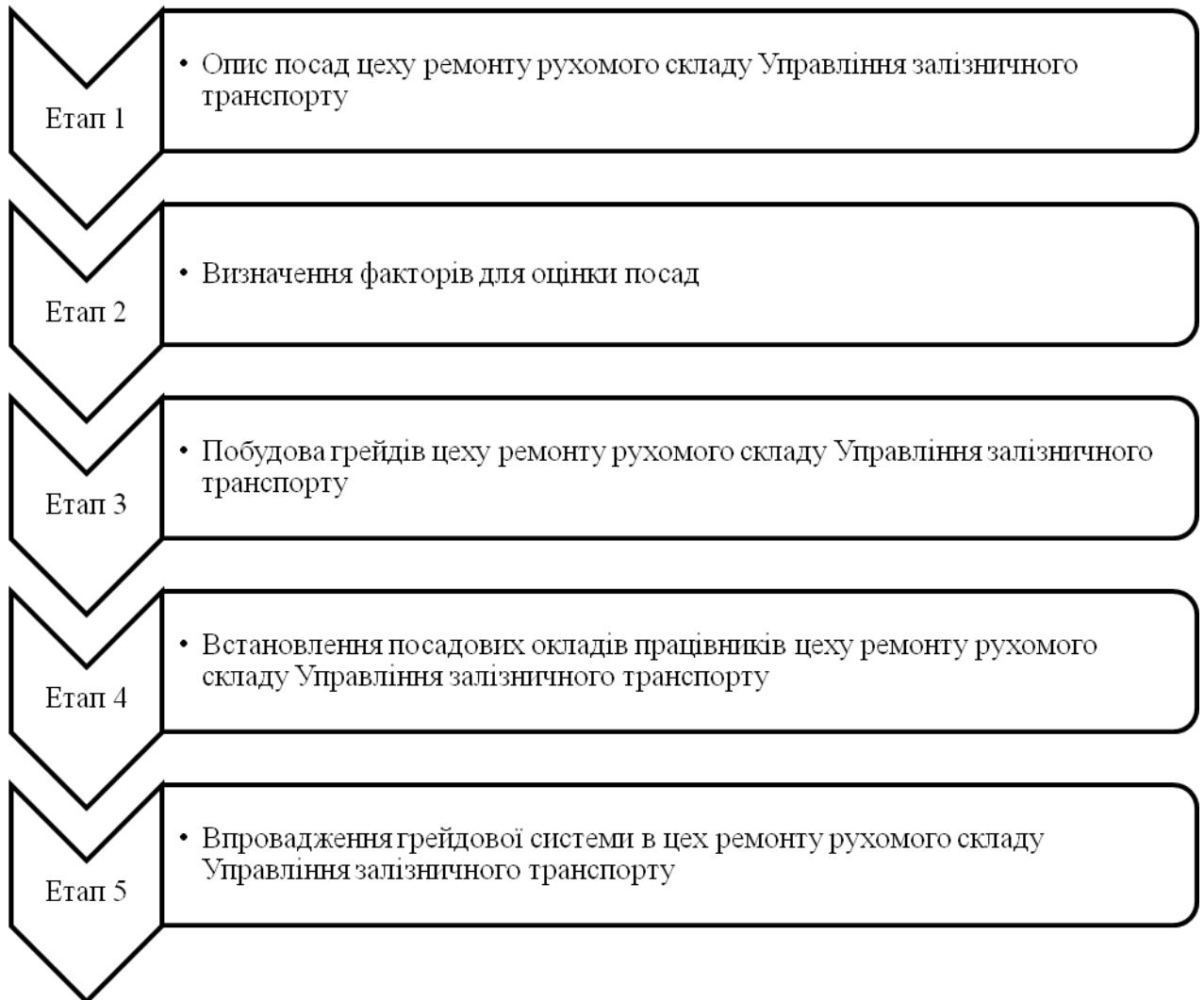


Рисунок 3.1 – Запропоновані етапи запровадження ґрейдової системи оцінювання посад та оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту

Перш ніж розпочати розробку системи необхідно ознайомити керівника з майбутнім планом дій, комплексом заходів та інструментами збору інформації, календарним планом, а також розробити відповідний організаційно-розпорядчий документ на підготовку кадрової служби особистих карток персоналу, посадових інструкцій, а також документи, що підтверджують відповідність кожного працівника.

Комплекс заходів щодо впровадження ґрейдування також передбачає кілька стадій, які розглянуто докладніше.

Стадія 1. Проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх причин застосування грейдингу. У табл. 3.1 представлені приклади.

Таблиця 3.1 – Основні причини запровадження грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Зовнішні причини	Внутрішні причини
- кризові явища в економіці країни; - погіршення демографічної ситуації в регіоні через міграцію працездатного та досвідченого населення	- низька мотивація праці; - розмитість заробітної плати

Рекомендовано на Стадії 1 провести аналіз зовнішніх та внутрішніх причин впровадження грейдингу. Для цього виконано SWOT-аналіз підприємства, результати якого наведено у табл. 3.2 .

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз системи грейдингу в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий роботодавець в м. Запоріжжя 2. Низька плінність кадрів 3. Оновлення кадрового складу, залучення молодих спеціалістів	1. Недосконала система грейдування, яка запроваджена на підприємстві. 2. Низька мотивація персоналу в цехах. 3. Розмитість заробітної плати. 4. Нефективність діючої системи оплати праці, відносні перевитрати коштів
Можливості	Загрози
1. Співробітництво з іншими містоутворюючими підприємствами. 2. Збільшення мотивованого персоналу через вдосконалення системи грейдування. 3. Зростання лояльності та приверженості персоналу металургійного комбінату.	1. Погіршення економічної ситуації в країні 2. Збої в роботі підприємства через ушкодження енергетичної інфраструктури в місті, країні через військову агресію росії. 3. Міграція досвідченого персоналу

За результатами SWOT-аналізу були виявлені основні переваги та недоліки на наступній стадії.

