

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ДЕМЧЕНКО МАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ  
ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ  
ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Демченко М.В.*

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Ірина Сас

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**Інна РЄПНА**

Київ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	5
1.1. Поняття та сутність мотиваційних механізмів	5
1.2. Складові використання мотиваційних механізмів на підприємствах	19
1.3. Методологічні підходи до аналізу ефективності використання мотиваційних механізмів на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	35
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	35
2.2. Аналіз складових системи мотиваційного механізму на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	39
2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	55
3.1. Пропозиції, щодо покращення мотиваційних механізмів досліджуваного підприємства	55
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

Кризова ситуація в Україні, що супроводжується низкою проблем, зокрема й у сфері оплати праці (високий рівень безробіття, низька реальна заробітна плата та невідповідність між оплатою праці та продуктивністю, низька диференціація оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці тощо) також посилюється впливом війни в Україні як на економіку так і на суспільство загалом, що передбачає розробку хороших управлінських ідей, застосування яких має на меті консолідувати працівників для виконання соціально-економічних завдань бізнесу та формування цілісного підходу, використовуючи мотиваційні засоби.

Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери мотиваційної політики внесли Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Козлова О.В., Колот А.М., Щокін Г.В. та інші. Зокрема, вони розробили методи тлумачення поняття "мотивація", з'ясовано основні принципи сучасних мотиваційних механізмів, охарактеризовано сутність системи мотивації, її елементи та шляхи покращення.

Мета дипломної роботи - здійснити дослідження теоретико-методичних засад мотиваційних механізмів на підприємстві та розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій, щодо підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно виконати такі завдання:

- висвітлити поняття та сутність мотиваційних механізмів;
- дослідити складові використання мотиваційних механізмів на підприємствах;
- розглянути методологічні підходи до аналізу ефективності використання мотиваційних механізмів на підприємстві;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;

- провести аналіз складових системи мотиваційного механізму на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- оцінити ефективність мотиваційного механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- надати пропозиції, щодо покращення мотиваційних механізмів досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження є процес підвищення мотиваційних механізмів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні методи щодо формування успішної мотиваційної політики та визначення можливих шляхів підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів на підприємстві.

Методи дослідження. Завдання, окреслені в роботі, були виконані з використанням наступних дослідницьких методологій: аналогій, метод оцінки, порівняльно-аналітичний, вивчення та узагальнення досвіду, економічного аналізу.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів та спеціальна література, звіти фінансової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», річні звіти, інформація із сайту підприємства, результати особистих досліджень.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

#### 1.1. Поняття та сутність мотиваційних механізмів

Результативна система мотивування праці в умовах ринкової економіки є досить вагомою частиною в управлінні та піднесенні сучасного підприємства, оскільки створює такі умови праці для будь-якого працівника, котрі дозволять йому щонайбільше використати власний трудовий потенціал, тому що від цього залежить досягнення основних цілей та завдань будь-якого підприємства.

Теперішні власники, директори, і топ менеджери всіх рівнів в межах власних посадових функцій зобов'язані розбиратися і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність визначеного працівника в процесі праці важливий вплив мають різні мотиви, вимоги, стимули та цілі.

Суттєвий вплив на активність персоналу і його зацікавленість до роботи здійснює грошова винагорода у вигляді оплати праці та, вживання різних видів трудових і соціальних пільг. Проте, як свідчать різноманітні дослідження, на продуктивність персоналу та працівників підприємств також впливають інші фактори. Всі вищевказані елементи відносяться до процесу мотивації праці [16, с.83].

Тому доцільно розібрати, що передбачає мотивування праці і для чого воно так необхідно на сучасному підприємстві. Мотивування праці передбачає створення механізму, за якого працівник починає продуктивно виконувати трудову діяльність, надає чіткі, як правило зафіксовані результати [21, с.106].

Перед тим як досліджувати дану тему, вважаємо за доцільне визначити економічну суть терміну “мотивація”. Поняття «Мотивація» за визначеннями

авторів означає стимулювання, спонукання та свідоме прагнення до бажаного результату (Додаток А).

Здійснивши дослідження теоретичних основ поняття “мотивація”, з’ясувалося, що існує кілька значень, але всі вони стосуються психологічного процесу, який впливає на поведінку людини і спонукає її діяти певним чином за певних обставин.

Таким чином, можемо зробити висновок, що визначення відрізняються лише авторським розумінням та поясненням

Зазначимо, що найсильніше бажання, яке людина має на даний момент, і яке вона намагається задовольнити, використовуючи всю свою енергію та ресурси, часто керує поведінкою особистості, працівника компанії.

Мотивацію класифікують зі декількома ознаками:

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту та матеріального стандарту життя. Дана мотивація залежить від цілого ряду змінних, серед яких: рівень і структура власного доходу, матеріальна підтримка, що забезпечується доступними грошовими доходами, та ефективність системи мотивації на підприємстві.

Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкованих природними здібностями і набутими навичками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності працівника [9, с.412].

Трудова мотивація створюється самою роботою, її змістом, обставинами, структурою трудового процесу та робочим часом. Це внутрішня мотивація людини, сукупність внутрішніх чинників, які спрямовують поведінку в робоче русло. Загалом, самовираження і мотивація до роботи пов'язані між собою, а також зі змістовністю і корисністю самої роботи, самореалізацією працівника [5, с.232].

Статусна мотивація - це глибинна мотивація, яка впливає на поведінку і пов'язана з бажанням професійно розвиватися та виконувати дедалі складніші й відповідальніші завдання. Працювати в престижних, соціально-значимих

підприємствах. Людина також може хотіти бути лідером у команді, а також намагатися стати визначним фахівцем, мати авторитет [18, с. 191].

✓ За використаними способами застосовуються нормативні, примусові, стимулюючі методи.

Нормативна мотивація - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певної поведінки, наприклад, переконання, навіювання, інформування тощо.

Примусова мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимов.

Стимулювання - це використання благ - стимулів для впливу на людину, не впливаючи на навколишнє середовище. [8, с.344].

✓ За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли у людини є причини завершити роботу. Наприклад, це може бути бажання виконати завдання, вкластися в дедлайн або досягти мети.

Внаслідок люди поводяться більш стримано, виконують свою діяльність більш старанно, витрачають менше енергії, краще розуміють завдання і краще навчаються на основі асоціацій.

Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначати ці потреби і знайти способи їх задоволення [23, с. 209].

При зовнішній мотивації людина перебуває під впливом чогось ззовні, наприклад, винагороди за дотримання правил поведінки тощо.

Внутрішня і зовнішня мотивації не є чітко визначеними, оскільки мотиви можуть формуватися як під впливом внутрішніх, так і зовнішніх чинників у різних умовах.

Для керівників дуже важливо знати про ці два стилі мотивації, уникати управління виключно на основі зовнішніх стимулів і враховувати потенціал деяких форм внутрішньої мотивації. [14, с. 38].

✓ За спрямованістю на досягнення цілей організації розрізняють позитивну мотивацію, яка сприяє ефективному досягненню цілей, і негативну мотивацію, яка заважає цьому.

Основними формами позитивної мотивації є грошові винагороди у вигляді підвищення особистої заробітної плати та премій, підвищення рівня авторитету працівника та довіри колективу, доручення йому особливо важливих завдань тощо.

Негативна мотивація – це передусім грошові стягнення (штрафи), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення нестерпної атмосфери, пониження в посаді.

У системі повинні використовуватися безперервні штрафи, її наслідки повинні доводитися до всіх працівників і бути зрозумілі [13, с.43].

Без застосування сучасних методів стимулювання працівників неможливо ефективно мотивувати трудову діяльність. Ідеальний баланс між роботою та дозвіллям забезпечує система стимулювання трудової діяльності, праці і відпочинку. Активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивної праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників трудяться з почуттям хронічної втомленості, відчувають постійне нервово-емоційне навантаження [3, с. 412].

Взаємодія потреб, стимулів та інтересів людини, колективу та суспільства слугує основою для розвитку мотиваційних процесів. Як наслідок, теорії мотивації поширилися в продуктивних культурах і ґрунтуються на різноманітних методологіях, що дозволяє умовно класифікувати їх на дві основні категорії: змістовні та процесуальні.

Конструктивні концепції мотивації аналізують людські потреби та класифікують їх в ієрархічному порядку, що дозволяє нам робити висновки про процес, який лежить в основі людської мотивації. Дані теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які вивчають поведінку людей.

Процесуальні теорії мають інший погляд на те, що мотивує людей. Вони досліджують вибір поведінки людини і те, як вона розподіляє свої зусилля між кількома цілями [12, с. 126-127].

З управлінської точки зору, зацікавленість і готовність працівників працювати на досягнення цілей організації пов'язані з мотивацією - функцією менеджменту. Людей мотивують до дій, які керівництво вважає необхідними за допомогою низки дій менеджера. Досягнута мета - це успіх. [10, с.238].

Як відзначає Мошек Г.Є. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві в першу чергу спрямоване на досягнення наступних цілей: підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі шляхом отримання більш високої відповідальної посади; підвищення зацікавленості працівника в процесі засвоєння нових знань, умінь і практичних навичок; поглиблення інтересу до професійного спілкування в колективі. [12, с. 56].

Таким чином, проблеми і питання мотивації знаходяться у центрі кола інтересів фахівців з різних галузей знань.

Отже, для ефективної праці працівників, до мотивації працівників повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховуючи досвід науковців та професіоналів у галузі менеджменту у світлі обставин сьогодення та чисельності робочої сили.

Мотивація трудової діяльності не може бути результативною без впровадження новітніх форматів і технік грошового заохочення працівників. Мотивування до праці - це прагнення працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність [7, с.268].

Потреби - це те, що невідхильно впливає на людину і переслідує її протягом усього життя, що є універсальним для всіх людей, а водночас виявляється індивідуально [11, с.103].

Мотив праці формується, якщо дії суб'єкта господарювання відповідають необхідному набору цінностей, які задовольняють соціально задані потреби людини; отримання цих цінностей потребує трудових зусиль працівника;

зайнятість дає можливість працівникові набути цих цінностей з як найменшими матеріальними і моральними витратами, ніж інакші види діяльності [21, с.73].

В сучасних умовах для будь-якого сучасного підприємства досить важливим аспектом є впровадження наукової організації праці для забезпечення продуктивної діяльності – доцільної організації робочих процесів, раціонального розподілу робочих процесів і завдань між працівниками, зростання якості результатів виробництва та послуг у поєднанні із різностороннім захистом працівника від шкідливих факторів на виробництві [17, с.127].

У функціонуванні підприємства стимулювання праці є вагомим фактором, адже воно направлене на мотивацію працівника до результативної, якісної та продуктивної діяльності, яка покриває не лише затрати, які несе роботодавець при плануванні виробничого процесу, оплаті праці, проте в свою чергу дозволяє отримати позитивний економічний результат діяльності [22, с.76].

У забезпеченні керування персоналом головну роль відіграють методи мотивації. Дослідження показують, що набір підходів і процедур, які називаються методами мотивації персоналу, використовуються для заохочення працівників до досягнення конкретних цілей фірми, що чинять на підставі узгодження їх цілей та цілей підприємства напрямом систематичного дослідження мотивів праці. Вони засновані на дії закономірностей і установ керування та передбачають вживання різних прийомів впливу на персонал задля активізації його діяльності.

Існує значна кількість методів мотивації, що дозволяють розробити потужну систему мотивації. Акцент зроблено на таких групах підходів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні, залежно від напряму впливу на конкретні потреби [19, с.354].

Економічні методи зумовлюються економічними стимулами. Вони розбираються на реалізацію певних завдань чи даних, а також на здійснення економічної винагороди за наслідок роботи після їх реалізації.

Вживання економічних методів пов'язують із доцільною системою оплати праці, тобто із формуванням та контролем програми роботи, прибутковим

стимулюванням праці, яке має на увазі заохочення за певну кількість та якість праці і вживання санкцій за неспроможну його якість та невідповідну кількість.

Організаційно-адміністративні методи засновано на авторитетних настановах. Вони базуються на мотивах влади, які ґрунтуються на повазі до закону на субординації закону чи старшому за посадою та посилається на можливість примусу. Ці методи обхвачують організаційне планування та нормування, розпорядництво, інструктаж, контроль [16, с.223-224].

За допомогою соціально-психологічних методів застосовується дія на усвідомлення працівників, а також на соціальні, релігійні, мистецькі та інші інтереси людей і виконують соціальне спонукання трудової діяльності.

Різні вчені виділяють варіативні класифікації, доповнюючи та ускладнюючи їх. В свою чергу стимулювання праці покликане виконувати такі основні функції (рисунок 1.1) [25, с.98].

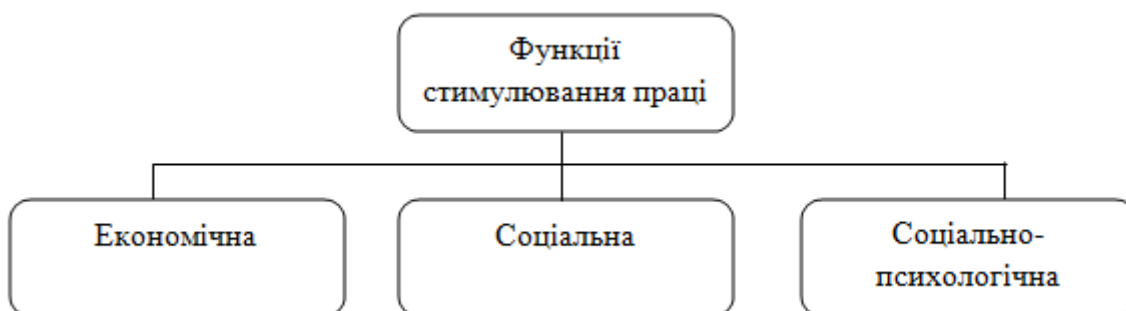


Рисунок 1.1 - Основні функції стимулювання праці

*Джерело: складено автором*

Доцільно проаналізувати кожну з цих функцій:

1. Економічне стимулювання – система організаційно-економічних методів, цілеспрямованих на піднесення господарської діяльності та підвищення продуктивності шляхом створення посилення майнової зацікавленості колективів і працівників підприємства в результатах своєї праці з метою сприяння підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед господарством, і, передусім, підвищенню продуктивності праці [6, с.45];

2. Друга функція показує, що співробітник обіймає чітке місце в системі суспільної праці, забезпечує собі конкретний комплекс економічних і соціальних благ.

Позначаючись на рівень доходів або інших категорій працівників стимулювання впливає як на соціальну структуру суспільства, так і на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва. У такий самий спосіб вживання неоднакових видів стимулів у вигляді матеріальних, моральних, соціальних благ для вдоволення великого кола попитів працівника та його сім'ї сприяти покращенню характеру та власних здібностей [15,с.58];

3. Соціально – психологічна функція виражається у формуванні духовного світу робітника: його вимог, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів працелюбної поведінки і відношення до праці[5,с.18].

На думку багатьох вчених, економістів та сучасних успішних топ менеджерів саме матеріальне стимулювання є обов'язковим аспектом стимулювання праці. В той час система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах функціонування компанії звичайних працівників з орієнтуванням на особливості фірми та людей, щоб вони були зацікавлені в результатах роботи організації. Результативна система матеріального стимулювання працівників має відповідати наступним вимогам [22, с.54]:

– об'єктивність: величина винагороди працівника повинна виділятися на основі об'єктивної оцінки наслідків праці;

– передбачуваність: працівник обізнаний з типом компенсації, на яку він або вона має право за результатами своєї праці;

– адекватність: оплата праці повинна відображати зусилля, які кожен працівник доклав до успіху всієї команди;

– своєчасність: як тільки бажаного результату досягнуто, винагорода повинна слідувати за ним;

– значимість: вигода повинна бути суттєвою для працівника;

– справедливість: політика оплати праці в організації має бути прозорою для всіх працівників і справедливою [27, с.110].

Отже, у даному розділі вивчено сенс мотивації праці для сучасного бізнесу в умовах жорсткого ринку.

Основні цілі й шляхи стратегії управління персоналом наведено на рисунку 1.2.

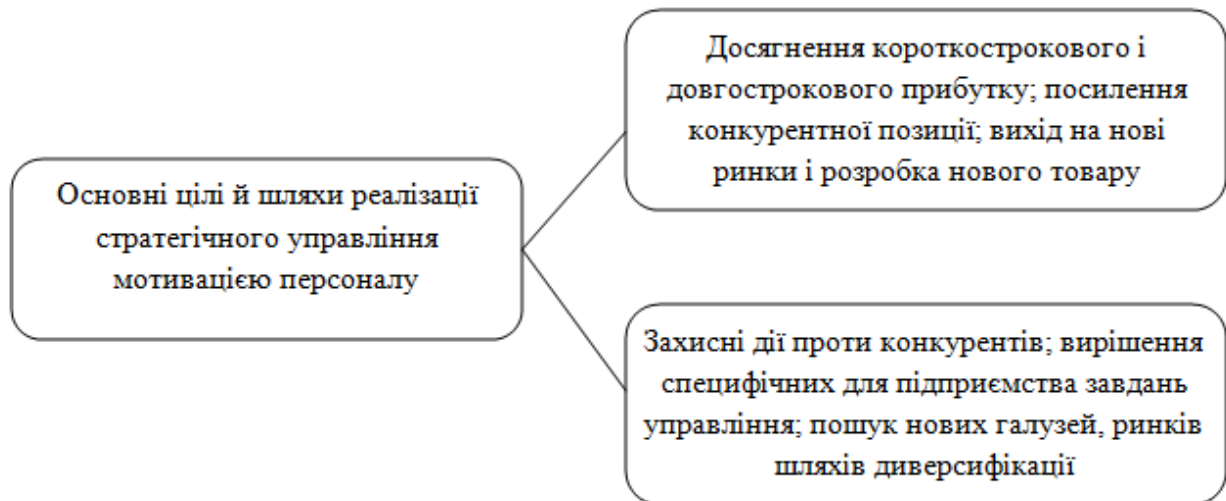


Рисунок 1.2 - Шляхи реалізації стратегічного управління мотивацією персоналу

*Джерело: [16, с. 54]*

Місія компанії, її загальні та функціональні стратегічні цілі, а також конкурентна позиція компанії - оскільки саме звідси надходить більша частина її доходів - повинні бути відображені в стратегічних цілях управління персоналом. Це пов'язано з тим, що робоча сила компанії є основним фактором підвищення її конкурентоспроможності.

