

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Розробка системи мотивації праці підприємства ПАТ  
«АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ / Сініцина Д.С. /

(підпис)

Керівник

/ (підпис)

\_\_\_\_\_ / Афанасьєв Є.В.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на випускову роботу бакалавра**

Сініциної Дар'ї Сергіївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка системи мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

**керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д. е. н., професор,**  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №237

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, методичні, аналітичні та статистичні матеріали, бухгалтерська та фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Дослідити та проаналізувати теоретичні засади щодо розробки системи мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Розділ 2. Проаналізувати фінансово-економічні показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначити ефективність заходів для покращення рівня системи мотивації праці на підприємстві. Розділ 3. Розробити загальну стратегію та обґрунтувати функціональну стратегію для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В., д. е. н., проф.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Афанасьєв Є.В., д. е. н., проф.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Афанасьєв Є.В., д. е. н., проф.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 29.03.2024
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 10.05.2024
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	<b>18.06.2024</b>

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Сініцина Д. С.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Афанасьєв Є.В.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент»  
Сініциної Д. С. «Розробка системи мотивації праці підприємства ПАТ  
«АрселорМіттал Кривий Ріг»»– КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 53 сторінках, містить 12 таблиць, 8 рисунків. При підготовці роботи використано 12 літературних джерел.

*Мета випускової роботи бакалавра: дослідження теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління мотивацією праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».*

*Завдання дослідження: проаналізувати теоретико-наукові підходи щодо розробки системи мотивації праці на підприємстві; проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства; сформулювати рекомендації щодо удосконалення процесів управління мотивацією праці на підприємстві; розробити загальну та функціональну стратегії для підприємства; оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.*

*Об'єкт дослідження: процес управління системою мотивації праці на підприємстві.*

*Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні засади щодо застосування різних програм мотивації персоналу для підприємства.*

*Одержаний економічний ефект (ефективність): проведені розрахунки та аналіз свідчать, що запропонована система є ефективною та може бути впроваджена на підприємстві.*

*Ключові слова: управління персоналом, мотивація праці, промислове підприємство, мотиваційний механізм.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сутність системи мотивації праці підприємства та характеристика його складових ...	8
1.2. Аналіз наукових підходів щодо системи мотивації праці підприємства .....	10
1.3. Особливості системи мотивації праці підприємства та обґрунтування резервів щодо покращення її рівня .....	18
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ЗАХОДИ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ</b> .....	<b>20</b>
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності.....	20
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо покращення рівня системи мотивації праці підприємства.....	27
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для покращення рівня системи мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» .....	34
<b>РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»</b> .....	<b>37</b>
3.1. Стратегічний аналіз підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» .....	37
3.2. Встановлення місії та цілей системи мотивації праці підприємства .....	42
3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої системи мотивації праці підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» .....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>50</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>52</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження:* На вітчизняних підприємствах існують проблеми, які вимагають пошуку ефективного рішення та управління ними. Одне з найважливіших завдань, яке постає перед керівництвом кожної компанії - це виявлення організаційних ресурсів та їх ефективне використання згодом. Особлива значущість цього процесу набувається на тлі нестабільності та постійної конкуренції з боку зовнішнього середовища, внаслідок чого в організації виникає необхідність постійного посилення конкурентоспроможності, гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін.

Раціональна організація управління – це основа ефективної діяльності підприємства. А людський ресурс – це головне джерело, двигун та резерв будь-яких змін в організації.

*Метою роботи є* удосконалення процесів управління мотивацією праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

*Завданнями роботи є:*

- аналіз теорії та методології щодо проблематики теми «Розробка системи мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- аналіз діяльності результатів діяльності підприємства у контексті системи мотивації праці;
- оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- розроблення рекомендацій стосовно підвищення рівня ефективності системи мотивації праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

*Об'єктом дослідження є* процес управління системою мотивації праці на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

*Предметом дослідження є* теоретико-методичні засади щодо застосування різних програм мотивації персоналу для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

*Методи дослідження:* методи аналізу, факторний аналіз, індукції,

дедукції, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що в ній представлені методичні рекомендації, які можуть бути застосовані аналізованим підприємством або підприємством промислової діяльності України у реалізації удосконаленої системи мотивації праці працівників.

Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 1.1. Сутність системи мотивації праці підприємства та характеристика його складових

Праця людини завжди розглядається як одна з основних цінностей будь-якої соціально-політичної та економічної системи. Праця - це усвідомлена, загально визнана та осмислена діяльність людини, яка потребує певних дій щодо неї.

Мотив до праці формується завдяки сукупності зв'язків і відносин, що впливають з норм соціальної поведінки, соціальних цінностей і правил.

Важливо зазначити, що мотив до праці найкраще описується у психології та соціології.

Психологія визначає мотив до праці трьома варіантами, а саме:

- як стимул до діяльності, пов'язаної із задоволенням бажань у зв'язку з зовнішніми або внутрішніми передумовами, що породжують діяльність особистості та визначають її напрямок;
- як стимул та визначення вибору напряму діяльності, об'єкта (нематеріального чи матеріального), заради якого здійснюється діяльність;
- як усвідомлена основна ідея, що лежить в основі вибору людиною дій та діяльності.

Центральною закономірністю цього процесу є розвиток та/або зміна мотивів до праці через зміну та розширення кола діяльності. Постійний процес загального внутрішнього та матеріального збагачення розглядається як джерело та стимул до розвитку.