Стадія 2. Визначення переваг та недоліків грейдингу. У табл. 3.3 представлені основні.

Таблиця 3.3 – Переваги і недоліки грейдингу в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення мотивації праці - скорочення плинності кадрів - модернізація системи оплати праці - можливість кар'єрного зросту 	<ul style="list-style-type: none"> - великі витрати на використання - витрати на залучення консультанта - опір персоналу

Стадія 4. Проведення бальної оцінки та ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад та професій, поданою в табл. 2.6 раніше. Оцінка проводиться експертним методом, як експерт виступають керівники та незалежний учасник – представник сторонньої організації. Підсумкова бальна оцінка визначається сумою оцінок експертної комісії.

Стадія 5. Побудова грейдів кожної посади. Наказом керівника скласти експертну комісію, яка буде визначати скільки буде грейдів і на основі цього обчислюють крок одного грейду. Після цього слідує розподіл грейдом для кожної посади.

Стадія 6. Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень, тобто посадових окладів кожному за грейда у створенні. На цій стадії проводиться аналіз ринкового рівня оплати праці. На його основі підприємство вибудовує «вилку» посадових окладів для кожного грейду.

Заробітна плата – це величина грошової винагороди, яка виплачується співробітникам за виконання певних завдань, обсягу робіт та виконання своїх службових обов'язків протягом певного терміну [12].

Слід зазначити, що грейдування регулює саме зарплату.

Заробітна плата працівників в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» складається з двох частин: постійної та змінної. Постійна частина виплачується згідно із законодавством, а склад структури змінної частини залежить від керівника цеху.

Змінна частина заробітної плати може стати для керівників потужним інструментом мотивації. Щоб перетворити змінну частину інструмент

мотивації, можна використовувати систему грейдів. При використанні системи грейдування створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади збудовані відповідно до їхньої цінності для організації. Кожна посада в системі грейдування визначається своїм місцем у «табелі про ранги» та приймає заслужені оцінки у вигляді «вилки» окладу.

Зарплатна «вилка» – це визначальна величина базової компенсації верхніх та нижніх кордонів кожного грейду [13].

Зарплатні «вилки» допомагають встановити справедливу зарплату для досвідчених співробітників, ухилитися від неправомірного збільшення фонду оплати праці за рахунок довільного збільшення окладів, що посилюють мотивацію співробітників, матеріально винагороджуючи їх лише за реальним вкладом у загальну мету організації [14].

Докладніше про структурні складові заробітної плати після впровадження системи грейдування показано на рис. 3.2.

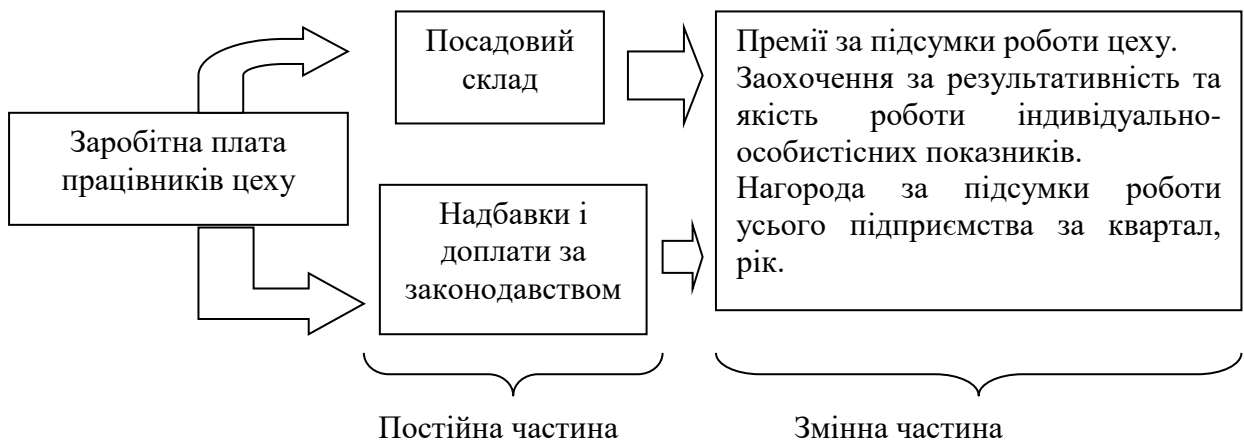


Рисунок 3.2 – Структурні складові заробітної плати працівників в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» після запровадження системи грейдування

За системою грейдингу зарплатна вилка гарантує, що співробітники, які виконували, аналогічну роботу отримують не менш гідну плату, ніж у колег, мають схожий досвід та освіту.

Існує наступний діапазон «вилки»:

«Новачок» – працівник, який перебував у процесі «входження» (навчання) на посаду (визначається як мінімум «вилки»);

«Професіонал» – досвідчені працівники, які демонстрували постійний задовільний (100%) рівень діяльності;

«Передовик» – непересічні працівники, які демонструють визначний рівень діяльності (визначаються як максимум «вилки») [15].

При формуванні «вилки» заробітної плати беруться до уваги розміри поточних окладів працівників, віднесених до грейду, інформація з ринку праці, аналізується швидкість та складність закриття вакансій в організації, плінність кадрів (у т.ч. з кожної посади).

Таким чином, змінна частина заробітної плати в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» встановлюватиме справедливую систему оплати праці. Співробітники зможуть збільшувати частину свого заробітку, збільшивши розмір премій, заохочень, нагород та бонусів, завдяки своїм зусиллям, знанням та вмінням. Отже, в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» за умов функціонування грейдингової системи оплати праці простіше розраховувати збільшення розміру зарплати.