Покращення якості у сфері людських ресурсів є основним компонентом стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Планування потреби в працівниках, відбір, оцінка та навчання є складовими HR-стратегії, які поєднуються зі стратегічними технологіями [20,с.15].

Формування стратегії управління персоналом передбачає основні етапи (рис 1.3).

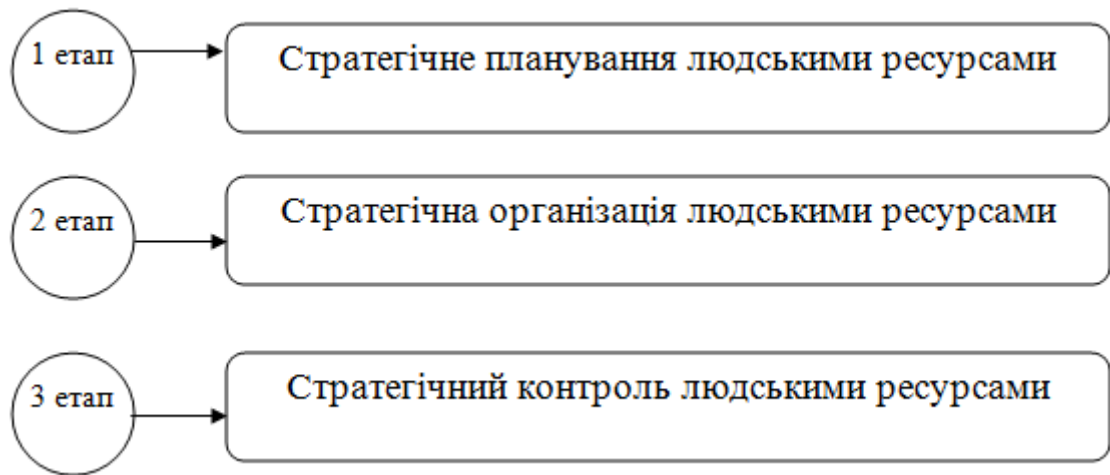


Рисунок 1.3 - Етапи стратегічного управління мотивацією персоналу

*Джерело: [16, с. 54]*

Одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом є стратегічне планування підприємства, оскільки саме на цьому етапі встановлюються довгострокові цільові орієнтири у сфері управління персоналом, обирається кадрова стратегія підприємства та забезпечується організаційне забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей управління персоналом. [21,с.214].

Перш за все, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами вимагає якісних зрушень у галузі. Вони характеризуються тим, що стратегічні міркування набувають більшої ваги в межах традиційних сфер HR-роботи.

Планування потреби в працівниках, відбір, оцінка та навчання як складові стратегії управління персоналом у поєднанні зі стратегічними технологіями набувають нової якості та єдиного об'єктивного спрямування на досягнення стратегічних цілей розвитку організації. [22,с.303].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні елементи стратегічного управління та розвитком персоналу підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів При класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна Інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних Мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: [21, с. 214]

Всі аспекти системи управління персоналом компанії, від найму до обов'язків HR-служби, демонструють відмінності від традиційного управління

персоналом.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо-фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Можна зробити висновок, що найважливіші завдання кадрової політики (відбір, навчання та оплата праці) не можуть бути вирішені в рамках традиційних уявлень, що підкреслює необхідність трансформації всієї парадигми управління персоналом.

Концепція стратегічного менеджменту людських ресурсів передбачає управління командою фірми, яка залежить від людського потенціалу як основи успіху організації.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням цілей стратегічного розвитку, унікальних характеристик компонентів зовнішнього середовища та тенденцій ринку праці, а також потенціалу ресурсного забезпечення людських операцій.

Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на те, як реалізуються ініціативи кадрової політики [23,с.109].

Вивчення функцій та місця стратегії управління персоналом в системі управління персоналом підприємства дозволило визначити наступні напрями, які визначають обов'язки кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- становлення і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- створення процедур та інструкцій з найму, оцінки та атестації працівників; створення загальнокорпоративної концепції розвитку персоналу, що

включає нові;

– форми та методи розвитку персоналу, планування кар'єри та створення кадрового резерву, щоб здійснювати ці заходи на випередження, коли вони будуть потрібні;

– вдосконалення процедур і методів регуляції робочих відносин, спрямування соціальної політики в потрібне русло;

посилення всього інформаційного забезпечення компанії для виходу на рівень стратегічного управління персоналом.

Оцінка досягнутого стратегічного рівня управління підприємством слугує основою для розробки стратегії управління персоналом організації.

Бажаний стан підприємства визначається на основі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовищ, і цей аналіз формує систему стратегії управління персоналом підприємства та стратегічні напрями управління персоналом підприємства, які формуються на основі цієї стратегії [24, с. 287].

Стратегічне управління людськими ресурсами - це методичний підхід до мислення та управління, який гарантує узгодження цілей компанії, її ресурсів та інтересів працівників [25, с. 519].

Це означає не лише прийняття рішення про загальний напрямок діяльності бізнесу, а й підвищення ентузіазму та зацікавленості кожного в тому, щоб довести справу до кінця.

Результативна система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є досить вагомим частиним в управлінні та піднесенні сучасного підприємства, оскільки створює такі умови праці для будь-якого працівника, котрі дозволять йому щонайбільше використати власний трудовий потенціал, тому що від цього залежить досягнення основних цілей та завдань будь-якого підприємства [1, с.112].

Теперішні власники, директори, і топ менеджери всіх рівнів в межах власних посадових функцій зобов'язані розбиратися і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність визначеного працівника в процесі праці важливий вплив мають різні мотиви, вимоги, стимули та цілі [1, с.112].

Грошова винагорода у вигляді оплати праці, вживання різних видів трудових і соціальних пільг, звичайно, здійснює суттєвий вплив на активність персоналу ресторану і його зацікавленість до роботи. Проте, як свідчать різноманітні дослідження, на продуктивність діяльності персоналу ресторану, співробітників підприємств відіграють роль й інші фактори. Це все складові процесу заохочення та натхнення до роботи [2, с. 446].

## **1.2. Складові використання мотиваційних механізмів на підприємствах**

Досліджуючи питання мотиваційних механізмів, варто здійснити аналіз застосування методів мотивації персоналу, зокрема:

1. Прямі економічні (погодинна та відрядна оплата праці, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутках та ін.);
2. Непрямі економічні (доплати за стаж роботи, пільгове харчування та користування житлом, транспортом тощо);
3. Соціальні (не грошові) (гнучкі графіки роботи, збагачення праці, просування у службовій діяльності, охорона праці тощо) [14, с. 47].

За класифікацією Шегда А.В підкреслюються дві групи методів мотивації праці:

1. Методи матеріальної мотивації: грошові (заробітна плата, доплати, відрахування від прибутку, пільгові кредити, надбавки та компенсації); не грошові: соціальні (сплата транспортних витрат, медичне страхування та сервісу, харчування, путівки); функціональні (покращення умов та організації праці).
2. Методи нематеріальної мотивації: соціально-психологічні (підняття престижу, психологічне та суспільне визнання); творчі (відрядження, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування); вільний час (гнучкий графік роботи, додаткова відпустка) [17, с. 141].

Стратегії економічного стимулювання ґрунтуються на ідеї, що особи в ході їх вживання отримують вигоди (прямі чи непрямі), що збільшать їх добробут.

До організаційних методів мотивації персоналу відносять:

- мотивацію збагаченням суті роботи (надання усіякої, цікавої та соціально значимої роботи, з можливостями посадового та професійного зростання, які примножують відповідальність та незалежність працівника);
- мотивацію цілями;
- мотивацію участі в справах підприємства [8, с. 361].

Морально-психологічні методи мотивування складаються з наступних основних елементів:

- відчуття професійної честі від того, що ви залучені до виконання завдання і несете відповідальність за його результати;
- ставити завдання так, щоб кожен мав можливість продемонструвати свої навички та відчути себе важливим;
- визнання авторства підсумку [11, с. 123];

Вивчивши вищезгадані категорії, можна сказати, що всі вони пов'язані між собою і мають розбіжність лише у назвах. Отже, мотиваційні методи можна розділити на дві групи: ті, що сприяють матеріальній мотивації, і ті, що сприяють нематеріальному стимулюванню.

Методи матеріального стимулювання означають фінансові витрати, які приймають різну форму. При застосуванні нематеріальних підходів корпорація або взагалі не несе витрат на заохочення працівників, або вони мінімальні.

Як прямі економічні (грошові), так і непрямі економічні (негрошові) методи матеріальної винагороди підпадають під поняття економіки.

Компенсація, яка є грошовою або такою, що дається співробітнику не в грошовій формі є підніжжям цієї групи методів. Вони розбираються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення істинного рівня достатку.

Порядок матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, оскільки кожен з робітників зацікавлений в

стабільному зростанні своєї праці маючи на меті одержати вищу заробітну плату [9, с. 428-429].

Група нематеріальних методів мотивації цілеспрямована на задоволення мотивів збереження соціального статусу.

Характерною ознакою є те, що стимул відповідає двом:

- 1) задоволення індивідуальних потреб;
- 2) досягнення організаційних цілей.

Задля досягнення продуктивної мотивації дані умови мають задовольнятися в повному обсязі. Втім їх досягнення нездійсниме без формування дієвої системи мотивації персоналу, що вимагає досліджень даної проблеми на прикладі підприємства [7, с.282].

Слід зазначити, що для того, щоб мати максимально можливий мотивуючий вплив, потрібно спільне використання методів стимулювання персоналу сучасного підприємства. Завдання ефективного менеджменту ж полягає в досягненні довгострокового позитивного ефекту.

Різновиди методів мотивації можна поділити на економічні прямі, непрямі і не грошові, котрі являються одними з найбільш розповсюджених (рисунок 1.4).

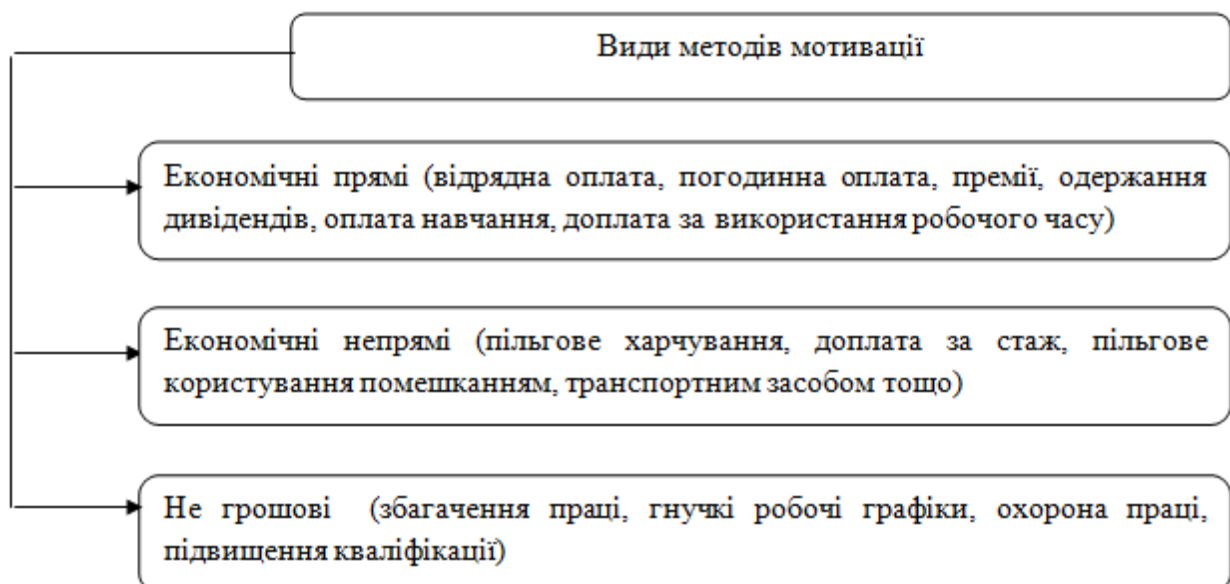


Рисунок 1.4 - Різновиди методів мотивації праці

Джерело: [2, с. 54]

Одним з найважливіших елементів конкурентоспроможності сучасного бізнесу є ефективна мотивація працівників. Сучасний керівник повинен

оптимізувати віддачу від своїх підлеглих, щоб мінімізувати втрати майбутніх доходів.

Керівник повинен розпізнати деякі аспекти завдання, яке покладається на працівників, і змінити ті з них, які можуть впливати на психологічний стан виконавців, а отже, надихати або демотивувати їх. Робота організації повинна бути добре спланована, щоб сприяти внутрішній мотивації та відчуттю особистої причетності до пропонованих товарів і послуг. Оскільки люди є соціальними істотами, відчуття причетності може дати їм глибоке психологічне піднесення.

Оскільки значних досягнень важко досягти і вони трапляються дуже рідко, працівників слід винагороджувати за проміжні успіхи, а не чекати завершення всієї роботи. Щоб підтримувати хорошу мотивацію, найкраще робити це час від часу, а не постійно. Оскільки цього вимагає внутрішнє прагнення до самоствердження, дуже важливо вселяти впевненість у своїх співробітників.

Існує чотири категорії нематеріальних стимулів: соціальні, моральні, творчі та психологічні. Перший вид соціальних стимулів пов'язаний із самоствердженням (наприклад, участь у колективному управлінні виробництвом, працею та ресурсами, можливість кар'єрного зростання). Моральні мотиви пов'язані з потребою в повазі, яка виражається в публічному або приватному визнанні.

Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є [27, с.169]:

- грошова винагорода за виконання поставлених завдань. Згідно з дослідженнями, потреба у фіксованій заробітній платі є найбільш рушійним елементом для працівників під час переходу до ринкових відносин. При цьому не береться до уваги ні кількість, ні якість зайнятості, а надається перевага спокійній роботі зі скромною, але стабільною заробітною платою.

- покарання - це утримання працівника від дій, які можуть зашкодити бізнесу.

- соціальна політика спрямована на надання працівникам додаткових пільг, послуг та соціальних виплат.

- нематеріальні винагороди. Вони можуть мати форму похвал, листів подяки від керівництва або навіть компліментів.

У роботі А. Афоніна визначено найефективніші методи мотивації працівників [3, с.164]:

1. Коли працівники відчують, що їхній внесок у досягнення результатів проекту цінується і вони мають заслужений статус, мотивація є ефективною.

2. Коли винагороди стають практично постійним компонентом заробітної плати, неочікувані, непередбачувані та нерегулярні винагороди мотивують більше, ніж передбачувані винагороди.

3. Винагороди повинні даватися негайно, що вимагає швидкої та справедливої реакції на дії працівників. Вони починають розуміти, що їхні видатні досягнення не лише визнаються, але й отримують грошову винагороду.

4. Оскільки великих досягнень важко досягти, працівників слід винагороджувати за проміжні перемоги, а не чекати повного завершення роботи. Працівники повинні постійно відчувати впевненість у собі, оскільки це необхідно для їхнього внутрішнього прагнення до самоствердження.

5. Молоді, амбітні працівники потребують незалежності більше, ніж будь-хто інший. Ви можете винагородити працівника гнучким або необмеженим графіком роботи за його старанність і відданість справі.

6. Не забувайте про силу покарання для натхнення працівників. Суворість покарання здебільшого залежить від очікуваного результату впливу. Основна мета покарання - запобігти потенційній шкоді для бізнесу.

7. Підвищення заробітної плати для заохочення працівників до здорового способу життя. Це грошові премії за відмову від куріння, які отримують співробітники, що займаються спортом або вчасно з'являються на роботі.

8. На економічні стимули також впливає соціальна політика організації, яка, по-перше, реалізує пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування на випадок старості, тимчасової втрати працездатності, безробіття тощо), що встановлюється на державному або регіональному рівнях. По-друге, компанії надають своїм працівникам додаткові пільги за рахунок

коштів, відрахованих до фонду соціального розвитку компанії.

Українській ментальності характерно прагнення до колективної праці. У нинішніх економічних умовах надзвичайно складно платити високі зарплати, тому слід приділяти більше уваги нематеріальному стимулюванню, вибудовуючи гнучку систему пільг для фондів соціального розвитку профспілкових організацій [28, с.63]:

- надайте співробітникам творчу волю та визнайте їхню значущість для компанії;
- впроваджувати програми збагачення праці та ротації кадрів;
- впроваджувати гнучкий графік, неповну зайнятість, можливість працювати як на місці, так і віддалено;
- надавати працівникам знижки на товари, вироблені компанією, де вони працюють;
- надавати кредити працівникам на придбання житла, транспортного засобу і т.д. співпрацівникам на придбання квартири, автомобіля та ін.

Доцільно витратити помірні кошти на надання працівникам можливостей для відпочинку, щоб полегшити їхній фізичний і моральний стан.

Для того, щоб людські ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система підприємства виконувала наступні функції [3, с.141]:

1. переконатися, що процедури найму та просування по службі відповідають поставленим завданням та визначеним стандартам компетентності.
2. створили план оперативної та ефективної підтримки професійного рівня, необхідного для досягнення цілей організації.
3. впровадили процес контролю та заохочення активності працівників з метою залучення, утримання та натхнення персоналу.

Слід зазначити, що на мотивацію персоналу мають вплив методи стимулювання. Добре підібраний той чи інший метод стимулювання для кожного з працівників сприяє високій мотивації. Тому для забезпечення високої продуктивності праці, керівник повинен добре знати свій персонал. Керівництво

підприємства займає провідну роль в мотивації персоналу. Персонал має виконувати свою роботу відповідно до покладених на нього зобов'язань, погодившись із прийнятими управлінськими рішеннями.