На цій стадії також слід розробити напрями, за якими буде мотивуватись персонал цеху та стимулюватись його праця у майбутньому в системі проєктуємої оплати праці за допомогою грейдування.

Система мотивації на рівні потреби підприємства повинна базуватися на певних принципах вимогах. Основними з них є:

- 1) Надання рівних можливостей зайнятості та посадового просування за критерієм реальної результатів праці.
- 2) Узгодження рівня оплати праці з його точними результатами та визнання важливих особистих внесків у загальний успіх.
- 3) Гарантія всіх зайнятості для працівників, які беруть участь у реалізації моральних конкретних схем підвищення продуктивності праці.
- 4) Створення відповідних умов охорони здоров'я, безпеки працівника

праці та благополуччя всіх працівників.

5) Забезпечення можливостей зростання професійних навичок, реалізації здібностей працівників, використання програм навчання.

6) Підтримка у колективі атмосфери довіри, зацікавленості утворюють у реалізації спільної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками працівниками.

В управлінні персоналом застосовуються такі групи методів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Методи управління персоналом в системі вдосконалення мотивації пресоналу

Адміністративні методи управління персоналом:

1) Регулювання взаємовідносин співробітників у вигляді положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій.

2) Використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) під час управління поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи керування.

1) Матеріальне стимулювання праці оплати працівників: преміальні за результатами праці.

2) Використання грейдової системи оплати праці.

Соціально-психологічні методи управління:

- 1) Оголошення подяки, занесення на дошку пошани;
- 2) Присудження почесних звань.

Основний акцент точки в системі стимулювання персоналу зроблено на матеріальні методи такого стимулювання.

Стадія 7. Проведення аналізу невідповідностей розробленої системи оплати праці та їх усунення. Тут аналізується, чи не вибилася з «ладу» якась посада. У разі виявлення невідповідностей: кожній посаді підганяють оклад залежно від грейду. Можливо, що у когось станеться зниження чи підвищення заробітку.

Загалом нова система оплати праці може допомогти як менеджерам, які отримали додатковий інструмент мотивації, контролю та планування витрат, так і всім працівникам, яким грейдування допоможе визначити особистий рівень у структурі організації та отримати уявлення про те, які кар'єрні можливості відкриваються перед ними.

Стадія 8. На заключній стадії всіх працівників інформують про нові зміни не менше ніж за 2 місяці до впровадження нової технології. Усі зміни мають бути відображені у колективному договорі та Положенні про оплату праці, а також у трудових договорах, додатково інформацію про грейди слід розміщувати на сайті підприємства. Під час впровадження грейдингу слід проводити заходи, пов'язані з майбутніми змінами в організації, зробити це потрібно максимально ефективно, щоб підготувати весь колектив до менш болісної адаптації, наприклад:

- 1) провести загальні збори всіх працівників для оповіщення про проект та його результати;
- 2) залучити всіх керівників та представників профспілки;
- 3) розробити в інформаційній системі спеціальну розсилку, написати статті в корпоративній газеті та на сайті підприємства узагальнюючу інформацію про технологію, її переваги, етапи впровадження та результати проекту у вигляді презентації;
- 4) проведення керівниками роз'яснювальних заходів усередині відділів

та служб;

5) ознайомлення всього персоналу під підпис.

Таким чином, ми бачимо підтвердження того, що використання грейдингу займе достатню кількість часу. Принципи, що є основою технології, розширюють можливість розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь». І якщо застосовувати грейдинг спільно з іншими кадровими технологіями, наприклад оцінкою персоналу та моніторингом результативності, це безумовно призведе до створення ефективної мотивації персоналу. Вся вищевикладена технологія із застосуванням рекомендацій є основою створення ефективної системи управління персоналом організації.

На підставі аналізу вже запровадженої системи грейдування, який проведено в попередньому розділі, визначено невідповідності розробленої системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». У зв'язку з цим запропоновано повторну корекцію базового заробітку, а також необхідність перегляду пріоритетів щодо персоналу цеху.

Слід визначити, що основну роботу виконують майстри та робітники цеху. Тому слід звернути увагу на підвищенні мотивації саме цих посад, які є основним із джерел отримання результативних показників цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». Отже, доцільним було б представити розподіл заробітних плат по грейдам наступним чином, як показано в табл. 3.4.

Таким чином, для підвищення мотивації робітників цеху перенесено у грейд 2, майстрів цеху – у грейд 3. Серед робітників виділено молодший обслуговуючий персонал та перенесено в грейд 1 із окремим визначенням заробітної плати.

Узагальнено практичні рекомендації впровадження грейдингу в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»:

1) система грейдування, як було зазначено в теоретичній частині

дисертаційного дослідження, добре підходить для середніх чи великих виробничих організацій.

Таблиця 3.4 – Розподіл заробітних плат і посад по грейдам в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Посада	Грейд	Мінімальний розмір оплати, грн.	Максимальний розмір оплати, грн.	Середня значення, грн.
Начальник цеху	5	—	—	40000
Заступник начальника	4	25000	30000	27500
Головний інженер				
Керуючі дільницями	3	25000	27000	26000
Майстри цеху				
Робітники цеху	2	20000	23000	21500
Молодший обслуговуючий персонал	1	8000	9000	8500

2) в результаті запровадження грейдування посад зазвичай з'ясовується, що для ефективної роботи виникає необхідність перерозподілити фонд заробітної плати, тому варто спочатку проконсультуватися з директором, старшим економістом та головним бухгалтером щодо перерозподілу фонду, який явно доведеться збільшувати;

3) на стадії впровадження заходів грейдування посад рекомендується: першого місяця співробітник отримує розрахунковий лист за новою системою, але оклад розраховується за старою. Також проводяться роз'яснювальні заходи в межах структурного підрозділу обов'язково під розпис. Після впровадження системи співробітник отримує розрахунковий лист за новою системою, з окладом згідно зі своїм становищем системи грейдів.

4) оплата праці на основі грейдингу допоможе зняти питання несправедливої та необґрунтованої оплати праці.

5) внаслідок запровадження грейдування посад персоналу, на який було покладено велику відповідальність через вимоги технологічного

процесу, безумовно, збільшують заробітну плату.

б) внаслідок запровадження грейдування посад частина працівників, які мали високий дохід, будуть змушені або розширити зону своєї відповідальності, або втратити доходи.

7) в результаті запровадження грейдування посад HR-фахівцю, у нашому випадку це інспектор з кадрів, не складно звикнути до нової системи, особливо якщо він брав безпосередню участь у розробці грейдів.

8) внаслідок запровадження грейдування посад фахівцю з кадрів виявляється простіше та ефективніше планувати навчання та розвиток співробітників.

Отже, запропонований комплекс заходів з удосконалення методики запровадження грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» враховує специфіку, масштаб підприємства, доповнений рекомендаціями щодо ознайомлення співробітників до, під час та після впровадження нової системи, та докладний опис програми.

3.2 Розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Проведено розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» за наступних умов:

- 1) скорочено кількість грейдів з 6 до 5;
- 2) робітників цеху перенесено у грейд 2 (з метою підвищення мотивації);
- 3) майстрів цеху перенесено у грейд 3 з метою підвищення мотивації);

4) серед робітників виділено молодший обслуговуючий персонал та перенесено в грейд 1 із окремим визначенням заробітної плати з метою підвищення мотивації).

Для визначення економічного ефекту було проведено кілька підрахунків. Зокрема визначено середню базову заробітну плату за формулою (2.4) та даними табл. 3.4

$$\begin{aligned} \text{СрЗП} &= (40000 + 27500 + 26000 + 21500 + 8500) / 5 = \\ &= 123500 / 5 = 24700 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Місячний фонд оплати праці за формулою (2.5) складе:

$$\text{ФОП} = 24700 \times 339 = 8\,373\,300 \text{ грн.}$$

Для порівняння наведемо наступні дані (табл. 3.5), де економія (перевитрата) розрахована за формулою (2.6).

Таблиця 3.5 – Порівняння місячного фонду оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	До запровадження	Діюча система грейдування	Відхилення		Пропозиції	Відхилення від діючої системи	
			грн.	у %		грн.	у %
Місячний фонд оплати праці	7800000	9237750	1437750	18,43	8373300	-864450	-9,36
Економія (-), перевитрата (+)	х	1437750	х	х	-864450	х	х

Отже, діюча система грейдування була неефективною, мала перевитрати місячного фонду оплати праці в цеху на 18,43% від місячного фонду оплати праці до запровадження системи. Дані ФОП для порівняння представлено на рис. 3.4.

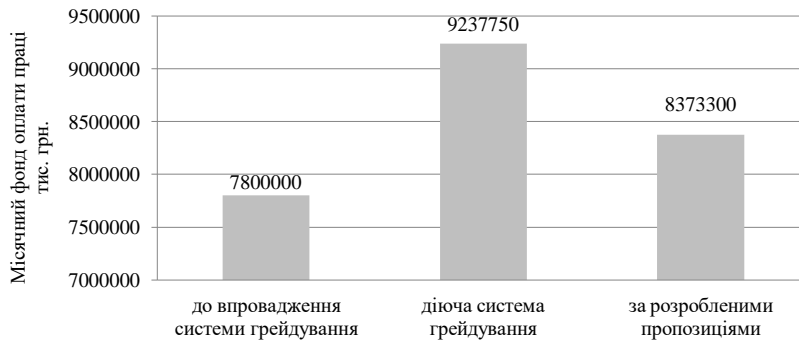


Рисунок 3.4 – Порівняння місячного фонду оплати праці в цеху: до запровадження, діюча система грейдування і розроблені пропозиції

За розробленими пропозиціями ФОП на місяць знизиться на 9,36% від діючого фонду оплати праці за діючою системою грейдування та матиме економію в розмірі 864450 грн. (рис. 3.5).

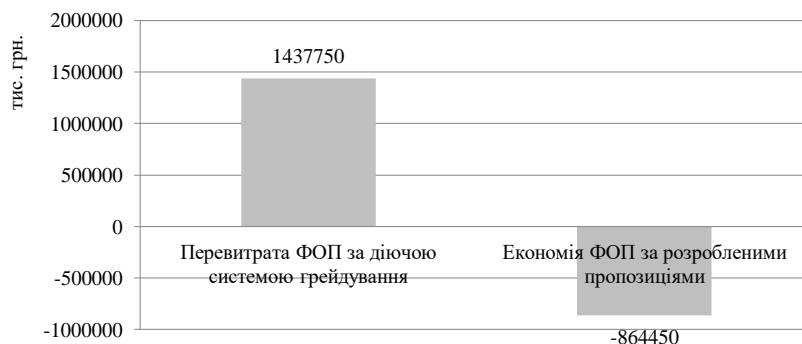


Рисунок 3.4 – Ефективність пропозицій у системі грейдування

За розробленими пропозиціями місячний фонд оплати праці дещо знизиться, проте від більший за місячний фонд оплати праці, який був в цеху до запровадження системи грейдування, тобто передбачає зростання матеріальної складової задля збільшення мотивації персоналу цеху.

До запровадження що раніше місячний ФОП становив 7800000 грн.