Кожен працівник має індивідуальні потреби та інтереси, які він бажає рано чи пізно хоча б частково задовольнити, тому мотивація працівників має вирішальне значення для корпоративного менеджменту. Оскільки більшість людей працюють, щоб задовольнити свої матеріальні потреби, грошова винагорода є одним з найважливіших методів мотивації. Окрім неї, великий вплив на мотивацію працівників мають перспективи кар'єрного росту, стиль керівництва, психологічний та соціальний клімат у колективі, професійне зростання та соціальні пільги. Ключовою ціллю системи мотивації являється формування таких стимулів і умов праці, при яких працівники прагнуть працювати заради досягнення поставлених перед ними завдань, внаслідок чого зростатиме прибутковість діяльності підприємства. Якщо ж у співробітника буде відсутнє бажання працювати, це призводить до певних проблем, а саме: низький рівень продуктивності праці, висока плинність кадрів, неможливість залучення необхідних спеціалістів. Мотивація є важливим елементом управління персоналом і відіграє значну роль у продуктивності та досягненні результатів корпорації.

Отже, створення потужного механізму мотивації має вирішальне значення для бізнесу зі стратегічної точки зору. Основою для розробки такого механізму є розуміння, формування та задоволення потреб працівників, що робить його важливим кроком у досягненні мети підприємства. Використання потужного механізму мотивації сприяє зростанню виробництва, конкурентоспроможності та, зрештою, прибутковості компанії. Крім того, це дає бізнесу шанс на економічний розвиток і створює можливості для реалізації його потенціалу на світовому рівні.

### **1.3. Методологічні підходи до аналізу ефективності використання мотиваційних механізмів на підприємстві**

Економічний вплив мотивації в умовах загострення конкуренції є більш важливим: підвищення заробітної плати, яке йде в ногу зі зростанням продуктивності праці або навіть випереджає його, заохочує до пошуку найсучасніших конкурентних переваг.

Однак важливо не недооцінювати, як стимулюючі заходи впливають на суспільство. Зменшення заробітної плати та доходів має протилежний вплив, що призводить до зниження продуктивності праці, нераціонального використання робочого часу, погіршення якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Таким чином, не викликає сумнівів, що вплив стимулювання праці має як економічний, так і соціальний вимір. Тому постає питання про основні параметри оцінки їхньої ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Наступний алгоритм відображає суть створення системи оцінки рівня економічної та соціальної мотивації окремого працівника та групи працівників [38]:

- 1) За допомогою експертного методу визначити та сформулювати перелік мотивів, які можуть впливати на підвищення трудової активності персоналу;
- 2) Розділити мотиви на дві категорії - економічні та соціальні;
- 3) Виділити "мотиваційне ядро" первинних економічних та соціальних мотивів до праці для подальшого дослідження економічної та соціальної ефективності мотивації.
- 4) оцінити ступінь їхнього щастя та рівень мотивації персоналу за допомогою кваліметричних факторно-критеріальних моделей.

Загальні результати, такі як висока продуктивність праці, висока

ефективність, висока якість продукції (робіт, послуг), визначають успіх мотивації [12].

Проведений аналіз деяких наукових праць, свідчить, що в основному автори [25, с. 21; 35] окреслюють три види стимулювання праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні та організаційно-адміністративні. Недоліком даних підходів є те, що вони не намагаються змінити мотиваційну орієнтацію працівника. Таким чином, ми погоджуємося з авторами [21, с. 109; 23], які здійснюють логічний розподіл соціально-психологічних методів мотивації праці персоналу фірми, а також включають до них ідеологічні та виховні методи впливу на ефективність трудової діяльності працівників. Слід підкреслити, що в наукових працях з управління персоналом не існує єдиного способу групування та систематизації показників для аналізу ефективності використання методів стимулювання праці.

Аналіз кількісних і якісних даних необхідний для визначення ефективності стратегій стимулювання персоналу. Фонд оплати праці, загальні витрати на персонал, втрати від браку тощо є прикладами кількісних показників. Якісні показники включають знання працівників про діяльність компанії, задоволеність роботою, рівень свободи прийняття рішень. Для збору якісних показників часто використовують результати соціометричних та соціологічних опитувань, що проводяться в рамках соціологічних досліджень.

Основою для збору кількісних показників слугують нормативні, планові, облікові та аналітичні дані підрозділів компанії:

а) Планово-економічне управління (форма № 1-підприємство "Звіт про основні показники діяльності підприємства" та форма № 1П-НПП "Звіт про виробництво промислової продукції");

б) Базові форми статистичного спостереження № 1-ПВ "Звіт з праці (термінова - місячна - квартальна)" та № 6-ПВ "Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)" містять дані відділу розрахунку заробітної плати про кількісний та якісний склад робочої сили та ефективність її використання;

в) бухгалтерська звітність (форма № 1 "Баланс", форма № 2 "Звіт про фінансові результати", форма № 3 "Звіт про власний капітал", форма № 4 "Звіт про рух грошових коштів", форма № 5).

Сформована сукупність показників, що визначають комплексний і системний вплив на об'єкт управління, є основою для аналізу ефективності методів мотивації праці. У зв'язку з цим доцільно однорідно згрупувати такі показники ефективності методів мотивації праці: показники економічної праці, показники руху персоналу, показники соціально-психологічного клімату, організаційних структур на виробництві, рівня освіти та кваліфікації, соціально-економічної активності, інноваційної активності (Додаток Д) [35].

На всі економічні показники машинобудівного підприємства впливають вищезазначені показники ефективності методів мотивації персоналу. Наприклад, на економічні трудові показники впливають дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо [35].

Кількість створених нових товарів, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддача, матеріалівіддача та продуктивність праці - це економічні показники діяльності підприємства, на які впливають показники освітньо-кваліфікаційного рівня робочої сили.

Результативність зусиль компанії є одним з ключових показників ефективності, який використовується для оцінки стратегій мотивації працівників. Потреба в досягненні додаткових результатів від господарської діяльності - це розвиток трудового потенціалу колективу компанії або окремого працівника та їх взаємодії внаслідок застосування методів стимулювання праці. Цим додатковим наслідком і є причина ефекту, який може мати кілька проявів і оцінюватися за допомогою різноманітних показників.

Спрямованість ключових принципів, таких як дієвість, точність, комплексність, системність, об'єктивність, демократичність тощо, на яких ґрунтується аналіз ефективності методів мотивації персоналу, має бути врахована для досягнення підприємством своїх економічних і соціальних цілей.

На успіх підприємства впливають численні фактори, але найвагомішу роль у його зростанні відіграють працівники. Від їхньої роботи залежить, чи буде існувати підприємство в цілому.

Спираючись на попередні дослідження встановлено, що факторний аналіз являє собою об'єднуючий методи оцінки розмірності безлічі спостережуваних змінних за допомогою дослідження структури кореляційних матриць. Даний вид аналізу дозволяє описати предмет вимірювання компактно і всебічно.

Метою компонентного аналізу є виявлення найбільш значущих змінних шляхом зменшення кількості змінних, їх класифікації та виявлення взаємозв'язків між ними. Як правило, факторний аналіз проводиться поетапно, як показано на рисунку 1.5.

Нижче наведено результати дослідження, яке проводилося в порядку, зображеному на рисунку 1.5.

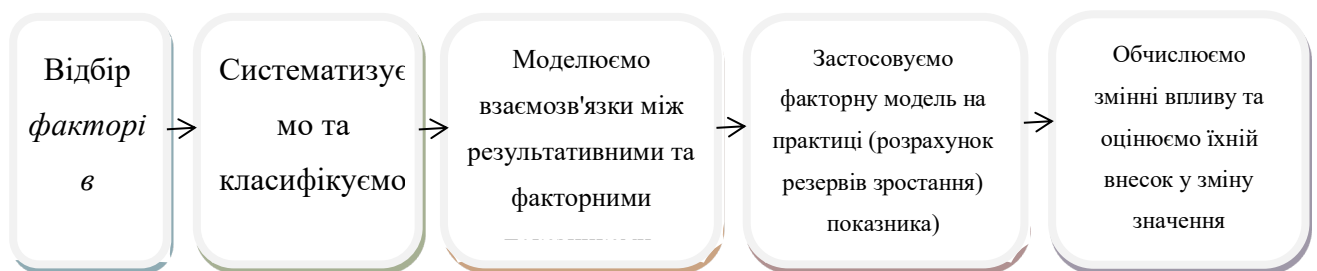


Рисунок 1.5 - Послідовність проведення факторного аналізу

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи, потрібно виокремити основні, які отримали найбільшу увагу в літературі, тобто всі фактори, що визначають і впливають на привабливість підприємства, слід розділити на дві групи: фактори прямого впливу (внутрішні) та фактори непрямого впливу (зовнішні) [15, с.22].

Фактори прямого впливу (внутрішні):

1). Оцінюючи привабливість підприємства за технічними факторами, аналізують наявні та суттєві для розвитку підприємства основні засоби за їх складом, структурою, віком, потужністю, продуктивністю, рівнем і часом фактичного використання; відповідністю технологій виробництва світовим стандартам; рівнем науково-технічної підготовки; обґрунтовують висновки щодо

ймовірності збільшення накопичень підприємства, які залежать від використання основних засобів. Якщо в результаті аналізу виявляються відставання, визначаються витрати на їх усунення.

2). Оцінювання привабливості за трудовими факторами полягає у вивченні біографічних та демографічних характеристик робочої сили. Якщо склад персоналу не відповідає прогресивним нормам, аналізується ймовірність перекваліфікації, часові та фінансові витрати на досягнення трудовим колективом належного рівня кваліфікаційних критеріїв, а також методи, за допомогою яких фірма може нарощувати людський капітал. Крім того, важливо визначити рушійні сили і потенційні джерела розвитку продуктивності праці, а також організаційні принципи оплати праці та різні матеріальні стимули, що сприяють підвищенню продуктивності [15,с.22].

3). Вплив організаційних факторів здійснюється шляхом оцінки ефективності поточного комплексу заходів щодо поєднання живої праці з матеріальними частинами виробництва, організації праці з точки зору застосування різних її форм, а також технології організації та управління. Завдяки цьому можна планувати структуру виробництва з урахуванням потенціалу залучення ресурсів.

4). Розглядаючи ресурсно-сировинні фактори впливу, аналізують наявність необхідних матеріалів у відповідних типах і кількостях, сировини і компонентів, їх ринкову кон'юнктуру, обставини, пов'язані з логістичними операціями і взаємовідносинами, їх вартість, а також відстань між фірмою і сировинною базою. [15, с.22].

5). Врахування впливу комерційних факторів ґрунтується на вивченні потенційної місткості ринку та її змін у часі з метою прогнозування обсягів майбутньої діяльності об'єкта інвестування, потреб у ресурсах, витратності господарської діяльності та прибутковості майбутніх періодів.

6). Оцінка фінансово-аналітичних аспектів має на меті дослідження прибутковості, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання з урахуванням терміну окупності інвестицій та їх прибутковості.

7). Фактор конкурентоспроможності відчувається через спроможність установи впроваджувати ефективну стратегію для захоплення або утримання певного сегмента ринку та належним чином реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

8). Створення, освоєння і впровадження суб'єктами господарювання об'єктів інтелектуальної власності, технологій, предметів праці, а також більш досконалих методів організації праці та управління господарською діяльністю вимірюється через вплив інноваційних чинників. Ця діяльність спрямована на підвищення прибутковості підприємства та скорочення терміну окупності проекту [16, с.22].

9). Виробничий аспект оцінки полягає в аналізі всіх ресурсів і засобів праці, необхідних компанії для ведення господарської діяльності, а також наявності та ефективного використання будівель, споруд, машин, обладнання та інших засобів для отримання доходу і розширення потенціалу компанії.

10). Досліджуючи вплив споживчих факторів, розвивають спроможність компанії розробляти товари чи послуги, які відповідають сучасним стандартам якості та вимогам ринку.

Фактори непрямого впливу (зовнішні) [15, с.22]:

1). Вплив географічного фактору проводиться з використанням таких факторів, як місце розташування суб'єкта господарювання, рівень зайнятості та безробіття в регіоні, наявність потенційної робочої сили за рівнем кваліфікації та спеціалізацією, вигідні географічні характеристики, вартість оренди землі, близькість до ресурсних та рекреаційних джерел, робоча сила, комунікації, потенціал утилізації побічних продуктів та можливість знищення відходів на місці або шляхом самостійного транспортування.

2). Інвестор додає екологічний фактор до аналізу господарської діяльності компанії, дивлячись на те, наскільки добре вона дотримується чинного природоохоронного законодавства, природоохоронних, санітарно-гігієнічних норм, а також підраховує фінансові та інші витрати для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

3). Правові фактори беруться до уваги з урахуванням амортизаційної політики держави, митного законодавства, наявності податкових пільг для проектів, умов кредитування тощо, а також діючих податкових ставок для корпоративних організацій [15, с.22].

4). Система економічних чинників складається зі змінних, що впливають на грошово-кредитну систему, банківську систему та інші елементи економічної інфраструктури, а також на механізми здійснення експортно-імпортних операцій, інфляційні процеси, коливання вартості національної валюти, ступінь ресурсної забезпеченості та інвестиційного потенціалу, фінансову стабільність, наявність вільних трудових ресурсів, відповідної професійної кваліфікації, вартість.

5). Модуль політичних факторів моделі оцінки факторного впливу включає інформацію про стабільність політичної системи, наявність або відсутність конфліктів між політичними конкурентами, регулярність зміни уряду, кількість політичних скандалів, рівень довіри до уряду тощо.

6). Законодавчі фактори визначаються впливом Конституції, загальними та спеціалізованими галузями права, які захищають права інвесторів та власників і пропонують механізми прямої дії та правозастосування, а також ефективністю судової системи щодо діяльності суб'єктів господарювання.

7). Соціальні фактори ґрунтуються на тому, як суспільство впливає на бізнес-операції, вподобання клієнтів, соціальний статус і платоспроможність населення [15, с.23].

Основним методологічним підходом до аналізу ефективності систем мотивації персоналу виступає визначення можливості створення "ресурсного адаптера результативності підприємства" шляхом підвищення результативності систем мотивації персоналу, які об'єднані за ознакою належності до певної групи складових результативності системи мотивації та виступають єдиним інтегрованим показником ефективності використання ресурсів, спрямованих на підвищення результативності діяльності персоналу. Для того, щоб створити ефективну систему мотивації для конкретної організації, необхідно спочатку визначити потреби та мотиви персоналу. Звести персонал і бізнес в єдиний

злагоджений механізм, який, з одного боку, максимально орієнтований на досягнення цілей і завдань організації, а з іншого - задовольняє потреби кожного співробітника і дозволяє йому повністю розкрити свій потенціал, - ось мета розробки системи внутрішньої мотивації.

Таким чином, описаний вище набір критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дає змогу ретельно дослідити дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних ресурсів для підвищення продуктивності праці. Першочерговою умовою досягнення довгострокових цілей підприємства мають бути високопродуктивні працівники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є унікальною корпорацією за розміром та кваліфікацією, однією з найбільших в Європі, яка здатна вирішувати складні технологічні та економічні питання.

Дана компанія включає виробництва: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, аглодоменне, сталеплавильне й прокатне.

Перший чавун був виплавлений в доменній печі № 1 4 серпня 1934 року, що стало початком історії комбінату.

Реструктуризація комбінату почалася в 1996 році. Було побудовано агропромисловий комплекс, а Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат увійшов до складу Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату "Криворіжсталь" як структурний підрозділ.

У 1997 році комбінат об'єднався з коксохімічним заводом.

У 2001 році на базі кількох виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова було створено шахтоуправління підземного видобутку як окремий підрозділ "Криворіжсталі".

З того часу підприємство є інтегрованою металургійною компанією з повним металургійним циклом, що складається з наступних підрозділів - шахтоуправління з підземного видобутку руди; - гірничо-збагачувальний комплекс; - коксохімічне виробництво; - металургійне виробництво.

Зараз організація відома як ВАТ "Криворізький гірничо-металургійний комбінат".

У 2005 році підприємство увійшло до складу Mittal Steel, а в 2007 році - до складу корпорації ArcelorMittal.

У червні 2007 року на загальних зборах акціонерів назву підприємства було змінено з ВАТ "Міттал Стіл Кривий Ріг" на ВАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

14 травня 2009 р. – у зв'язку з форс-мажором компанія «АрселорМіттал Дуйзбург ГмбХ» та Фонд Державного майна України уклали Договір про внесення змін до Договору купівлі-продажу. Згідно з цим Договором 1 жовтня 2008 р. було визначено датою виникнення форс-мажорних обставин, які були підтвержені Торгово-промисловою палатою України. Згідно з Додатковою угодою до Договору купівлі-продажу від 14 травня 2009 р. компанія «АрселорМіттал Дуйзбург ГмбХ» протягом дії форс-мажорних обставин має право призупинити виконання деяких інвестиційних зобов'язань. При цьому загальний термін виконання таких зобов'язань продовжується відповідно до умов Додаткової угоди.

2 червня 2010 р. – початок будівництва першої в ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» машини безперервного лиття заготов (МБЛЗ).

Загальні збори акціонерів 21 квітня 2011 року прийняли рішення про зміну назви компанії на Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Підприємство охоплює територію площею 2200 акрів. Налічує 4390 будівель та споруд. Протяжність автомобільних доріг становить 180 км, а залізничних колій - 622,5 км.

Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг" - найбільше підприємство гірничо-металургійної галузі України - є винятковим за своїми масштабами та потужностями. Це металургійне підприємство повного циклу з підрозділами збагачення руди, підземного видобутку, коксохімічного виробництва, виплавки сталі, прокату, а також металургійного виробництва, включаючи агломерацію та прокат.

Фірма виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак, а також арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі [18].

Виробництво та реалізація прокату чорних металів є основним видом діяльності комбінату. Мета заводу, як і будь-якого іншого підприємства, полягає в тому, щоб надавати високоякісну металопродукцію, яка відповідає світовим стандартам.

Наразі завод є найбільшим в Україні підприємством, що виробляє сталеві профілі для машинобудування та будівництва (катанку, арматуру, арматурний прокат, круглий прокат) як для внутрішнього, так і для міжнародного ринків. Аналіз основних виробничих показників за період 2017 до 2019 року наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Ключові виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», млн. т (обсяг виробленої продукції)

Види продукції	2019рік	2020рік	2021рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %
Видобуток руди	24,5	21,61	20,6	-1,01	-4,7
Кокс вол. 6%	1,7	2	1,5	-0,5	-25
Концентрат	9,9	8,96	7,5	-1,46	-16
Агломерат	9,8	10,44	10,2	-0,24	-2,3
Чавун	5,5	6,07	6,1	0,03	0,49
Сталь	6,3	6,27	6,2	-0,07	-1,1
Прокат	5,3	5,48	4,8	-0,68	-12
Всього	63	64,83	56,9	-7,93	-12

*Джерело: побудовано на основі фінансових даних компанії*

Комплексно аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 – 2021 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які представлено в таблиці 2.2 та розраховані на основі форм фінансової звітності, які представлені у додатку А та Б.

Таблиця 2.2 - Основні показники роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Од. вимі - ру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення( %)	
					2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2020р ./ 2019р .	2021р ./ 2020р .
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	6240922 6	6349668 4	10930315 5	1087458	45806471	1,74	72,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6350312 8	5884553 0	7456130 4	-4657598	15715774	-7,33	26,7
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./ грн.	1,01	0,92	0,68	-0,09	-0,24	-8,91	-26
Чисельність працюючих	осіб	20763	19852	18421	-911	-1431	-4,39	-7,2
Продуктивніс ть праці	грн./ чол.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	2735,1	6,41	85,5
Фонд оплати праці	тис. грн.	4505589	4625350	5041382	119761	416032	2,66	8,99

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньомісячна заробітна плата	грн.	18083	19415	22806	1332	3391	7,37	17,5
Вартість активів	тис. грн.	97544421	88349556	105800975	-9194865	17451419	-9,43	19,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-2265232	740902	25216068	3006134	24475166	-133	3303
Рентабельність товарної продукції	%	-5,8	1,1	23,1	6,9	22	x	x

*Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії*

Розрахунки свідчать, що за досліджуваний період відбулося збільшення обсягів реалізації продукції, що призвело до зростання доходу (виручки) від реалізації продукції у 2021 році на 45 806 471 тис.грн (72,1%). Зростання собівартості продукції підприємства на 15 715 774 тис.грн. в 2021 році на фоні зростання чистого доходу відбувалось менш швидкими темпами, ніж дохід, що є позитивною динамікою. Звісно, що наступний, 2022 рік все перевернув та буде негативно впливати на показники діяльності, через війну.

До позитивних моментів можна віднести зниження витрат на виробництво однієї гривні товарної продукції, які на кінець 2021 року становили 0,68 грн, поступове зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати протягом досліджуваного періоду, але скорочення кількості працівників на 14311 осіб у 2021 році (7,2%). Позитивним є отримання аналізованим підприємством в 2021р. прибутків в розмірі 25216068 тис.грн., котрі зросли на 3303 %.

Як показав проведений аналіз, підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться в хорошому фінансовому стані. У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток в сумі 25216068 тис.грн.. Для того, щоб провести заходи по зменшенню фінансових ризиків підприємства, необхідно паралельно застосовувати механізм фінансової стабілізації. Протягом багатьох років ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" постачає на металургійний ринок високоякісну металопродукцію і має статус надійного партнера. У 2019 р на вітчизняному ринку підприємство займає більш ніж половину ринка арматури та катанки.

## **2.2. Аналіз складових системи мотиваційного механізму на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Вміле формування кадрової політики металургійної компанії - один з основних елементів сучасного плану розвитку. Від точності розрахунків, використаних для її застосування, залежатиме здатність компанії утримувати домінуючі позиції на світових ринках металу, оптимізувати виробництво, розробляти конкурентоспроможну продукцію, збільшувати обсяги виробництва і, нарешті, покращувати умови та безпеку праці.

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 - 2021 рр. в даний час (таблиця 2.3). Останніми роками організація приділяє багато уваги ефективному використанню своїх людських ресурсів та управлінню ними.

Таблиця 2.3 - Аналіз продуктивності праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020/2019		2021/2020	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	1,74	45806471	72,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20763	19852	18421	-911	-4,39	-1431	-7,21
Продуктивність праці, тис.грн.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	6,41	2735,1	85,5
Трудомісткість	0,00033	0,00031	0,00017	-0,00002	-6,06	-0,00014	-45,2

*Джерело: розраховано на основі фінансових даних компанії*

У широкому розумінні продуктивність праці характеризує ефективність діяльності організації через оцінку результату праці, досягнутого на одиницю витрат, пов'язаних з використанням її людських ресурсів. Більш конкретно продуктивність праці визначається як кількість товарів, робіт або послуг, вироблених одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, день, місяць, квартал, рік), або кількість робочого часу, витраченого на створення одиниці продукції.

На рисунку 2.1 ми бачимо динаміку зменшення чисельності працюючих на підприємстві.

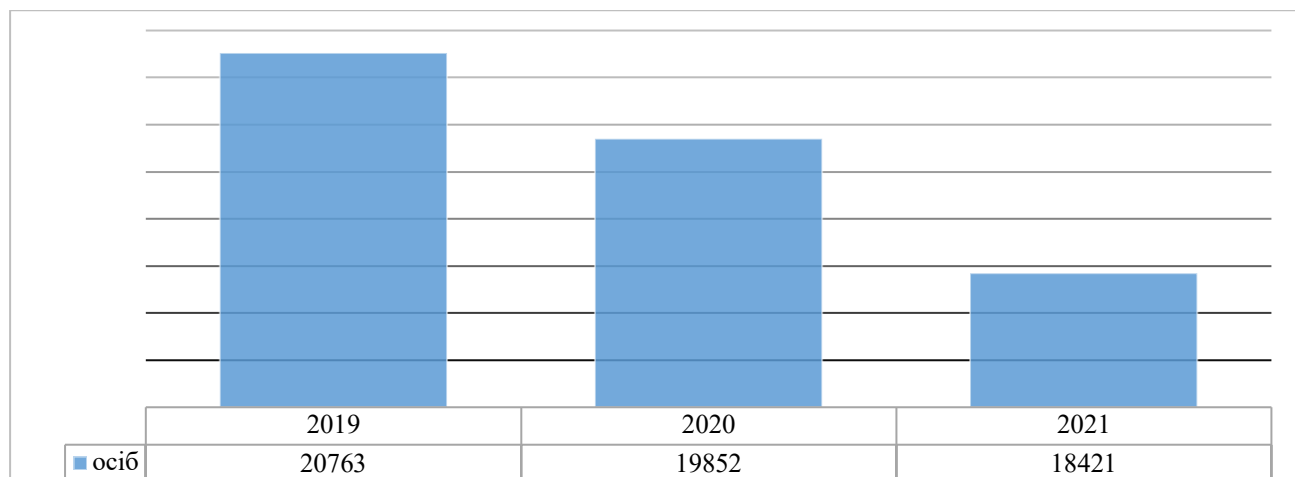


Рисунок 2.1 - Динаміка зменшення чисельності працюючих на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.3

Згідно приведеним даним, чисельність працівників на підприємстві за останні 3 роки неухильно зменшується, що в першу чергу пояснюється появою дочірніх підприємств, та автоматизацією виробничих процесів.

Загальна кількість співробітників у 2021 році складає 18421 чоловіка, але вони поділяються за віком, категоріями, та статтю, що наведено на рисунку 2.2.

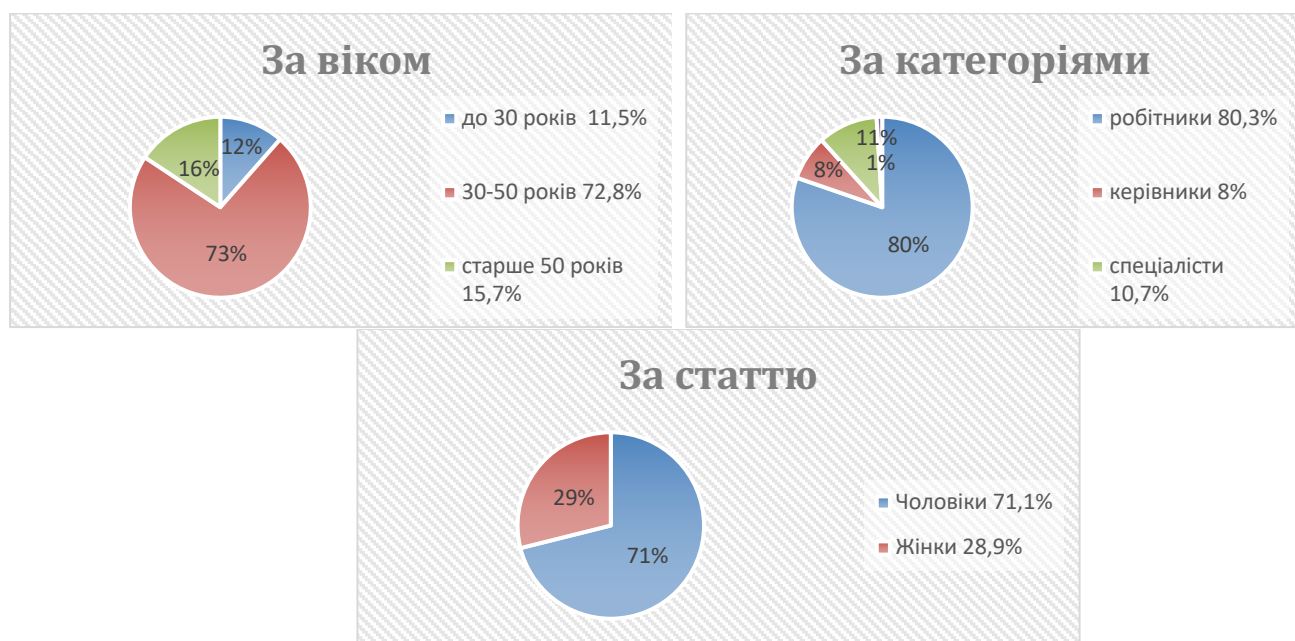


Рисунок 2.2 - Розподіл працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за категоріями

Джерело: побудовано на основі облікових даних компанії

Природний відтік працівників через звільнення за власним бажанням зберігався протягом року. Щороку компанію залишали 4,5% працівників.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" надає всім кандидатам рівні перспективи працевлаштування, виходячи виключно з їхньої професійної кваліфікації. В 2021 році було працевлаштовано 662 особи: 568 чоловіків та 93 жінки (2020: 769 осіб: 456 чоловіків та 313 жінок)

Стратегію управління персоналом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробляють HR фахівці корпоративного офісу, яка корегується членами керуючого комітету АМ КР і затверджується членами правління центрального офісу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стратегічне планування приймає наступні форми:

- довгострокові плани створюються за принципом "майбутнє буде кращим за минуле", і вони трансформують минулі показники діяльності в плани дій, бюджети та прогнози прибутку.

- стратегічні плани створюються з використанням показників розвитку на майбутній період, які враховують наукове обґрунтування будь-яких потенційних проблем, з якими може зіткнутися компанія.

Реалізують стратегію управління персоналом за напрямками: підбір персоналу і адаптація, кадрове адміністрування, розвиток та навчання персоналу, організація і оплата праці, а також мотивація персоналу, організаційні трансформації, робота з трудовим колективом та зв'язками з громадськістю.

Ефективність роботи підприємства та ключова складова його конкурентоспроможності залежать від професіоналізму та компетентності всіх категорій працівників. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" шукає компетентну робочу силу, потенційних випускників вищих навчальних закладів, фахівців і менеджерів з досвідом роботи з метою сприяння їх адаптації та продуктивній роботі.

Навчання працівників підприємства може проводитися: у навчальному центрі департаменту з персоналу, в структурних підрозділах підприємства, в навчальних центрах України або інших країн.

Консолідований річний план, складений відповідно до потреб бізнесу, затверджується наказом по підприємству «Про план навчання персоналу» на початку звітного року. У системі професійно-технічного навчання підприємства застосовуються види, типи та форми навчання на різних базах, що представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Види, типи та форми навчання

Види навчання	Тип навчання	Форми навчання	База для проведення навчання
- перепідготовка робітників; - друга професія; - підвищення кваліфікації.	-з повним відривом від виробництва (у робочий час); - без відриву від виробництва (у вільний від роботи час)	- курсова (в групі); - індивідуальна	- структурні підрозділи; -департамент з персоналу підприємства; - інститути підвищення кваліфікації, учбові центри та інші підприємствах України або інших країн

*Джерело: побудовано на основі даних компанії*

В якості викладачів або наставників можуть залучатися: співробітники підприємства, кваліфіковані викладачі, які не є співробітниками підприємства (за трудовими угодами), співробітники тренінгових компаній, ВНЗ та інших навчальних закладів (за договорами). При оцінці потреб у навчанні співробітники департаменту по персоналу керуються заявками керівників структурних підрозділів та / або використовують інші форми збору інформації (аналіз документів, інтерв'ю, анкетування, опитування тощо). Оцінка потреби в навчанні проводиться за напрямками: обов'язкове періодичне, тактичні потреби виробництва, кар'єрний розвиток, професійний розвиток, адаптаційне навчання.

Оцінка ефективності навчання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводиться регулярно для реалізації двох цілей: аналіз якості розроблених програм та роботи залучених викладачів (регулярно по мірі необхідності,

можливо, після кожного курсу), і оцінка якості організації системи навчання на підприємстві (щорічно).

Серед основних напрямів і форм роботи у 2021 році були: формування складу резерву (оперативного і перспективного) на керівні посади всіх рівнів; обов'язкове погодження складу резерву з керівниками, виходячи з підлеглості, згідно організаційної структури підприємства.

Система заохочення на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має на меті створити команду людей, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії, підвищити операційну ефективність і конкурентоспроможність, сприяти особистісному зростанню працівників, розширити їхній доступ до можливостей професійного розвитку та соціального захисту.

Планування та вдосконалення управління персоналом, а також сприяння підвищенню кваліфікації та професійного рівня працівників є прикладами ефективних способів посилення мотивації співробітників.

Система мотивації працівників підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» містить у собі моральну і матеріальну винагороду. Розглянемо наскільки діюча система дає можливість працівникам підприємства задовольнити свої потреби.

До матеріальних винагород можна віднести:

- заробітну плату,
- особі виплати, приурочені до особливих дат,
- компенсація витрат оздоровлення працівників,
- виділення матеріальної допомоги робітникам та членам їх сімей, які опинилися в форс-мажорних обставинах, та період опалювального сезону.

Заробітна плата на "АрселорМіттал Кривий Ріг" виплачується двічі на місяць відповідно до колективного договору. Це відбувається 7 та 21 числа кожного місяця. В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству.

На підприємстві оплата праці здійснюється за допомогою тарифної та фіксованої системи.

Тарифна система - це сукупність правил, які регулюють більшість заробітних плат робітників та службовців. Використовується вона для диференціації оплати праці працівників залежно від їхньої кваліфікації, обов'язків, умов праці (таких як шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість тощо), кількості та результатів роботи. Співвідношення між низько- і високооплачуваними групами працівників визначається тарифною системою.

Структура фонду оплати праці наведена на рисунку 2.3.

Підставою для оплати праці та преміювання персоналу на підприємстві є розроблені і діючі положення про оплату праці і преміювання робітників і керівників, фахівців, службовців (основні і додаткові положення).

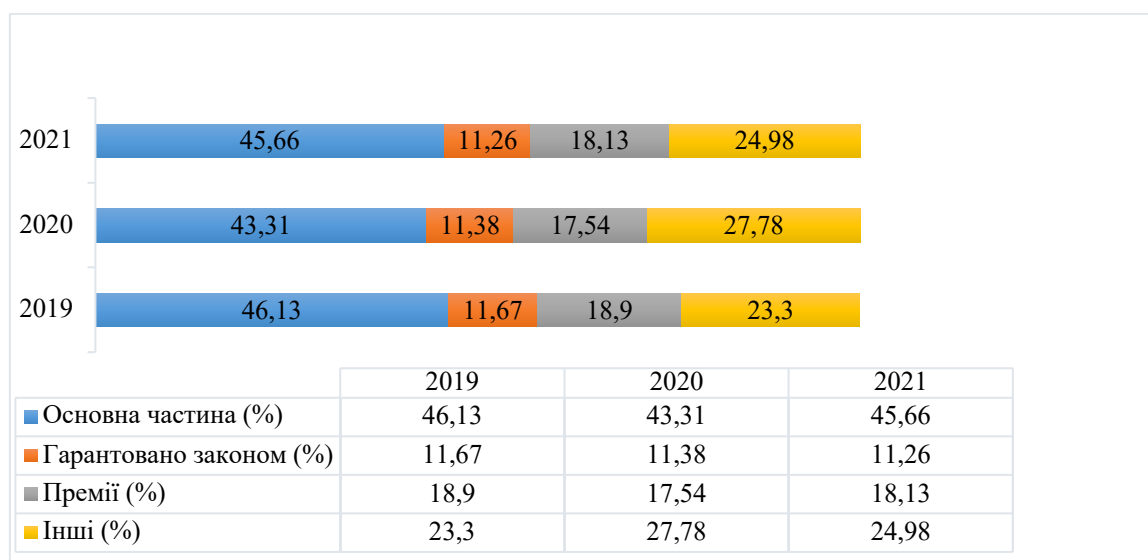


Рисунок 2.3 - Структура фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії*

Як бачимо частка основної заробітної плати складає меншу частину, а решта залежить від рішення керівників підприємства. Умови запровадження та розміри інших доплат, винагород та інших заохочувальних виплат встановлено підприємством самостійно й оговорені у локальних нормативних документах. Тому працівник не може бути впевнений у розмірі своєї заробітної плати наступного місяця.