Виходячи з наданих даних, було визначено середню заробітну плату на 1 працівника до впровадження грейдингу

$$\text{СрЗП} = 7800000 / 339 = 23009 \text{ грн.}$$

Прораховано процентний приросту ФОП:

$$\Delta \text{Зміни СрЗП} = (23009 / 24700) * 100 - 100 = 6,85\%;$$

$$\Delta \text{Зміни ФОП} = (7800000 / 8373300) * 100 - 100 = 6,85\%.$$

Цей відсоток змін є досить вагомими для продуктивності праці цеху.

Нова система грейдування ефективно допомагає сформуванню повноцінну тобто відповідну сучасному ринку праці заробітну плату, а отже, яка буде конкурентоспроможною для молодого покоління, у свою чергу підприємство ПАТ «Запоріжсталь» зможе залучати не лише молодих спеціалістів, а й висококваліфіковані кадри.

Слід також зазначити, що процес грейдування, як ефективного управління персоналом не закінчується на стадії розробки та впровадження. У майбутньому, щоб система працювала ефективно, необхідно постійно вживати заходів щодо її контролю, тобто проводити моніторинг, для того щоб вчасно перевіряти її адекватність та здійснювати корекцію заробітної плати поряд із змінними внутрішніми та зовнішніми умовами праці.

Система грейдів має кілька правил актуалізації:

1) Усі зміни заробітної плати повинні проводитись на підставі єдиних принципів.

2) Кожна нова посада має бути оцінена за анкетною оцінкою посад та цінності праці; без підстав прирівнювати до існуючих посад не рекомендується.

3) Через кожні 2-3 роки необхідно переглядати програму оцінки цінності праці: спочатку переглядаються вагові коефіцієнти, потім сам набір факторів, що компенсуються, проводиться переоцінка посад.

Система грейдування як засіб ефективного управління персоналом стане для підприємства, на даному етапі його розвитку, новим витком і дозволить вийти підприємству ПАТ «Запоріжсталь» з того кризового стану в

якому воно зараз знаходиться. Неминуче через пару років має відбутися оновлення кадрового складу та у великій кількості. Можливо, зараз запропонована система грейдування не принесе підприємству великих позитивних результатів, але інвестиція в майбутнє підприємства вже зроблена.

Система грейдування дає ефективне формування базової частини оплати праці, в першу чергу працівник буде впевнений, що цей заробіток фіксований і роботодавець не зможе його урізати, тоді як завдяки підвищенню кваліфікації, співробітник зможе мати можливість пересуватися кар'єрним шляхом як по вертикалі, так і по горизонталі, а також потрапити в грейд вище, відповідно підвищиться мотивації. Завдяки перегляду грейдів у майбутньому, базовий оклад також може зростати всередині кожного грейду.

Грейдування насамперед дає прозорість формування заробітку, що дуже важливо як співробітника – він розуміє свою значимість і цінність у створенні, так роботодавця, оскільки він віддає рівноцінно стільки скільки було вкладено праці, тобто. чесний обмін.

Система грейдів, на сьогоднішній день є виправданою системою нарахування посадових окладів працівників, яка дозволяє навести лад у базовій частині оплати праці, а також надати допомогу в ефективному управлінні персоналом. Але для того, щоб система грейдування впровадилася, закріпилася і успішно існувала в рамках підприємства необхідно дотримуватись наступних умов. Пропонована система грейдів дозволить працівникам організацій отримати справедливую оцінку їх праці та виконуваних ними функцій, а також дасть уявлення про зміни у рівні винагород на різних етапах розвитку кар'єри.

Висновки до розділу 3

Встановлено неефективність діючої системи грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», що обумовило розробку пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху. Розроблено рекомендації з вдосконалення методики запровадження системи грейдування, зокрема розроблено поетапність здійснення системи грейдування.

Розроблено комплекс заходів для вдосконалення діючої системи грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», що складається із окремих стадій, які передбачають проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх причин застосування грейдингу, визначення переваг та недоліків, проведення бальної оцінки та ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад та професій, побудова грейдів кожної посади, встановлення міжкваліфікаційних співвідношень, врахування методів управління мотивацією працівників цеху.

Внесено пропозиції у склад грейдів. Проведено розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». За розробленими пропозиціями ФОП на місяць знизиться на 9,36% від діючого фонду оплати праці за діючою системою грейдування та матиме економію в розмірі 864450 грн. Прораховано процентний приросту ФОП до місячного фонду оплати праці, який був в цеху до запровадження системи грейдування, що склало 6,85% і є вагомими для зростання продуктивності праці цеху.

У дослідженні сформульовані практичні рекомендації щодо впровадження грейдингу, як засобу ефективного управління персоналом, правила щодо його актуалізації, також окреслені майбутні перспективи.

ВИСНОВКИ

За проведеним дослідження зроблено висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Встановлено, що в управлінні підприємством велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу, і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. Грейдинг – це визначення ваги посади щодо інших посад компанії. Це система процедур із проведення оцінки цінності конкретного працівника для підприємства. Слід зазначити, що грейд керівника може бути нижче грейда його підлеглого.

2. Визначено комплекс заходів для впровадження системи грейдування на підприємстві. Технологія «грейдингу» ґрунтується на: оцінці посади; оцінці компетенцій й оцінці результативності. Грейдинг є угрупованням посад з певних підстав із єдиною метою стандартизації оплати праці організації. Доведено, що впровадження системи грейдів є зручним інструментом регулювання фонду оплати праці та створює основу для впровадження різних механізмів мотивації та розвитку персоналу. Зарубіжна практика діяльності організацій свідчить про ефективність впровадження системи грейдування. Ефективним форматом систем грейдування є визначення важливості робочого місця на основі бальної оцінки факторів. Перевагою цього формату є незалежність від недоліків оргструктури, а також реальна можливість скорочення ланок робочих місць. Отже, грейдинг допомагає одержати справедливую систему мотивації персоналу.