Фіксована оплаті праці призначається кожному працівнику окремо, зважаючи на скільки цінний та потрібний цей робітник на підприємстві. Вона не має щомісячних премій та доплат, та майже не залежить від кількості робочих днів відпрацьованих робітником. Її не можна розголошувати. Працівники, працюючи на однакових посадах, виконуючи одні функції можуть заробляти різні кошти за свою роботу. Та не отримують доплату за виконання обов'язків відсутнього робітника, але він точно знає скільки він буде отримувати щомісяця.

Розмір фіксованої оплаті праці переглядається один раз на рік, та оголошується кожному робітнику окремо, йому вручають заповнені конверти з письмом повідомленням. Відношення фіксованої оплати праці до тарифної системи відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Відношення фіксованої оплати праці до тарифної системи

Рік	По тарифній системі (осіб)	По тарифній системі (%)	По фіксованій оплаті праці (осіб)	По фіксованій оплаті праці (%)	Всього працюючих (осіб)
2019	19725	95	1038	5	20763
2020	18859	95	993	5	19852
2021	17316	94	1105	6	18421

*Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії*

Аналізуючи таблицю відношення фіксованої оплати праці до тарифної системи, ми бачимо, що у відсотковому відношенні різниці немає, лише у 2021 році на 1% відхилилась чисельність працівників які мають фіксовану оплату праці. Це збільшення стало можливим, лише від зменшення чисельності працюючих взагалі.

Організація оплати праці та преміювання персоналу на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до вимог законодавчої та нормативно-правової документації.

Департамент з персоналу систематично взаємодіє із зовнішньою організацією – економічним відділом об'єднання «Металургпром», через надання

статистичної звітності, а також з Управлінням статистики у Дніпропетровській області, управлінням статистики в Кривому Розі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців України. Чисельність персоналу в 2023 році склала понад 18 тисячі чоловік. В 2021 році рівень середньої заробітної плати в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» склав 22806 грн, в той час, як середня зарплата у металургійній галузі склала 16717 грн.

До нематеріальних винагород відносяться:

- можливість оздоровлення в здравницях підприємства працівникам і членам їх сім'ї безкоштовно або за встановленою пільговою вартістю,
- проведення спортивної спартакіади серед працівників,
- організація бізнес ігор;
- тренінг для працівників як на базі університету підприємства так і в інших бізнес школах України;
- нагородження співробітників за високі досягнення у праці приурочених до знаменних дат;
- проведення на базі підприємства конкурсів профмайстерності серед виробничих професій (Всеукраїнські, Міжнародні);
- традиційна публікація досягнень працівників в газеті підприємства, на інформаційних порталах;
- проведення спільно з соціальними партнерами туристичних екскурсій для працівників підприємств, та їх дітей;
- організація волонтерських акцій працівниками підприємства;
- надання можливості придбання абонементів в спортивні та фітнес зали за встановленою пільговою вартістю для працівників підприємства;
- виділення працівникам і членам і сімей можливості безоплатного відвідування культ-масових заходів.

Демографічна стратегія компанії полягає в "омолодженні" робочої сили, особливо менеджерів та експертів у штаті.

Восени 2021 року в цехах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" були проведені фокус-групи для вивчення рівня задоволеності з метою оцінки ступеня мотивації

працівників, причин, що призводять до демотивації, та ймовірної плинності кадрів. Важливість дослідження задоволеності роботою обґрунтовується тим, що вона пов'язана з іншими трудовими установками і може бути умовою формування лояльності працівників. У таблиці 2.6 проаналізований склад опитуваних за фахом та досвідом роботи на підприємстві. Керівники та фахівці мають менший досвід роботи у досліджуваній сфері, проте маючи вищий рівень освіти вони більш об'єктивно сприймають дійсність і здатні оцінити більшу кількість мотивувальних та демотивуючих факторів.

Таблиця 2.6 - Склад респондентів за посадою та досвідом роботи в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Посада	Досвід роботи в досліджуваній сфері	% опитаних
Керівники	До 5 років	31,82
Фахівці	Від 5 до 10 років	31,82
Робітники	Більше 10 років	36,36
Всього:	Всього:	100,00

*Джерело: побудовано на основі власних спостережень*

Аналіз проведеного опитування задоволеності у 2021 році серед робітників підприємства у кількості 20 чоловік наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 показує, що людей дуже турбує повага до них з боку керівництва, можливість самореалізації та кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, бо саме за цими критеріями опитувані виказали найбільше незадоволення. Ці критерії є дуже мотивувальними за їх наявності, і навпаки — де мотивувальними за їх відсутності у відношенні керівництва до підлеглих.

Таблиця 2.7 - Аналіз задоволеністю працею серед працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 року

Запитання	Кількість працівників, що відповіли	
	Так	Ні
Чи розумію я, що від мене очікують на роботі?	18	2
Маю я матеріалами та обладнанням, необхідними для правильного виконання моєї роботи?	12	8
Чи є у мене можливість на роботі щодня займатися тим, що я вмію найкраще?	11	9
Оголошували мені подяку або хвалили за добре виконану роботу за останні дні?	9	11
Чи виявляє мій безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі турботу про мене як про особистість?	8	12
Чи є на роботі людина, яка заохочує мій ріст?	9	11
Чи вважаються на роботі з моєю думкою?	13	7
Чи дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи, завдання, цілі моєї компанії?	16	4
Чи вважають мої колеги своїм обов'язком виконувати роботу якісно?	15	5
Чи працює в моїй компанії один з моїх кращих друзів?	14	6
Розмовляв зі мною хто-небудь про мій прогрес за останні 6 місяців?	8	12
Чи були у мене можливості для навчання, росту у минулому році?	18	2

*Джерело: побудовано на основі власних спостережень*

За допомогою опитування задоволеності працівників можна виявити організаційні проблеми та визначити, як створити максимально затишну робочу культуру та ефективне і продуктивне робоче середовище. Оцінювання є одним із видів визнання результатів праці, знань, умінь та навичок працівників.

Мотивація, внутрішні потреби та емоції працівників мають бути основою культури компанії. Люди від природи є самомотивованими, тому завдання керівника - створити середовище, в якому мотивація може зростати.

Як наслідок, бізнес займається методичною роботою з персоналом, підтримуючи резерв на підвищення, використовуючи такі організаційні структури, як навчання кандидатів на підвищення відповідно до особистих планів, спеціальні навчальні програми, стажування на відповідних посадах. Понад 53% працівників - молодь (віком до 40 років). Реалізують стратегію управління персоналом керівники департаменту з персоналу за напрямками: підбір персоналу і адаптація, кадрове адміністрування, розвиток та навчання персоналу, організація і оплата праці, а також мотивація персоналу, організаційні трансформації, робота з трудовим колективом та зв'язками з громадськістю.

В ході проведеного дослідження було проаналізовано складові системи управління персоналом і попри позитивні тенденції виявлені і проблеми: система оплати праці та мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює не досить ефективно, тому що використовуються застарілі методи оплати праці та мотивації персоналу. Бачимо, що є необхідність їх оновлення, що призведе до зростання продуктивності праці; аналіз положень преміювання показав, що багато з них мають застарілі показники і потребують перегляду.

### 2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для оцінки ефективності системи мотиваційного механізму на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" було використано співвідношення темпів зростання обсягів виробництва та заробітної плати працівників (таблиця 2.8). У 2020 році темпи зростання обсягів виробництва та заробітної плати становитимуть 4,97, що свідчить про те, що заробітна плата у 2020 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Вже у 2021 р. темп росту виробітку склав 34,4%, а заробітна плата зросла на 23,7%.

Таблиця 2.8 - Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2019 - 2021 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2019	2020	2021
Темп приросту виробітку, %	x	25,7	34,4
Темп приросту заробітної плати, %	x	5,2	23,7
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	x	4,97	1,45

*Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії*

Наступна частина буде присвячена першочерговим рішенням проблем компанії та створенню стратегії втілення цих рішень у життя для покращення системи управління персоналом.

Згідно з таблицею 2.9 нами були проаналізовані фактори мотивації працівників компанії. Для підвищення загальної вмотивованості персоналу компанії, працівник має право розраховувати на повну оплату праці та додаткові мотиваційні фактори лише за умови виконання повного нормованого обсягу робіт.

Таблиця 2.9 - Фактори мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти: на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточувальні цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей

1	2	3
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

*Джерело: побудовано на основі власних розробок*

Було проведено опитування 30 працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які працюють на підприємстві більше 10 років і мають найвищі розряди роботи, на предмет їх ставлення до різних методів мотивації. Чим вище рівень кваліфікації працівників, тим, як правило, вище об'єктивність їх поглядів. Результати анкетування наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

*Джерело: побудовано на основі спостережень*

З проведеного опитування можна зробити висновок, що в першу чергу людей мотивують грошове винагородження (34,6%) та перспективи кар'єри

(30,1%), досить важливими є також додаткові соціальні блага: соціальний пакет, можливість розвитку та навчання.

Ефективність фонду заробітної плати оцінимо за показниками зарплато віддачі та рентабельності (таблиця 2.11). Методика розрахунків даних показників наведена в додатку В.

Таблиця 2.11 - Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача	15,9	15,6	29,7	-0,3	14,1
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	7,1	7,9	6,8	0,8	-1,1
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	7,2	7,3	4,6	0,1	-2,7
Рівень рентабельності оплати праці	-148	126	573	274	447

*Джерело: Побудовано автором на основі статистичних даних компанії*

Ефективність оплати праці, або здатність фонду оплати праці приносити дохід на "АрселорМіттал Кривий Ріг", де на 1 грн оплати праці припадає 29,7 грн обсягу виробництва, що є середньогалузевим показником, відображає економічну ефективність використання коштів, виділених на оплату праці персоналу. Зростання показника на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення стану підприємства.

Показник рентабельності оплати праці також свідчить що на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» він є позитивним у 2021 році, та становить на кінець 2021 року 573%. У цій сфері все ще існують певні проблеми, навіть якщо корпорація має досить ефективну систему компенсацій та заохочень. Заходи, які використовує "АрселорМіттал Кривий Ріг" для мотивації своїх працівників,

включають фінансові та моральні винагороди, збагачення характеру самої роботи та створення середовища, яке заохочує людей до повного розкриття їхнього потенціалу та особистого розвитку. За результатами діяльності персоналу можна зробити висновок про недостатність вмотивованості персоналу на найкраще виконання виробничих завдань. Також, важливу роль мотиваційному механізмі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє оплата праці. Корпорація базує визначення винагороди на посадових окладах, тарифних ставках і відрядних розцінках. Для визначення заробітної плати на фірмі використовується штатний розклад, а також тарифи і відрядні розцінки залежно від спеціалізації, посади і кваліфікації персоналу. Як наслідок, "АрселорМіттал Кривий Ріг" має оцінити потреби своєї робочої сили, визначити змінні, що впливають на якість їхньої роботи, і підвищити продуктивність як окремих працівників, так і ефективність компанії в цілому. Мотивація працівників не повинна обмежуватися тільки заходами матеріального характеру. Вона повинна включати різні елементи, такі як навчання персоналу, і бути спрямована на розвиток особистості працівника та його зацікавленості в загальному успіху компанії.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 3.1. Пропозиції, щодо покращення мотиваційних механізмів досліджуваного підприємства

Саме цей бізнес вимагає структурованого професійного навчання в сучасному бізнес-кліматі. Методична стратегія дозволяє врахувати стратегічні та поточні плани розвитку підприємства, оцінити шанси для розвитку персоналу та створити кадровий резерв.

Планування, виконання та оцінка складають три кроки класичної парадигми структурування професійного навчання (рисунок 3.1).

Метою Блоку 1 (рисунок 3.1) є організація навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні обов'язки: Виявлення потреби в навчанні персоналу компанії здійснюється шляхом вивчення і зіставлення інформації, умінь і навичок, якими володіє персонал, зі знаннями, уміннями і навичками, необхідними для досягнення цілей організації.

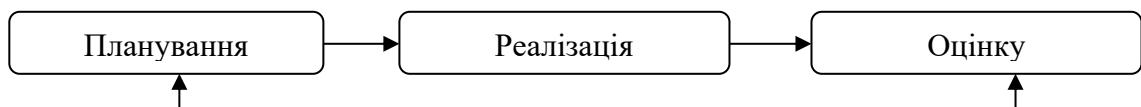


Рисунок 3.1 - Основні блоки системи безперервного навчання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: [43, с. 54]*

Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії: складання програм навчання; вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони; вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання.

На рисунку 3.2 зобразимо наступний блок системи безперервного навчання.

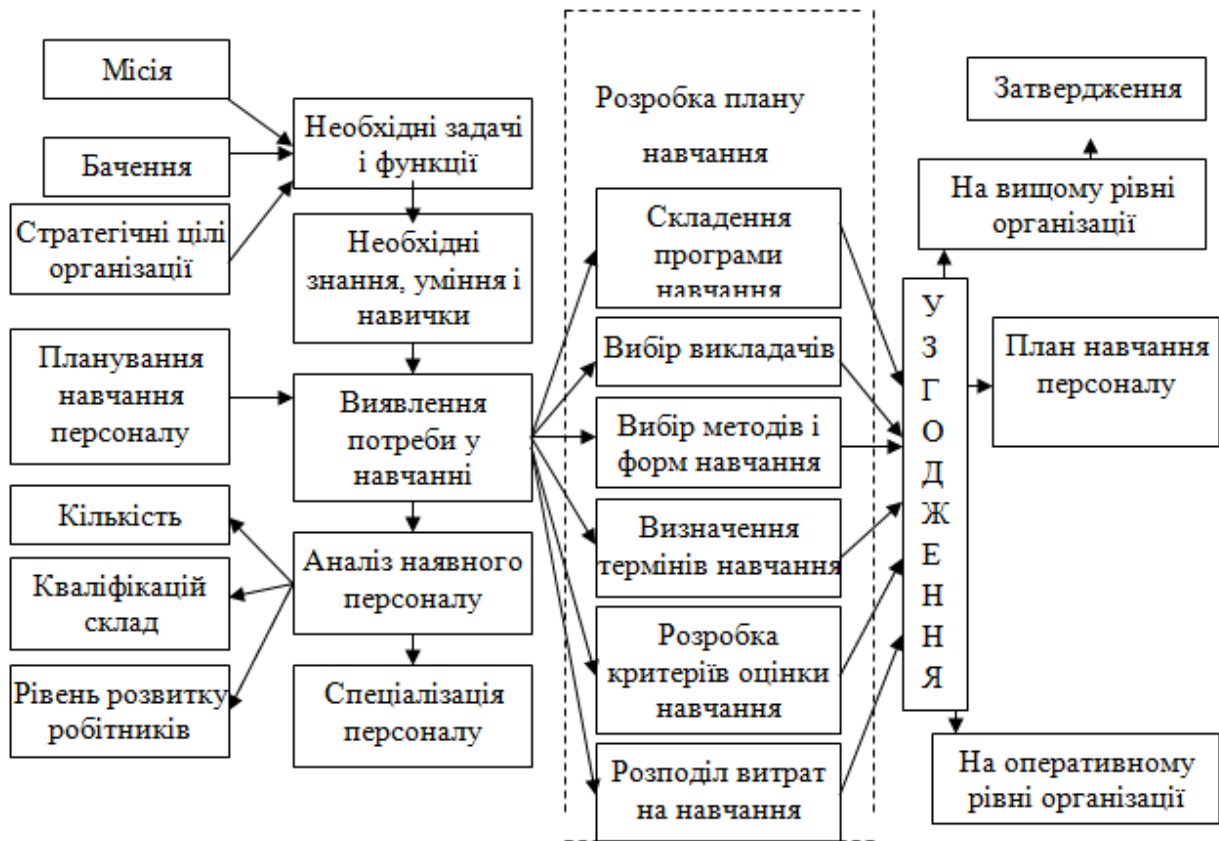


Рисунок 3.2 - Планування навчання персоналу

Джерело: [43, с. 56]

Блок II (рисунок 3.3.) – реалізація процесу навчання персоналу передбачає реалізацію планів навчання персоналу на практиці. Блок має унікальну здатність виявляти проблеми з поточними планами, що, за умови методичного підходу, допомагає запобігти виникненню проблем у майбутньому.

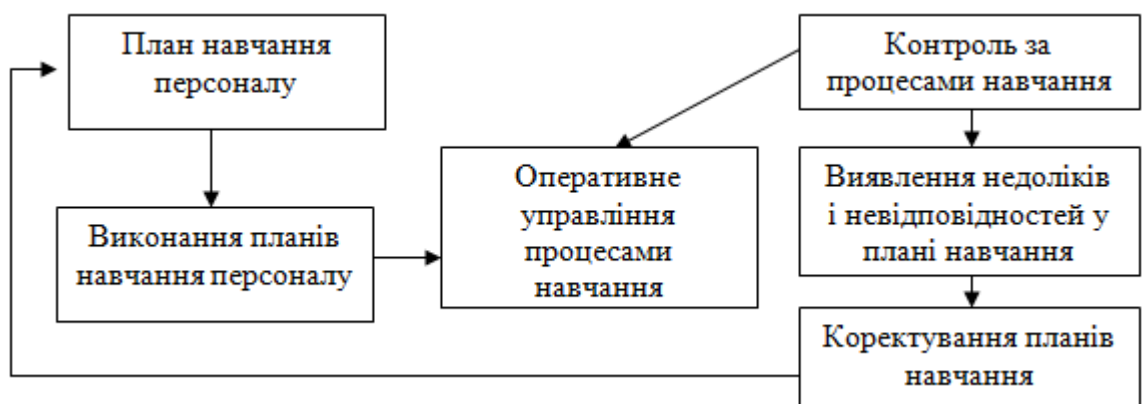


Рис. 3.3 - Реалізація процесу навчання персоналу

Джерело: [43, с. 58]

Діяльність з оцінки ефективності навчання представлена блоком III системи безперервного навчання персоналу (рисунок 3.4).

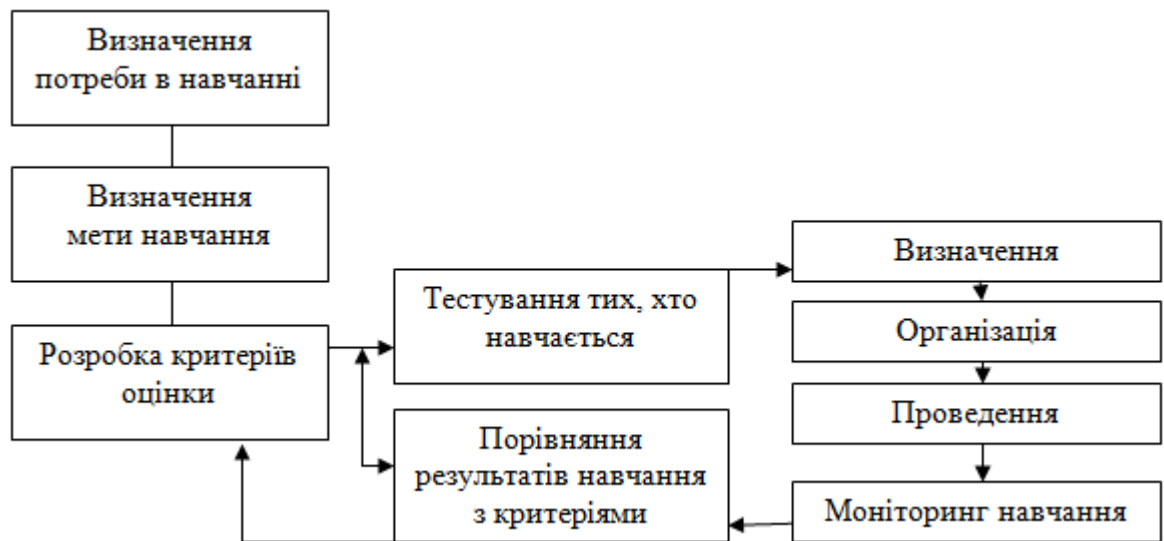


Рисунок 3.4 - Система безперервного навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: [43, с. 59]

На першому етапі планування проводиться аналіз, визначаються вимоги та цілі навчання, а також розробляються поглиблені стандарти оцінювання навчання;

II етап - "Впровадження" - передбачає планування, організацію та безпосереднє проведення тренінгу;

На третьому етапі - "Оцінка" - здійснюється моніторинг та відстеження ефективності навчання. Зрозуміти, наскільки працівники застосовують інформацію та навички, отримані в результаті навчання, є основною метою оцінки.

Коли в цей процес включено зворотний зв'язок, стає очевидним систематичний характер безперервного навчання. На етапі I аналізуються та враховуються результати етапу 0.

В результаті процесу планування з'являється ретельна навчальна програма для співробітників компанії, яку затверджує вище керівництво.

В таблиці 3.1 наведено напрямки удосконалення організація навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.1- Напрямки удосконалення організації навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

*Джерело: сформовано автором*

Основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- підвищення кваліфікації у спеціальних закладах;
- онлайн-курси підвищення кваліфікації;
- внутрішньокорпоративні тренінги для розвитку здібностей працівників.

Завдяки більшому залученню нових працівників, підвищення кваліфікації персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці та економії витрат на персонал.

З розрахунків у другому розділі видно, що на підприємстві майже відсутній механізм матеріального стимулювання та незадовільний стан задоволеності працівників системою стимулювання.

В таблиці 3.2 наведено напрямки удосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.2 - Напрямки удосконалення матеріального стимулювання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії для працівників залежно від того, наскільки добре виконується робочий план	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Штрафи та дисциплінарні стягнення, які керівництво може вжити у відповідь на порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система розподілу прибутку на основі продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, пропонується використовувати бонусну систему з щомісячними виплатами замість виплати незароблених бонусів з метою посилення системи преміювання працівників.

З метою підвищення ефективності матеріальної складової мотивації працівників на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" пропонується замінити поточну систему оплати праці на нову систему Healthy. По суті, заробітна плата основного виробничого працівника поділяється на дві частини: перша базується на фіксованій годинній тарифній ставці та фактично відпрацьованому часі, а друга є відрядно-преміальною або преміальною за реальні трудові витрати, які є нижчими за середні. Його величина базується на тарифній ставці разом з економічним часом і являє собою коефіцієнт, який встановлює, яку частку оплачуваного часу становить економія часу в діапазоні від 0,3 до 0,7. Таким чином, витрати на

оплату праці зменшуються.

Коефіцієнти для розрахунку премій (від базової заробітної плати) працівникам за результатами виконання плану роботи наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану виконаних робіт

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

*Джерело: сформовано автором*

Як наслідок, така система преміювання заохочуватиме працівників до кращої роботи, оскільки вона стимулює їх прагнути до досягнення поставлених цілей та отримання вигідних переваг у вигляді премій.

Було визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці в порівнянні з динамікою росту заробітної плати на підприємстві протягом 2019-2021 рр., а також встановлено не достатньою ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу.

Розрахуємо, який ефект отримає підприємство в результаті запровадження системи оплати праці за методом Хелсі.

Інакше кажучи, формула, яка впливає з формалізації цієї системи, виглядає наступним чином:

$$ЗП = ГТС \times ФРЧ + ЕЧ \times K_{ек} \times ГТС \quad (3.1)$$

де, ЗП – заробітна плата робітника;

ГТС – годинні тарифна ставка;

ФРЧ – фонд робочого часу робітника;

ЕЧ – економія часу робітником;

$K_{ек}$  – коефіцієнт, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується.

Тобто, якщо оператор четвертого розряду, наприклад, заощаджує 25% свого

робочого часу протягом 8-годинної зміни, він заощадить 2 години часу загалом, припускаючи, що погодинна ставка робітника четвертого розряду в цій галузі становить 9,2 грн. Таким чином, ми отримаємо наступну щомісячну економію заробітної плати з коефіцієнтом 0,4.

$$ЗП_{\text{традиц. система}} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{система Хеслі}} = (58,2 \text{ грн} * 6 \text{ год} + 2 \text{ год} * 0,4 * 58,2 \text{ грн}) \times 22 \text{ дні} = 8706,7 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$ЗП_{\text{ек(міс.)}} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн.}, \text{ а річна:}$$

$$ЗП_{\text{ек(річн.)}} = 1536 \times 12 \text{ міс} = 18437 \text{ грн.}$$

На підприємстві працює приблизно 50 чоловік, котрих можна перевести на таку систему оплати праці. За умови дотримання вищезазначених умов фірма отримає наступну економію заробітної плати для основних працівників цієї професії за рік:  $18,437 \times 50 = 921,8$  тис. грн..

Розглянемо мотиваційні інструменти, щодо яких працівники зазвичай висловлюються зацікавленість (таблиця 3.4), та визначемо їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів.

Таблиця 3.4 - Очікування працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребу- ваність
1	2	3
Заробітна плата	18	12
Премія за виконання планових завдань	18	12
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	10,4
Компенсація витрат на харчування	14	9,9
Компенсація витрат на проїзд	12	8,9

1	2	3
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	5,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	5,3
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	11,5
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	12
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	12
Разом	141	100

*Джерело: сформовано автором на основі спостережень*

Найпоширенішими з них є заробітна плата та премії, компенсація витрат на харчування та проїзд, компенсація вартості членства у спортивному клубі або басейні, організація корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), а також індивідуальні винагороди з нагоди дня народження або особливих подій (ювілей, народження дитини тощо).

Адміністративний персонал фірми просять оцінити важливість кожного інструменту від 1 (найважливіший інструмент) до 14 (найменш важливий інструмент), щоб визначити порядок, в якому мають бути реалізовані ініціативи працівників.

Розглянемо як це може виглядати та визначимо послідовність запровадження інструментів системи мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі загальної кількості балів, набраних за кожним інструментом з точки зору актуальності та значущості (таблиця 3.5), відповідно.

Таблиця 3.5 - Результати оцінювання інструментів проектованої системи мотивації та стимулювання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
1	2	3	4	5
Заробітна плата	12	1,0	14	27
Премія за виконання планових завдань	12	2,5	12	26,5
Премія за виконання разових (проектних) завдань	10,4	2,5	12	24,9
Компенсація витрат на харчування	9,9	6,7	8	24,6
Компенсація витрат на проїзд	8,9	5,2	10	24,1
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	5,8	9,3	6	21,1
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5,3	13,3	1	19,6
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	11,5	9,5	5	26

1	2	3	4	5
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	12	10,5	4	26,5
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	12	11,2	3	26,2
Разом	100			

*Джерело: сформовано автором*

Управлінські заходи щодо впровадження системи мотивації праці та стимулювання персоналу на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу, інструментами якої є заробітна плата та премії, про що свідчить упорядкування переліку за кількістю балів значущості.

Серед багатьох видів премій пріоритетними є додаткові виплати за виконання планових завдань. Працівники рідше погоджуються на бонуси за виконання разових завдань чи проектів, оскільки розуміють, що такі винагороди не формують колектив і не сприяють розвитку культури співпраці та командної роботи.

Доцільно запровадити низку нефінансових стимулів на фірмі на додаток до фінансових. Особливо рекомендується спланувати кілька освітніх, цікавих та конкурентних бізнес-заходів. У таблиці 3.6 наведено план дій.

Таблиця 3.6 - План корпоративних заходів

Назва заходу	Терміни виконання, частота на рік	Відповідальні
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації	1 місяць, 1 раз	Управління соціальної сфери
Корпоративні заходи «День здоров'я»	1 день, 2 рази	
Святкування Дня металурга	1 день, 1 раз	
Корпоративне святкування Нового року	1 день, 1 раз	
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	1 тиждень, 1 раз	

*Джерело: сформовано автором на основі спостережень*

Таким чином, посилення мотивації працівників на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" призводить до: підвищення ефективності роботи персоналу; підвищення відповідальності працівників за результати як індивідуальної, так і групової роботи; підвищення ініціативності працівників; розвитку конкуренції між членами одного підрозділу та між підрозділами організації; сприяння прискоренню, тобто інтенсифікації, виробничого процесу. Як наслідок, підвищується ступінь мотивації працівників. Зміни, внесені до системи мотивації та стимулювання праці ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", повинні позитивно вплинути на результати діяльності підприємства, зокрема, на продуктивність праці персоналу та обсяг виручки від основної діяльності.

### 3.2. Обґрунтування запропонованих заходів

Серед систем почасової оплати з відрядним приробітком за перевиконання встановленої норми виробітку базовими є системи Хелсі та Роуена [22, с.195]. Ми обрали Healthy підхід, оскільки він встановлює часові обмеження для виконання

певного завдання. Працівник отримує заробітну плату, виходячи з фактично витраченого часу та частини зекономленого часу, якщо завдання виконано за менший час. Згідно зі схемою, що використовується, однопроцентне підвищення продуктивності праці супроводжується збільшенням заробітної плати на 0,3 або 0,5 відсотка. Це важливо для цієї компанії, оскільки дослідження показали, що на даний момент заробітна плата не зростає відповідно до обсягу виконаної роботи.

На впровадження механізмів нематеріального стимулювання, передбачених програмою дій, буде витрачено 556 тис. грн. (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Кошторис витрат на проведення заходів системи нематеріальної мотивації праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва заходу	Сума, тис. грн
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації працівників	80
Корпоративні заходи «День здоров'я»	92
Святкування Дня металурга	126
Святкування Нового року	168
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	90
Разом	556

*Джерело: сформовано автором*

Розглянемо економію на заробітній платі в рамках системи Healthy та її вплив на інші мотиваційні фактори, такі як собівартість одиниці продукції, обсяг усіх товарів та інші витрати (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Зміна складу операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2021р.	Плановий рік	Відхилення	
			(+, -)	%
Матеріальні затрати	58260579	58250479	-10100	-0,02
Витрати на оплату праці	5041382	5040460,2	-921,8	-0,02
Відрахування на соціальні заходи	1091328	1051181	-40147	-3,7
Амортизація	7095202	7095202	-	-
Інші операційні витрати	11060877	11061433	556	+0,005
Разом	82549368	82508855,2	-40512,8	-0,05

*Джерело: сформовано автором на основі елементів операційних витрат*

Отже, це дозволить знизити витрати, заощадивши для одних груп працівників до 25% робочого часу, а для інших - до 0,05%.

У заможних країнах сьогодні 70-80% працівників отримують погодинну оплату праці. Це зменшує частоту трудових спорів, покращує психологічний клімат у колективі, запобігає ризику страйків і, як наслідок, підвищує ефективність мотиваційного механізму цієї складової.

Давайте оцінимо, наскільки добре працює програма розвитку співробітників компанії.

Розрахуємо вартість підвищення кваліфікації працівників компанії. Відповідно до запропонованої програми, основними методами підвищення кваліфікації персоналу компанії можуть бути внутрішні тренінги, онлайн-курси підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації в спеціалізованих установах.

У таблиці 3.9 наведено оцінку витрат на професійний розвиток для кожного з трьох можливих варіантів.

Таблиця 3.9 - Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів

Стаття затрат	Підвищення кваліфікації в спеціальних закладах	Курси підвищення кваліфікації в режимі online	Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу
	Сума, грн.		
Оплата навчання	2000	4000	3500
Оплата праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації	1750		0
Проживання	2800	0	0
Проїзд	200	0	0
Добові витрати	1400	0	0
Непередбачувані витрати	350	500	0
Всього	8500	4500	3500

*Джерело: сформовано автором*

Витрати на підвищення кваліфікації одного працівника, як показано в таблиці 3.9, становлять:

- навчання без відриву від виробництва в спеціальних закладах - 8500 грн., оскільки оплата цього виду підвищення кваліфікації передбачає направлення працівника до навчального центру, при цьому оплачується навчання, праця підмінних працівників на період підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові та непередбачувані витрати;

- курси підвищення кваліфікації в режимі онлайн - 4500 грн. Вартість унікальної програми підвищення кваліфікації, а також інші витрати, необхідні для

оплати такого виду підвищення кваліфікації.

- підвищення кваліфікації персоналу власними силами коштує 3500 грн., оскільки для такого навчання потрібен корпоративний тренер. Тренінг можна проводити протягом 1,5-2 годин щодня на підприємстві, заощаджуючи кошти на оплаті праці підмінних працівників на час підвищення кваліфікації, проживанні, транспорті, добових та непередбачуваних витратах.

Давайте розглянемо, як підвищення кваліфікації впливає на продуктивність праці, або ефективність праці.

За нашими прогнозами підвищення кваліфікації призведе до зростання величини реалізованої продукції на 15%.

1. Розрахуємо економічний ефект від підвищення кваліфікації одного працівника:

$$E_{\text{пп}} = (8668,3 - 8480,6) \times 1 = 187,7 \text{ ( тис. грн.)}$$

2. Згідно з трьома варіантами, професійне зростання одного працівника буде коштувати наступне:

- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах:

$$B = 8500 \text{ грн.}$$

- курси підвищення кваліфікації в режимі online:

$$B = 4500 \text{ грн.}$$

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу:

$$B = 3500 \text{ грн.}$$

3. Давайте порівняємо три можливості для професійного зростання одного співробітника, щоб побачити, яка з них є найбільш економічно ефективною: підвищення кваліфікації в спеціальних закладах:

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 187,7 - 8,5 = 179,2 \text{ ( тис. грн.)}$$

курси підвищення кваліфікації в режимі online

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 263 - 4,5 = 183,2 \text{ ( тис. грн.)}$$

внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 263 - 3,5 = 184,2 \text{ ( тис. грн.)}$$

Таким чином, очевидно, що корпорація отримує вигоду від підвищення кваліфікації працівників через внутрішньокорпоративне навчання.

У таблиці 3.10 детально описано особливості первинних соціально-економічних результатів, які будуть досягнуті на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у результаті реалізації ініціатив з підвищення мотивації та фінансової відповідальності.

Таблиця 3.10 - Характеристика соціально-економічних результатів впровадження проекту покращення стимулювання праці

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Вплив на поведінку працівників	Забезпечення зв'язку між винагородою та результатами роботи	Збільшення частки працівників виражають задоволення системою винагороди	Зростання продуктивності праці
	Надавати працівникам можливості для особистісного зростання	Збільшити відсоток працівників, які задоволені своєю роботою.	
	Сприяння формуванню почуття спільноти	Збільшення відсотка працівників, які задоволені умовами для самовираження	
2. Соціальний розвиток	Підвищення розмаїття задоволених потреб персоналу	Збільшення частки працівників, які задоволені соціально-психологічним кліматом на своєму робочому місці	Зростання продуктивності праці
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Поліпшення умов домашнього побуту		

Джерело: сформовано автором

Поліпшення соціальних показників проявляється у підвищенні задоволеності працівників матеріальною винагородою, умовами роботи, можливостями для самовираження, психологічною та соціальною атмосферою в колективі - все це є важливими факторами. Базовим економічним ефектом є зростання продуктивності праці та рівень задоволеності серед працівників видами мотиваторів. Економія на заробітній платі через впровадження нової системи Хелсі склала 0,06% на рік

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з питань ефективності мотиваційних механізмів в сфері підприємництва дало змогу зробити наступні висновки:

1. Мотивація є об'єктом управління як функція менеджменту в цілому та управління персоналом зокрема. Вступаючи в трудову діяльність, людина спонукається мотивами і підкріплюючими стимулами, в результаті чого приймає свідоме рішення про певну поведінку. Діяльність людини зумовлена як економічними, так і неекономічними факторами. Організаційні та моральні стратегії стимулювання є неекономічними. Як економічна категорія, система мотивації персоналу компанії складається з таких елементів: система оплати праці, соціальні гарантії, надання пільг, участь працівників у власності та управлінні компанією, розподіл прибутку пропорційно трудовому внеску, ротація кадрів, регулювання робочого часу, поліпшення умов праці; формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі, покращення умов праці, суспільне та особисте визнання, становлення та розвиток особистих моральних якостей, моральної атмосфери в колективі.