3. Здійснено дослідження сучасного досвіду апробації грейдування в системі оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом. До найважливіших відмінних рис систем оплати праці, що застосовуються в економічно розвинених державах (у порівняно з українською практикою), віднесено, по-перше, більш об'єктивний і всебічний підхід до оцінки робітника місця, посади під час встановлення

шаблі заробітної плати – так звана система грейдування. Друга відмінність полягає в тому, що в рамках встановленого грейду ставка заробітної плати змінюється в залежності від результатів роботи працівника.

У зарубіжній практиці оплати праці застосовуються різні підходи до диференціації ставки зарплати не більше грейда. Але у будь-якому варіанті зміна зарплати залежить від досягнутих працівником індивідуальних результатів праці. У більшості розвинених країн у рамках одного грейду передбачається не одна, а кілька тарифних ставок, що диференційовані вже не за кваліфікацією, а за результатами праці. Таким чином, основній заробітній платі надається нова функція – стимулювання індивідуальних результатів праці.

4. Проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що дозволило встановити скорочення обсягів виробництва та реалізації через скорочення ринків збуту, наявність чистого збитку, скорочення працівників та зменшення продуктивності їхньої праці, при чому витрати на оплату праці зростали.

Проаналізовано якісний склад персоналу та показники руху персоналу. Встановлено, що коефіцієнт обороту за вибуттям значно перевищує коефіцієнт обороту за прийомом. Питома вага працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу є більшою, ніж було прийнято працівників на підприємстві. Це є свідченням скорочення великої чисельності на підприємстві. Однією з причин скорочення чисельності осіб є те, що три цеха комбінату вивели зі складу ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу». У зв'язку із скороченням виробництва та реалізації скоротилась продуктивність праці на 1 працівника. Встановлено, що протягом персонал використовується не досить ефективно, адже продуктивність праці скорочується, а витрати зростають.

5. Проаналізовано систему встановлення грейдингової оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ

«Запоріжсталь». Визначено її не доопрацювання, адже недооцінено роботу основних працівників цеху – майстрів та основних промислових робітників. Прив'язка оплати праці має бути не до посади, а до обсягу виконаної роботи та рівня їхньої кваліфікації. основними проблемами в управлінні персоналом у цеху є недостатня диференціація заробітної плати від обсягу та складності виконуваної роботи; низький кваліфікаційний рівень співробітників (переважання колективу із середньою спеціальною освітою); висока плинність кадрів. Встановлено, що самі працівники виявляють бажання вчитися та розвиватися, говорячи про надання їм можливості на даному етапі підвищити свою кваліфікацію.

Обґрунтовано, що існуюча система грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» має бути доопрацьована та у подальшому стати засобом спочатку ефективного управління персоналу в окремому цеху й допоможе уникнути великої кількості проблем, пов'язаних розподілом трудових функцій, їх оцінкою та доцільним розподілом фонду оплати праці.

6. Встановлено неефективність діючої системи грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», що обумовило розробку пропозиції щодо подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці як засобу мотивації та ефективного управління персоналом в цеху. Розроблено рекомендації з вдосконалення методики запровадження системи грейдування, зокрема розроблено поетапність здійснення системи грейдування.

Розроблено комплекс заходів для вдосконалення діючої системи грейдування в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь», що складається із окремих стадій, які передбачають проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх причин застосування грейдингу, визначення переваг та недоліків, проведення бальної оцінки та ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад та професій, побудова грейдів кожної посади, встановлення міжкваліфікаційних

співвідношень, врахування методів управління мотивацією працівників цеху. Внесено пропозиції у склад грейдів.

7. Проведено розрахунок ефективності від впровадження пропозицій з подальшого розвитку грейдингової системи оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь». За розробленими пропозиціями ФОП на місяць знизиться на 9,36% від діючого фонду оплати праці за діючою системою грейдування та матиме економію в розмірі 864450 грн. Прораховано процентний приросту ФОП до місячного фонду оплати праці, який був в цеху до запровадження системи грейдування, що склало 6,85% і є вагомими для зростання продуктивності праці цеху.

У дослідженні сформульовані практичні рекомендації щодо впровадження грейдингу, як засобу ефективного управління персоналом, правила щодо його актуалізації, також окреслені майбутні перспективи.

Таким чином, грейдування оплати праці в цеху ремонту рухомого складу Управління залізничного транспорту ПАТ «Запоріжсталь» дозволить досягти очікуваних результатів у частині побудови найбільш грамотної та ефективної системи оплати праці персоналу. З допомогою цієї системи має відбуватись справедливий розподіл ресурсів для підприємства. Також все це сприяє вирішенню низки проблем, у тому числі й тих, що пов'язані з мотивацією працівників в окремому цеху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. (Редакція від 01.02.2015 р.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Господарський кодекс України від 06.01.2003 р. №436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003, № 18-22. Ст. 144.
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI (2755-17). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011, №13-14, №15-16, №17. Ст. 112.
4. Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навч. за освіт.-проф. програм. бакалавра галузі знань «Управління персоналом і економіка праці» рек. МОНУ. Київ: Алерта, 2010. 734 с.
5. Антонюк В. П. Людський капітал в моделі ендогенного зростання як стратегічний чинник розвитку для України. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2017. № 12(2). С. 6-14.
6. Бабенко М. К. Забезпечення інноваційної активності підприємства на основі менеджменту знань : дис. канд. екон. наук. Сєверодонецьк, 2016. URL: https://snu.edu.ua/docs/science/dissertation/dissertation_babenko.pdf (дата звернення 01.11.2022).
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник затверджено МОН України для студ. вищих навч. закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
9. Беленкова А., Глущенко В. Розуміння Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських

підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 3. С. 133-137.

10. Березін О., Плотник О. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці *Полтавської державної аграрної академії*. Сер.: *Економічні науки*. 2010. № 1(1). С. 22-28.

11. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018. 216 с.

12. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

13. Бутенко Д. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні і науки*. 2014. № 9(1). С. 94-97.

14. Бутенко І.А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66-74.

15. Вишневська М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 104-115.

16. Вишневська М. К., Крамаренко А. В. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2020. № 79. С. 104-114.

17. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 20.10.2022).

18. Впровадження грейдингу на Суспільному: що варто знати про нову систему оплати праці у телерадіокомпанії. 2021. URL: <https://vo.suspilne.media/articles/8508> (дата звернення 20.10.2022).

19. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29–31.

20. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 275-280.

21. Граб М. Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. № 706. С. 47-53.

22. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БАК, 2019. 620 с.

23. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 340-346.

24. Губик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.

25. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (дата звернення 12.11.2022).

26. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (дата звернення 12.11.2022).

27. Давидова І. О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 55-58.

28. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4(3). С. 70-73.

29. Данюк В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 276 с.

30. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи

управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2021. № 4(52). С. 121-128.

31. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-29

32. Деслер Г. Управління персоналом / Пер. з англ. Київ: Альмамастер, 2014. 799 с.

33. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие. Київ: МАУП, 2008. 248 с.

34. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135-141.

35. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.

36. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Дудукало Г. О. Київ, 2015. 20 с.

37. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 165-170.

38. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчальний посібник рекомендовано МОНМС України / за ред. М. Г. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

39. Завіновська Г. Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf> (дата звернення 10.10.2022).

40. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. *Економічний аналіз*. 2019. № 8. С. 155-157.

41. Застосування системи грейдингу на державній службі. 2021. URL: <https://cutt.ly/a1JgWOx> (дата звернення 10.10.2022).

42. Звітність ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://cutt.ly/H1Jg4GP> (дата звернення 10.10.2022).
43. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала. *Бизнес и дизайн ревью*. 2021. № 1 (21). С. 4.
44. Как определить зарплату? Проект по описанию и оценке должностей в ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог». 2018. URL: <https://cutt.ly/N1Jho0Y> (дата звернення 10.10.2022).
45. Ключка В. О., Дашко І. М. Грейдова система оплати праці. *Збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності»*. 10 грудня 2021 року. м. Запоріжжя, 2022. С. 106-108.
46. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 42-46.
47. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 46-50.
48. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
49. Комариця Л. Л., Кобеля З. І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 15.11.2022).
50. Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка і суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://cutt.ly/N1JjRBF> (дата звернення 15.11.2022).
51. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
52. Кукса В. Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91-101.
53. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 111-116.

54. Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтеллект XXI*. 2017. № 1. С. 150-156.

55. Лобза А. В., Бикова А. Л., Погорілий О. І. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 64-68.

56. Лобза А. В., Черниш Н. О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 686-689.

57. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126-135.

58. Мельник О. Г., Денисюк О. В., Григор'єв О. Ю. Удосконалення мотивування працівників вітчизняних підприємств на засадах впровадження системи Грейдів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2015. №19(835). С. 56–62.

59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / Пер. з англ. Київ: Основи, 1999. 800 с.

60. Методическое пособие по применению грейдинговой системы. URL: <https://hrportal.ru/pages/hrm/grademet.php> (дата звернення 15.11.2022).

61. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

62. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків : ХНАМГ, 2016. 215 с.

63. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513-516.

64. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ: КРОК, 2013. 248 с.

65. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держави та регіони. Серія: Економіка*

та підприємництво. 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 127-131.

66. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ: КНЕУ, 2018.

67. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 116-121.

68. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-122.

69. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5. С. 28-32.

70. Рачинська Г. В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 277-281.

71. Романова А. Н. Грейдирование как инструмент стимулирования труда персонала. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2016. № 54. С. 91-96.

72. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 33-37.

73. Руководство по применению модефицированного метода направляющих таблиц Хейя консалтинговой фирмы Hay Group Inc. URL: http://ppm.your-assets.com.ua/_ld/1/129_eua.pdf (дата звернення 15.11.2022).

74. Рульєв В. А. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

75. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147-154.

76. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. Киев : Альма-матер, 2007. 464 с.

77. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю

торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277-281.

78. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

79. Степанова А. А., Білокриницька К. В. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ «Київенерго». *Фінансові послуги*. 2017. №1. С. 40-43.

80. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

81. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 42-45.

82. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів : Львівська політехніка, 2011. 456 с.

83. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 665 с.

84. Управління персоналом: конспект лекцій: навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с.

85. Федулова Л. В, Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України. *Економіст*. 2009. № 1. С. 32-35.

86. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*. 2009. №2 (80). С. 86-98

87. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48-50.

88. Шаульська Л. В., Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті

стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-32.

89. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 187-194.

90. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-1. С. 219-223.

91. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівл. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315-320.

92. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413-419.

93. Blakuya G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 2. P. 248-256.

94. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal Volume 21, Special Issue 4, 2022*. Pp. 1-9.

95. David Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2017. 212 p.

96. Introducing KPI in the government sector. Possible futures for the HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2018. 194 p.