2. Для управління мотивацією використовують такі методи: використання грошей як міри заохочення і винагороди; використання покарання; посилення співучасті; мотивація через роботу; винагорода за успіх; залучення людей до управління; заохочення і винагорода за групову роботу; обмеження шкідливих факторів. Одним із найважливіших завдань менеджменту є мотивація праці, яка спонукає працівника або групу працівників відкласти свої особисті потреби вбік, щоб зробити внесок у досягнення цілей компанії.

3. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" завдяки своїм розмірам і навичкам є однією з найбільш значущих компаній в Європі і здатна вирішувати складні технологічні та економічні завдання. Ця організація включає виробництва: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, аглодоменне, сталеплавильне й прокатне. Виробництво та реалізація металургійної продукції, виробів з металу для промислового та побутового використання, а також інших супутніх товарів

металургійного циклу складають основу діяльності компанії. У 2022 році внаслідок військової агресії та воєнних дій на території України українські підприємства ГМК опинилися у надзвичайно складній ситуації. В 2022р. основною проблемою є обмеження з постачання сировини та відсутність шляхів збуту продукції. Наприклад, скорочення виробництва чавуну і необхідність частково виробляти його з використанням природного газу, а також збільшення використання коксу були спричинені обмеженням доступності вапняку та вугілля для виробництва пиловугільного палива.

4. Продуктивність праці (виробіток) на підприємстві протягом 2020-2021рр. мала тенденцію до зростання. В 2020 р. збільшилась на 192,7 тис. грн., або на 6,41% порівняно з 2019 р., а в 2021 р. зростання склало ще 85,5%. На зростання показника продуктивності праці у 2021 році на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вплинуло зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, а також зниження середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу.

5. У 2020 році співвідношення зростання випуску до заробітної плати становить 0,98., у 2021 році – 0,18, що свідчить про те, що заробітна плата у 2021 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Ефективність заробітної плати, або здатність фонду оплати праці приносити дохід для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", характеризує економічну ефективність використання коштів, виділених на оплату праці працівників на 1 грн. заробітної плати припадає 29,7 грн. обсягу виробництва, що є середнім показником по галузі. Зростання показника на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення стану підприємства. У цій сфері все ще існують певні проблеми, навіть якщо корпорація має досить ефективну систему компенсацій та заохочень. Отже, щоб підвищити продуктивність кожного працівника та ефективність компанії в цілому, "АрселорМіттал Кривий Ріг" повинен вивчити потреби своїх працівників і визначити змінні, які впливають на якість їхньої роботи.

6. Запропоновано та обґрунтовано напрями підвищення ефективності

мотиваційного механізму в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вони полягають в тому, що з метою підвищення ефективності мотивації персоналу пропонується вдосконалити механізм матеріального заохочення; модернізувати систему оцінки праці; сформувати систему активізації персоналу. Було визначено, наскільки ефективною буде нова система оплати праці, заснована на відрядно-прогресивному типі оплати праці Healthy, у впровадженні матеріальних стимулів, яка дає змогу підвищити продуктивність праці, зменшити операційні витрати на 0,05%. Як наслідок, коли з'являється більше стимулів для продуктивних зусиль, з'являються мотивації або стимули.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Амельницька О. В., Мізіна О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства / *Ефективна економіка*, 2018. № 6.
2. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: підручник. Київ: МАУП, 2004. 340 с.
3. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*. 2015. №7. С. 46-47.
4. Васюта В. Б., Л. І. Бульбаха Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33) (дата звернення: 01.03.2023).
5. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020, 510 с.
6. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*, 2017. № 2. С. 148-155.
7. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика, 2017. Вип. 17. С.556 – 561.
8. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*, 2019. №3-4. С. 93-99.
9. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015. № 1. С. 103-112.
10. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал*. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.
11. Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий*

*вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2019. № 1(53). С.91-99.*

12. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*, 2018. № 2. С. 67-71

13. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2016. № 20.14. С. 183-193

14. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

15. Ільєнко А. В. Лізанець І. Р. Актуальні проблеми малого бізнесу в сфері управління персоналом [Електронний ресурс] / Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26–29 листоп. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2018. С. 106–110

16. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2016. №1. С. 58-62.

17. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 11. С. 234-237.

18. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін.* Одеса: ОНЕУ, 2016. Вип. 1. № 60. С. 135 - 137.

19. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. №1. С. 218-234.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2016. 345 с.

21. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч.

посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 296 с.

22. Леонтенко О. М. Завдання служби управління персоналом у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу організації [Електронний ресурс] / Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26–29 листоп. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2018. С. 139–141.

23. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 28.02.2023).

24. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». Т. 2. Київ: КНЕУ, 2015. С. 173–182.

25. Матеріали інформаційного сайту URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility> (дата звернення: 01.03.2023).

26. Матюх С. А. Інноваційні форми та системи заробітної плати в механізмі стимулювання розвитку підприємництва. *Легка промисловість*, 2015. № 3-с. 50-51.

27. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.

28. Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*, 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.

29. Приймак І.В. Нематеріальні методи мотивації підприємств сфери

інформаційних технологій, придатні для використання в державних установах/ Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (Україна), 2019

30. Сабадаш В.В., Червяцова О.В. Організація оплати праці на підприємствах: проблеми в умовах обмеженості ресурсів. *Механізм регулювання економіки*, 2015. № 3. С. 6-14.

31. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Професіонал, 2019. 432 с.

32. Сівашенко Т. В., Костюнік О. В. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації у підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 3. С. 18-22.

33. Скібіцький О.М. Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Вип. 40*. Київ: НАУ, 2016. С. 64—67

34. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Скриньковський Р. М., Машталір Х. М., Коропецький О. О. // *Міжнародний науковий журнал*, 2016. № 9. С. 133-138.

35. Соболенко В. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право: науково - практичний господарсько - правовий*, 2018. № 10. С. 99-103

36. Солошенко О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. *Вітчизняний та світовий досвід; ВІСНИК СІТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ*, 2016. С. 69-71

37. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні; Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*, 2015. Вип. 10. С. 323-333.

38. Терещенко Д. А., Сабадаш Д. О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*,

2015. № 3. С. 188-191.

39. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2015. Вип. 2(3). С. 107-112.

40. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 200.

41. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*, 2017. № 4 (82). С. 98 - 102.

42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2017. С. 608.

43. Червінська Л.П., Базилюк Б.Г. Управління персоналом в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Київ: КНЕУ, 2017.

44. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодийвчений*, 2016. № 6. С.141-145.

45. Чернов В. І., Оленич Є. І. Нормування праці; Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. С. 146.

46. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*, 2017. № 3 (30). С. 34-44.

47. Шляга О. В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. Вип. 2. С. 38-46.

48. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства, 2015. №5 ((167)). С.257-266.

49. Щербак В.Г., Яцук І.В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства; Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернетконференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 2017. С. 357-363.

50. Щокін Г. В. Сучасний менеджмент: підруч.. Київ: МЗУУП, 2016. 344с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Визначення поняття мотивації

Автори	Визначення
1	2
Вернадський А.А.	Це прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху
Пугачов В.П.	Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів
Дятлов С.А.	Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації
Галенко В.П.	Це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства [1,с.66].
Крушельницька О.В.	Це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.
Балабанова Л.В. [2, с. 70].	Це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників
Меньшикова М.О.	Це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [3,с.213].

1	2
Беляєва С.В., Шкапова О.М., Виноградський М.Д.	Це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин [4, с. 20].
МихайловаЛ.І.	Це сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.
Крушельницькая О.В.,Мельничук Д.П.	Це як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом [6].
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М	Це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці [7,с.816].

## Фінансова звітність за 2021 рік



2021

2020

**Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)**
**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	380 563.00	348 344.00
первісна вартість	1001	697 391.00	741 110.00
накопичена амортизація	1002	316 828.00	392 766.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 924 460.00	7 891 253.00
Основні засоби	1010	51 996 100.00	51 945 454.00
первісна вартість	1011	118 481 756.00	122 510 787.00
знос	1012	66 485 656.00	70 565 333.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 635.00	2 395.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 638.00
знос	1017	5 003.00	5 243.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	58 303 758.00	60 187 446.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 438 127.00	14 495 239.00
Виробничі запаси	1101	3 426 006.00	7 998 966.00
Незавершене виробництво	1102	2 833 168.00	4 277 458.00
Готова продукція	1103	1 178 953.00	2 218 815.00

Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 143 229.00	25 804 212.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	253 113.00	277 089.00
з бюджетом	1135	1 935 478.00	3 328 865.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	306 075.00	221 747.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	867 691.00	1 374 859.00
Готівка	1166	6.00	1.00
Рахунки в банках	1167	867 685.00	1 374 858.00

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	4 061.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	102 085.00	107 457.00
Усього за розділом II	1195	30 045 798.00	45 613 529.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	88 349 556.00	105 800 975.00

## Пасив



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	26 321 103.00	26 387 986.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	26 321 103.00	26 387 986.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 119 720.00	45 725 551.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	60 879 286.00	76 552 000.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'	1500	2 365 594.00	2 204 257.00

Довгострокові кредити банків	1510	2 327 942.00	982 015.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	497 962.00	305 481.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 566 615.00	1 264 851.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 604 586.00	7 359 240.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 581 278.00	2 603 932.00
товари, роботи, послуги	1615	8 196 186.00	13 934 490.00
розрахунками з бюджетом	1620	596 609.00	527 343.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	353 940.00	260 035.00
розрахунками зі страхування	1625	165 625.00	187 189.00
розрахунками з оплати праці	1630	780 690.00	893 734.00
за одержаними авансами	1635	486 261.00	941 219.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	8 257.00	12 356.00

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 050 778.00	2 789 472.00
Усього за розділом III	1695	17 865 684.00	21 889 735.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	88 349 556.00	105 800 975.00

## J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109 303 155.00	63 496 684.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74 561 304.00	58 845 530.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	34 741 851.00	4 651 154.00
збиток	2095	0.00	0.00

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	521 083.00	324 998.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	3 511 390.00	2 159 849.00
Витрати на збут	2150	109 339.00	48 092.00

Інші операційні витрати	2180	605 870.00	701 915.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 036 335.00	2 066 296.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	195 131.00	22 373.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	542 670.00	1 240 995.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 688 796.00	847 674.00

збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 472 728.00	-106 772.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 216 068.00	740 902.00
збиток	2355	0.00	0.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	81 564.00	-600 922.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	81 564.00	-600 922.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	14 681.00	-108 166.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	66 883.00	-492 756.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 282 951.00	248 146.00

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	58 260 579.00	37 699 727.00
Витрати на оплату праці	2505	5 041 382.00	4 625 350.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 091 328.00	1 006 207.00
Амортизація	2515	7 095 202.00	7 740 263.00
Інші операційні витрати	2520	11 060 877.00	9 172 536.00
Разом	2550	82 549 368.00	60 244 083.00

Методика розрахунку показників ефективності використання фонду заробітної плати

№	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	Зарплатовіддача	$ZB = Q / ЗП$	ЗВ – зарплатовіддача, грн. Q – об'єм товарної продукції ЗП – фонд оплати праці працівників
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ – питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, % В – витрати виробництва
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП/Q) * 100\%$	ПЗТ – питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (P / ЗП) * 100\%$	РЗП – рівень рентабельності заробітної плати, % P – кінцевий результат діяльності (чистий прибуток)

## Показники ефективності методів мотивації праці персоналу

### *Економічні трудові показники:*

1) трудомісткість, люд.-год./натур.од.; 2) фонд оплати праці, грн.; 3) чисельність персоналу, осіб; 4) фонд робочого часу, люд.-год.; 5) середня заробітна плата на працівника, грн./люд.; 6) співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці; 7) сукупні витрати на персонал, грн.; 8) питомі витрати на персонал, грн./люд.; 9) віддача витрат на персонал (витратоміст-кість), грн./грн.; 10) рентабельність витрат на персонал, %; 11) витрати на соціальний розвиток колективу, грн.; 12) витрати на навчання, грн.; 13) частка соціальних витрат у витратах на робочу силу, %; 14) частка витрат на персонал в обсязі реалізації (частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства), %; 15) відсоток браку продукції, %; 16) витрати від браку, грн.; 17) витрати від конфліктів і злочинства, грн.; 18) витрати від порушень трудової дисципліни, грн.

### *Показники руху персоналу*

1) коефіцієнт плинності персоналу, %; 2) коефіцієнт обороту з прийому, %; 3) коефіцієнт обороту з вибуття, %; 4) коефіцієнт загального обороту, %; 5) коефіцієнт стабільності кадрів, %.

### *Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу*

1) питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, %; 2) питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %; 3) середній розряд працівників; 4) питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %.

### *Показники соціально-економічної та інноваційної активності*

1) питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях, %; 2) питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі, %; 3) питома вага раціоналізаторів і винахідників, %; 4) кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на 1 працюючого, од. тощо.

### *Показники організації умов праці*

1) завантаженість персоналу, %; 2) коефіцієнт використання робочого часу; 3) питома вага працівників, які суміщають професії, %; 4) питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %; 5) питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, %; 6) показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, % чи за бальною шкалою; 7) питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, %; 8) питома вага працівників, які зайняті на важких і шкідливих роботах, %; 9) коефіцієнт прогулів, %; 10) кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; 11) втрати робочого часу за рік через хвороби та травми, люд.-год.; 12) частота і ступінь важкості нещасних випадків, од.

### *Показники соціально-психологічного клімату*

1) коефіцієнт згуртованості колективу, %; 2) коефіцієнт соціальної експансивності колективу (емоційне реагування), %; 3) коефіцієнт внутрішньо-колективної прийнятності, %; 4) середній період адаптації, люд.-год.; 5) ступінь інформованості персоналу, %, бали; рівень задоволеності працею (за даними соціологічних досліджень), бали; кількість скарг працівників, шт.

**Сас Ірина Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет ім. В. Гетьмана  
e-mail: [iruna.sas@kneu.ua](mailto:iruna.sas@kneu.ua)  
ORCID: 0000-0003-1386-6674

**Демченко Марія Володимирівна**

студентка 4 курсу факультету економіки та управління  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»  
e-mail: [marine5335dem@gmail.com](mailto:marine5335dem@gmail.com)

**Сич Валентина Павлівна**

студентка 4 курсу факультету економіки та управління  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»  
e-mail: [valiasych0607@gmail.com](mailto:valiasych0607@gmail.com)

## КОНТРОЛІНГ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**Sas Iryna Serhiivna**

Associate Professor, Candidate of Science (Economics),  
Department of Business Economics and entrepreneurship of Kyiv  
National University of Economics named after Vadym Hetman  
e-mail: [iruna.sas@kneu.ua](mailto:iruna.sas@kneu.ua)  
ORCID: 0000-0003-1386-6674

**Demchenko Maria Volodymyrivna**

student of the 4th year of the Faculty of Economics and  
Management of the State Higher Secondary School "KNEU named  
after Vadym Hetman"  
e-mail: [marine5335dem@gmail.com](mailto:marine5335dem@gmail.com)

**Sich Valentina Pavlovna**

student of the 4th year of the Faculty of Economics and  
Management of the State Higher Secondary School "KNEU named  
after Vadym Hetman"  
e-mail: [valiasych0607@gmail.com](mailto:valiasych0607@gmail.com)

## CONTROLLING AT AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

**Анотація.** Досліджено розуміння науковцями методу контролінгу та інструментів контролінгу. Пропонується класифікувати інструменти (методи) контролінгу, що можуть ним активно використовуватися в підтримку контролінгу витрат, на: методи, що забезпечують розрахунок собівартості та впливають на її величину (методи обліку), методи, що визначаються характером поставлених завдань контролінгу витрат (методи аналізу, методи планування), методи, що забезпечують достовірність даних про витрати та об'єкти витрат (методи контролю), методи, що визначаються характером даних (дані планування витрат, дані управлінського обліку витрат, дані аналізу витрат, дані контролю витрат). Перспективою наступних досліджень було прийнято потребу розгляду таких інструментів контролінгу витрат АПК, як: аналіз співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз), ресурсний

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

# *Вчені записки*

***Збірник  
наукових праць***

---

***Випуск 29 (4)***

***Збірник наукових праць,  
що з 1997 р. публікується  
як «Вчені записки» є наступником видань  
«Вісті Київського Комерційного Інституту»,  
що видавалось з 1919 р.  
та «Наукові записки Київського інституту  
Народного Господарства», що виходили з 1923 р.***

**ВЧІІС** КИЇВ  
2022

## CONTROLLING AT AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

**Анотація.** Досліджено розуміння науковцями методу контролінгу та інструментів контролінгу. Пропонується класифікувати інструменти (методи) контролінгу, що можуть ним активно використовуватися в підтримку контролінгу витрат, на: методи, що забезпечують розрахунок собівартості та впливають на її величину (методи обліку), методи, що визначаються характером поставлених завдань контролінгу витрат (методи аналізу, методи планування), методи, що забезпечують достовірність даних про витрати та об'єкти витрат (методи контролю), методи, що визначаються характером даних (дані планування витрат, дані управлінського обліку витрат, дані аналізу витрат, дані контролю витрат). Перспективою наступних досліджень було прийнято потребу розгляду таких інструментів контролінгу витрат АПК, як: аналіз співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз), ресурсний аналіз, облік та аналіз витрат за центрами відповідальності, метод «кайзен-костинг», метод «таргет-костинг».

Запропоновано поділяти методи, які використовуються в контролінгу витрат, на ті, що забезпечують розрахунок собівартості та впливають на її величину – методи обліку; визначаються характером поставлених завдань контролінгу витрат – методи аналізу, методи планування; забезпечують достовірність даних про витрати та об'єкти витрат – методи контролю; визначаються характером даних (дані планування витрат, дані управлінського обліку витрат, дані аналізу витрат, дані контролю витрат).