97. Rushchyshyn N., Nikonenko U., Kostak Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 4. P.231-237. URL: <https://cutt.ly/2OnbnA5>

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"		за ЄДРПОУ	2020.01.01 00191230
Територія ЗАВОДСЬКИЙ		за КОАТУУ	2310136600
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Виробництво чавуну сталі та феросплавів		за КВЕД	24.10

Середня кількість працівників 10947

Адреса, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, (061) 218-33-01 телефон

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26105	39438
первісна вартість	1001	47119	39438
накопичена амортизація	1002	(21014)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1293019	1118934
Основні засоби	1010	20547936	24605308
первісна вартість	1011	22522642	24605308
знос	1012	(1974706)	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038362
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	1804
Усього за розділом I	1095	22912163	26810587

Продовження додатку А

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5112500	4539175
<i>Виробничі запаси</i>	1101	2211166	1788302
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	1097094	851962
<i>Готова продукція</i>	1103	1779995	1897584
<i>Товари</i>	1104	24245	1327
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17015658	8536090
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1283857	1291376
з бюджетом	1135	894464	1018390
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	1963	872
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18859141	18375974
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	423708	110580
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	423693	110566
Витрати майбутніх періодів	1170	286391	452495
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1658514	253509
Усього за розділом II	1195	45536196	34578461
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	551	265
Баланс	1300	68448910	61389313

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10139310	12993190
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19586620	15784394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	30893050	29944704
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	923959	1053644
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	342679	473235
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23777	4505
Довгострокові забезпечення	1520	1716163	2189785
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	373	343
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3006951	3721512
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3016618	2632465
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	13516
товари, роботи, послуги	1615	28767509	24014755
розрахунками з бюджетом	1620	87408	86666
у тому числі з податку на прибуток	1621	16963	0
розрахунками зі страхування	1625	18244	18552
розрахунками з оплати праці	1630	83159	103862
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10503	28448
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	162755	199365
Доходи майбутніх періодів	1665	353	432
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2374568	611062
Усього за розділом III	1695	34548607	27723097

Продовження додатку А

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	302	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	68448910	61389313

Продовження додатку А

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020.01.01
00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46493395	59153818
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(48834211)	(49414580)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
Валовий:	2090	0	9739238
прибуток			
збиток	2095	(2340816)	(0)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші операційні доходи	2120	1684511	556089
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від використання кошти, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Адміністративні витрати	2130	(790656)	(912790)
Витрати на збут	2150	(2590652)	(2486375)
Інші операційні витрати	2180	(397398)	(418812)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	6477350
прибуток			
збиток	2195	(4435011)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	802670	117217
Інші доходи	2240	30	100
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансові витрати	2250	(597550)	(704229)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(716186)	(220087)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	5670351
прибуток			
збиток	2295	(4946047)	(0)

Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	613245	(951142)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	4719209
прибуток			
збиток	2355	(4332802)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4445899	(67834)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(318513)	(2595)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4127386	(70429)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(742930)	12677
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3384456	(57752)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(948346)	4661457

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42859987	45143613
Витрати на оплату праці	2505	2924753	2282005
Відрахування на соціальні заходи	2510	608862	475819
Амортизація	2515	2015890	2038810
Інші операційні витрати	2520	4203425	3292310
Разом	2550	52612917	53232557

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,64)	1,79
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,64)	1,79
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2021.01.01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАВОДСЬКИЙ	за КОАТУУ	2310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників	10452		
Адреса, телефон	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, УКРАЇНА, (061) 218-33-01		
Одиниця виміру:	тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39438	42508
первісна вартість	1001	39438	42508
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1118934	1262847
Основні засоби	1010	24605308	24129630
первісна вартість	1011	24605308	24129630
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038382
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1804	1870
Усього за розділом I	1095	26810587	26481978

Продовження додатку Б

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4539175	4814500
<i>Виробничі запаси</i>	1101	1788302	1955916
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	851962	792343
<i>Готова продукція</i>	1103	1897584	2066003
<i>Товари</i>	1104	1327	238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8536090	8603858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1291376	982826
з бюджетом	1135	1018390	1164853
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	872	42680
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18375974	18757533
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	110580	157594
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	110566	157591
Витрати майбутніх періодів	1170	452495	526780
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	253509	767542
Усього за розділом II	1195	34578461	35818166
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265
Баланс	1300	61389313	62300409

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12993190	12941174
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15784394	13073182
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	29944704	27181476
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1053644	432875
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	473235	363470
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4505	28328
Довгострокові забезпечення	1520	2189785	2504142
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	343	309
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3721512	3329124
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2632465	3482251
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	4505
товари, роботи, послуги	1615	24014755	27106196
розрахунками з бюджетом	1620	86666	90038
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	18552	19136
розрахунками з оплати праці	1630	103862	89340
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	28448	9264
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	199365	269189
Доходи майбутніх періодів	1665	432	410
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	611062	705506
Усього за розділом III	1695	27723097	31789809

Продовження додатку Б

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	61389313	62300409

Продовження додатку Б

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2021.01.01
00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45630637	46493395
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестрахування</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43852136)	(48834211)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	1778501	0
прибуток			
збиток	2095	(0)	(2340816)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	175239	1684511
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(539729)	(790656)
Витрати на збут	2150	(2536941)	(2590652)
Інші операційні витрати	2180	(2341241)	(397398)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	0
прибуток			
збиток	2195	(3464171)	(4435011)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	23633	802670
Інші доходи	2240	253618	30
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1312700)	(597550)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(46)	(716186)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(4499666)	(4946047)

Продовження додатку Б

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	821590	613245
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	0
прибуток			
збиток	2355	(3678076)	(4332802)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1249410	4445899
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(133741)	(318513)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1115669	4127386
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(200821)	(742930)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	914848	3384456
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2763228)	(948346)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37837325	42859987
Витрати на оплату праці	2505	2919914	2924753
Відрахування на соціальні заходи	2510	619249	608862
Амортизація	2515	2494572	2015890
Інші операційні витрати	2520	5398987	4203425
Разом	2550	49270047	52612917

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,39)	(1,64)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,39)	(1,64)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0