**Ключові слова:** контролінг, контролінг витрат, метод, інструментарій, класифікація.

**Abstract.** The article deals with scientific interpretation of controlling methods and controlling instruments. It is proposed to classify the controlling tools (methods) that can be actively used by him in support of cost controlling into: methods that ensure the calculation of the cost price and affect its value (accounting methods), methods determined by the nature of the tasks of cost controlling (analysis methods, methods planning), methods that ensure the reliability of data on costs and cost objects (control methods), methods determined by the nature of the data (cost planning data, cost management accounting data, cost analysis data, cost control data). The perspective of further research was the need to consider such tools for controlling costs of the agricultural industry, such as: analysis of the ratio "costs - volume - profit" (CVP analysis), resource analysis, accounting and analysis of costs by responsibility centers, the "kaizen costing" method, the "target costing".

It is proposed to divide methods (instruments) used in expenditure controlling into: methods which guarantee cost accounting and influence their value (accounting methods), methods which are identified by the kind of tasks of expenditure controlling (methods of analysis, methods of planning), methods which guarantee reliability of expenditure data and expenditure objects (methods of control), methods which are identified by the kind of data (data of expenditure planning, data of expenditure managerial accounting, data of expenditure analysis, data of expenditure controlling).

**Keywords:** controlling, expenditure controlling, methods, instruments, classification.

**Постановка проблеми.** Серед головних завдань, що стоять сьогодні серед численних вітчизняних підприємств є бажання організувати таку систему управління витратами, яка б уможливила здійснення планування, обліку, аналізу та контролю витрат діяльності підприємства. Серед таких систем – контролінг витрат, головна концепція якої полягає у поєднанні в

собі планування, управлінського обліку, аналітичних процедур і контролю [1], тобто створення необхідних умов для реалізації цих функцій управління. Підприємства аграрної сфери перебувають у постійному ошуку ефективних методів контролінгу, щоб охопити всі структурні ланки управління підприємством. Тому, саме створення такої ефективної системи допомагає досягти довгострокові (стратегічні) та короткострокові цілі діяльності підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Істотний внесок у проведення досліджень у сфері контролінгу здійснили ряд вітчизняних вчених, зокрема: Г.Л. Матвієнко, О.П. Півнюк, В.В. Карцева, І.О. Григорац, М.С. Рябцева, В.В. Червякова, О.Ю. Храпова та ін. Разом з тим, зважаючи на доробок згаданих вчених, в публікаціях відсутнє трактування методу контролінгу витрат та узагальнення інструментарію контролінгу витрат, який суттєво різниться за складом в залежності від сфери його застосування (планування, облік, аналіз, контроль).

**Методика дослідження.** У науковому дослідженні були використані такі методи дослідження: системного підходу – для формування визначення поняття «контролінг» на основі різних підходів до його трактування, монографічний – для вивчення окремих процесів, елементів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків використання контролінгу на підприємствах аграрного сектору, метод порівняння - для визначення схожих та відмінних рис у діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням використання «контролінгу» та витрат.

**Метою статті** є дослідження і формування авторського трактування даного поняття «контролінг витрат на аграрному підприємстві» та систематизація і класифікації методів (інструментів) контролінгу витрат залежно від функціональної сфери їх застосування.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність діяльності підприємств залежить від правильного підбору конкурентних методів контролінгу. Методи контролінгу знаходять своє вираження в сукупності конкретних

інструментів, що дозволяють практично реалізувати мету контролінгу. Подібне трактування знаходимо визначаючи метод як спосіб досягнення мети контролінгу, що складається з сукупності прийомів теоретичного і практичного пізнання об'єкту контролінгу. На думку окремих науковців методи контролінгу знаходять своє вираження в сукупності конкретних інструментів, що дозволяють практично реалізувати мету контролінгу.

Методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Іншими словами кажучи, методи – це «що» робити, а інструменти – це «як» робити [2].

У науковій літературі зустрічаються досить численні думки про склад методів контролінгу. Насамперед, слід зазначити, що склад методів контролінгу різниться за його видами (за періодом дії) – стратегічний контролінг та оперативний контролінг, кожен з яких має свої інструменти. Зазначений поділ методів контролінгу є найбільш поширеним [3].

Деякі автори вважають, що набір інструментів може мінятися залежно від конкретної фірми (виробнича, кредитна, страхова) та розмірів і структури управління[4]. Інші – здійснюють їх поділ на загально методологічні, загальноекономічні (спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування) та специфічні [5]. Також інструменти контролінгу різняться залежно від функціональної сфери їх вживання (зовнішнє середовище, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, персонал, інвестиції, інноваційна діяльність, інші сфери діяльності підприємства.

В.В. Карцева пропонує класифікувати інструменти контролінгу за фазами циклу (облік і аудит, планування, моніторинг, контроль) та ієрархією користувачів інформації при формуванні (з урахуванням трьохрівневої системи управління – макро-, мезо- та мікрорівень) [11].

Вважаємо, що перелік інструментів контролінгу не є вичерпним, тому він постійно доповнюється та розширюється в наукових публікаціях вчених

економістів, шляхом розгляду класичних чи виключно сучасних, чи лише найефективніших інструментів контролінгу, або розгляду контролінгу в якості інструменту управління підприємством чи окремих його об'єктів.

Враховуючи той факт, що контролінг – це сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю, єдина система, направлена на досягнення стратегічних цілей підприємства. Пропонуємо під методом контролінгу витрат розуміти сукупність способів та прийомів оперативного та стратегічного управління витратами, тобто обліку витрат, планування витрат, аналізу і контролю витрат. Дане судження підтверджує також те, що необхідною умовою функціонування контролінгу витрат на підприємствах є впровадження (організація) в практичну їх діяльність таких інформаційних систем: системи планування, системи управлінського (внутрішньогосподарського) обліку, системи аналізу (аналітичної системи) та системи контролю (більшою мірою внутрішнього).

Тож розглянемо механізм реалізації основної ідеї системи контролінгу витрат за допомогою ряду основних методів, які напрацьовані в практиці планування господарської діяльності підприємств, а також в практиці обліку, аналізу та контролю.

Традиційно методи планування включають: метод «знизу-вгору» («bottom-up»), метод «зверху-вниз» («topdown»), метод зворотних потоків (циркулярний метод узгодження), метод ковзного планування, змішані методи, метод таргеткостингу (targetcost) – метод визначення цільових витрат, інші метод визначення цільових витрат (ринковий, конкурентоорієнтований, внутрішньовиробничий, нормативний і координуючий), балансовий метод, нормативний метод, граничний аналіз, програмно-цільовий метод (ПЦМ), методи економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний, експоненційне згладжування, метод оптимізації), кошторисний метод (метод бюджетування), факторний метод, матриця BCG (BostonConsultingGroup) та іт [8, 9, 10, 11].

Застосування кожного з інструментів (методів) планування дозволяє отримати різні планові показники щодо витрат (собівартості) та проводити порівняння планових (нормативних) чи цільових витрат з фактичними (досягнутими) витратами господарської діяльності підприємства, зокрема й аграрного. При виборі інструментів (методів) планування витрат головним має бути відповідність умовам господарювання підприємства, здатність визначення потреби у виникненні витрат (особливо в умовах обмеженості ресурсів), здатність у встановленні їх факторів або чинників економії ресурсів, та здатність враховувати довгострокові та поточні наміри підприємства економічного характеру. Завдання використання інструментів (методів) – забезпечення якості контролінгових процедур щодо витрат. В системі контролінгу витрат планування витрат є комплексним, зосередженим на конкретних цілях та передбачливим.

Аналітичні дії контролінгу витрат передбачають за допомогою сукупності інструментів здійснення всебічної характеристики витрат виробництва, витрат реалізації, витрат періоду (діяльності), собівартості продуктів діяльності, факторів їх формування, а також вивчення їх зміни та подальшу трансформацію даних про витрати в результативні показники.

Серед основних інструментів (методів) аналізу, що можуть ним активно використовуватися в підтримку контролінгу витрат: метод факторного аналізу; метод аналізу точки беззбитковості (CVP-аналіз, аналіз «витрати – обсяг – прибуток»); функціонально-вартісний аналіз; ABC (XYZ)-аналіз; SWOT-аналіз; нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-BaseBudgeting); аналіз витрат по центрах обліку та звітності; аналіз п'яти сил конкуренції Портера; PEST-аналіз; матриця «якість/витрати»; ресурсний аналіз; інший інструментарій.

Зазначені інструменти контролінгу витрат за напрямом «Аналіз» можна класифікувати відповідно до виконуваних ними завдань:

- визначення та оцінка причин відхилення фактично досягнутих витрат від нормативних (планових) – факторний аналіз відхилень;

- визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства (скорочення витрат, зміна структури витрат, збільшення витрат та ін.)
- SWOT-аналіз;
- визначення резервів зниження витрат, визначення шляхів підвищення обсягів реалізації – функціонально-вартісний аналіз, ABC (XYZ)-аналіз;
- визначення оптимального рівня витрат підприємства, визначення пріоритетних напрямів використання обмежених ресурсів – ZBB метод;
- визначення продукції виробництва (реалізації) та її обсягів, необхідних для одержання бажаного прибутку – метод аналізу точки беззбитковості (CVP-аналіз, аналіз «витрати – обсяг – прибуток»);
- аналіз витрат у процесі повного операційного циклу діяльності підприємства (від відпуску продукції до її реалізації) – аналіз витрат по центрах обліку та звітності;
- розробка стратегії, що забезпечить перевагу над конкурентами (за рахунок низьких витрат) – аналіз п'яти сил конкуренції Портера;
- відстеження змін зовнішнього середовища за найбільш значимими чинниками (політикоправовими, економічними, соціокультурними, технологічними) з метою виявлення тенденцій, які впливають на результати стратегічних рішень щодо витрат – PEST-аналіз — встановлення залежності якості продукції від витрат – матриця «якість/витрати»;
- визначення ресурсних обмежень і формування норм витрат ресурсів – ресурсний аналіз та ін.

Контролінг витрат може відбуватись із використанням одного із методів:

- інвентаризація фактичних витрат (а саме: незакінченого капітального ремонту, витрат майбутніх періодів, незавершеного виробництва);
- аудит фактичних витрат (внутрішній, зовнішній);

- інші методи контролю.

Попри те, що склад інструментів кожної складової контролінгу витрат розрізняється, потрібно, щоб вони задовольняли основні його вимоги. Тож, враховуючи проведені дослідження, нами пропонується поділяти методи, які використовуються в контролінгу витрат наступні, які наведемо в рис. 1

<i>методи обліку</i>	• методи, що забезпечують розрахунок собівартості та впливають на її величину
<i>методи аналізу і планування</i>	• методи, що визначаються характером поставлених завдань контролінгу витрат
<i>методи контролю</i>	• методи, що забезпечують достовірність даних про витрати та об'єкти витрат
<i>методи, що визначаються характером даних</i>	• дані планування витрат, дані управлінського обліку витрат, дані аналізу витрат, дані контролю витрат

Рис.1. Класифікація методів контролінгу витрат

*Джерело: сформовано авторами*

Традиційно контрольні дії відбуваються шляхом опитування, анкетування, тестування (опитування), здійснення запиту, спостереження, підрахунку, зважування, перемірювання, перерахунку, моделювання, аналітичних процедур і т. д. Загалом, застосування будь-якого з методів контролю передбачає перевірку обліку, господарської діяльності, розроблених планів та управлінських рішень щодо витрат. Методи (інструменти) контролю виступають інструментами достовірності даних про витрати та об'єкти витрат.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що представлений в статті цілісний взаємодоповнючий комплекс інструментів (методів) контролінгу витрат сприятиме підвищенню ефективності управління витратами підприємства. Результати запропонованої класифікації інструментів (методів) контролінгу витрат мають безпосередній вплив на реалізацію завдань контролінгу, як напряму діяльності.

Перспективою подальших досліджень вважаємо потребу розгляду таких інструментів контролінгу витрат АПК, як: аналіз співвідношення

«витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз), ресурсний аналіз, облік та аналіз витрат за центрами відповідальності, метод «кайзен-костинг», метод «таргет-костинг». Використання зазначених методів контролінгу у практичній діяльності вітчизняних підприємств АПК має сприяти скороченню витрат виробництва, покращенню виробничого процесу та забезпеченню прибутковості виробництва.

### Література

1. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г.А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Звєряков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2011. – Вип. 42 (2). – С. 329 – 335.

2 Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку . – 2013. – № 769. – С. 96 – 107.

3. Матвієнко Г.Л. Основний інструментарій контролінгу на українських підприємствах / Г.Л. Матвієнко // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». – Вып. 61. Серия : Экономические науки. – С. 175 – 180.

4. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : [навч. посіб.] / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с

5. Прокопишак В. Контролінг у системі формування фінансового потенціалу підприємств // В. Прокопишак, С. Ярмольський // Формування інформаційного : потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар.наук-практ. Інтернет-конф., 18-19 квітн. 2013 р., ДАТУ, м. КамянецьПодільський. – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 332 – 334.

6. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В.В. Карцева // Збірник наукових праць

Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118 – 127.

7. Григоращ І.О. Класифікація інструментів контролінгу / І.О. Григоращ // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства : теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А.Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 244 – 252.

8. Попова О.Ю. Використання методів контролінгу при плануванні процесів розвитку господарської діяльності на підприємстві /О.Ю. Попова, Г.В.Секеріна//Механізм регулювання економіки.– 2009.– № 4,Т.2.–С. 196 – 200.

9. Давидович І.М. Планування собівартості продукції в системі стратегічного контролінгу машинобудівного підприємства. / І.М. Давидович // Логістика [Текст] : [зб. наук. пр.] / відп. ред. Є.В. Крикавський. – Л. : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 348 с. : іл. – (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка» ; № 649). – С. 175 – 183

10. Княжеченко В.В. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій[для студ. спец.6.050100 «Економіка підприємства», спеціалізації «Економіка підприємств міського господарства») / В. В. Княжеченко. – Харків : ХНАМГ, 2007.– 150 с.

11. Іванова В. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації : стан і перспективи розвитку: [монографія] / В.В. Іванова, Г.М. Сидоренко-Мельник, А.А. Фастовець, І.В. Юрко / За ред. доц. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.

12. Проданчук М.А. Теоретико-методологічні засади управлінського обліку в системі управління підприємством / М.А. Проданчук // Фінанси і облік АПК. – 2011. – № 3. – С.51– 57.

13. Письмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : [навч. посіб.] – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 81 с.  
Надано до редакційної колегії

#### References:

1. Smokvina G.A. Controlling as a component of enterprise management / G.A. Smokvina // Herald of social and economic research: coll. of science pr. / head ed. E. Zveryakov; Odesa state economy Univ. – Odesa, 2011. – Vol. 42 (2). - P. 329 - 335 [in Ukrainian].
2. Rusanovska O.A. Tools and methods of strategic controlling at the enterprise / O. A. Rusanovska // Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. – 2013. – No. 769. – P. 96 – 107 [in Ukrainian].
3. Matvienko G.L. The main toolkit of controlling at Ukrainian enterprises / H.L. Matvienko // Scientific and technical collection "Kommunalnoehozyaystvihorodov". - Issue 61. Series: Economic sciences. - P. 175-180 [in Ukrainian].
4. Ilyina S.B. Controlling the processes of economic activity in the food industry: [study. manual] / S.B. Ilyina, T.S. Sorrow. - K.: Professional, 2008. - 592 p. [in Ukrainian].
5. Prokopyshak V. Controlling in the system of formation of the financial potential of enterprises // V. Prokopyshak, S. Yarmolskyi // Formation of information: the potential of accounting, control, analysis and audit in conditions of global economic changes: materials of international science and practice. Internet conference, April 18-19, 2013, DATU, KamyanetsPodilskyi. – Ternopil: Krok, 2013. – P. 332 – 334. [in Ukrainian].
6. Kartseva V.V. Systematization of controlling tools at the enterprise: theoretical aspect / V.V. Kartseva // Collection of scientific works of the National University of the State Tax Service of Ukraine. – 2010. – No. 1. – P. 118 – 127 [in Ukrainian].
7. Hryhorash I.O. Classification of controlling instruments / I.O. Hryhorash // Formation of the market economy [Electronic resource]: coll. of science works -

- Spec. issue : in 2 h. Business economics: theory and practice / Ministry of Education and Science of Ukraine, State Higher Secondary School "Kyiv National economy University named after V. Hetman"; resp. ed. A.F. Pavlenko. - K.: KNEU, 2010. - Part 1. - P. 244 - 252 [in Ukrainian].
8. Popova O.Yu. The use of controlling methods in the planning of business development processes at the enterprise / O.Yu. Popova, G.V. Sekerina // Mechanism of economic regulation. – 2009. – No. 4, Volume 2. - P. 196 - 200.
9. Davydovich I.M. Production cost planning in the system of strategic controlling of the machine-building enterprise. / I.M. Davydovych // Logistics [Text]: [Coll. of science pr.] / resp. ed. E.V. Krykavskiyi. - L.: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic", 2009. -348 p. : fig. – (Bulletin / Lviv Polytechnic National University; No. 649). - P. 175 – 183 [in Ukrainian].
10. Knvazhechenko V.V. Planning of enterprise activity: Synopsis of lectures[for students. spec.6.050100 "Economics of enterprises", specializations "Economics of enterprises of the city economy") / V. V. Knvazhechenko. – Kharkiv: KhNAMG, 2007. – 150 p [in Ukrainian].
11. Ivanova V.V. Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects of development: [monograph] / V.V. Ivanova, H.M. Sydorenko-Melnyk, A.A. Fastovets, I.V. Yurko / Edited by Assoc. A.A. Fastovets – Poltava: RVC PUSKU, 2008. – 157 p [in Ukrainian].
12. Prodanchuk M.A. Theoretical and methodological principles of management accounting in the enterprise management system / M.A. Prodanchuk // Finance and accounting of agriculture. – 2011. – No. 3. – P.51–57. [in Ukrainian].
13. Pismachenko L.M. Controlling in state authorities and local self-government bodies: [study. manual] – K.: Publishing House of NADU, 2008. – 81 p. Submitted to the editor [in Ukrainian].