У соціології мотив до праці описується як «пізнаване прагнення суб'єкта досягти певних благ, бажаних умов дії» і як внутрішній стимул діяльності



особистості та соціальних цінностей «на відміну зовнішніх стимулів».

Як бачимо, психологія, як і соціологія стверджують, що мотив до праці визначають як усвідомлювана необхідність людини (внутрішні, власні бажання) так і зовнішні стимулюючі фактори, що спонукають працівника до певної діяльності.

Усі компанії намагаються знайти відповідь щодо того, що можна зробити, щоб їхні співробітники продовжували працювати високопродуктивно. У цьому випадку мотив - це остаточно сформоване рішення щодо досягнення певної мети або виконання певної дії.

У формуванні мотивації праці найбільше значення має характер прийнятих особистістю норм і цінностей, що надає сенсу трудової діяльності і зрештою визначає спосіб життя. Людина входить у професійну діяльність із вже сформованим розумінням норм. Реальна трудова сфера змушує його трансформувати свої нормоорієнтації.

Практичні вимоги праці вимагають конкретної мотивації, яка, на відміну від усвідомлення норм, забезпечує сенс і мету праці, спонукає до дій, і навіть визначає вибір шляху та способу реалізації.

Мотивація праці є основним чинником ефективності праці працівника та становить основу трудового потенціалу працівника, а точніше сукупності всіх аспектів, які впливають на його продуктивність.

Трудовий потенціал:

-психофізичний потенціал (навички, здоров'я, продуктивність праці, цінності, власне ставлення, тип нервової системи)

-індивідуальний (мотиваційний) потенціал (працівник сам вирішує, в якій мірі розкривати свій потенціал, під час виконання певних дій практичних вимог праці)

Мотивацію можна охарактеризувати як цілеспрямовану поведінку. Добре мотивовані люди – це ті, хто конкретно визначає свої цілі та діє таким чином, щоб досягти цих цілей. Але більшості людей потрібні мотиваційні стимули. Люди завжди намагаються повторити ту поведінку, яку вони асоціюють з

задоволенням потреб і максимально уникнути тих дій, що призводять до незадоволення. Компанія здатна забезпечити мікроклімат, в якому може бути досягнутий високий рівень задоволення, а отже і високий рівень мотивації, надаючи різні стимули на працю, що може задовольнити людину, а також можливості для навчання та зростання.

Мотив працівника може виражати готовність до праці, але може не перерости в дію. Аби спонукати працівника підприємства до дії і отримати результат його праці, підприємство повинне стимулювати прагнення до результату зі своєї сторони. Стимули - це так звані блага, які формують мотив до праці.

Стимул, що може надати підприємство працівникам розуміють як зовнішнє спонукання. Важливо зазначити, що лише той стимул стає мотивом до праці, який є усвідомленим працівником.

За словами А. Колота, для того, щоб премія стала мотивом дій і поведінки, необхідно щоб працівник рахував її за справедливую винагороду за свою працю. Таким чином працівник буде усвідомлювати, до чого призведе його підвищена ефективність праці.

Стимул спонукатиме працівника до стабільної високоефективної праці та формуванню свідомого ставлення до неї.

Як висновок можна зазначити, що система мотивації праці на підприємстві є постійним динамічним процесом, на плин якого впливають як і особисте ставлення кожного працівника, так і зовнішній характер дій керівництва.

## **1.2. Аналіз наукових підходів щодо системи мотивації праці підприємства**

Усі теорії мотиваційної психології виходять з того, що мотивація вимагає задоволення потреб. Наука поділяє потреби працівника на дві принципово різні групи: потреби дефіциту та потреби зростання. Потреби дефіциту стосуються

запобігання дефіциту, що загрожує існуванню, або, якщо необхідно, компенсації його, тобто забезпечення фізичної та психологічної цілісності та благополуччя. Потреби зростання, з іншого боку, стосуються прагнення до особистого розвитку і мають, по суті, соціальний і духовний характер. Вони можуть стосуватися як особистого оточення, так і самодостатнього психологічного стану відповідної особи.

Теорії мотивації мають на меті пояснити, які мотиви викликають який тип поведінки, наприклад співпрацю чи опір, і як ці мотиви можуть бути активовані. Якщо керівництво підприємства знає мотив праці, розуміє процеси сприяння мотивації та задовольняє потреби працівників – таким чином буде досягнуто краще розуміння праці і необхідність її виконання від співробітників, а також легке заохочення до очікуваної поведінки працівника підприємства.

Незадоволені потреби працівника породжують бажання чогось досягти чи отримати. Потім задається мета, яка здатна задовольнити ці потреби та бажання. І вибирається шлях, що веде до мети. Якщо мету досягнуто і потреба задоволена, така поведінка, швидше за все, повториться і наступного разу, коли виникне подібна потреба.

### *1.2.1. Піраміда потреб Абрагама Маслоу*

Одна з найвідоміших соціально-психологічних моделей американського психолога Абрагама Маслоу, відома як Піраміда Потреб А. Маслоу, що описує людські потреби та мотивації, і намагається їх пояснити (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Піраміда Потреб А. Маслоу

*Джерело: [11]*

Абрагам Маслоу вважається одним із засновників гуманістичної психології, де зображує модель мотивів людської поведінки через психоаналітичні визначення як біологічно визначених, але які реалізована особистість може креативно використовувати і розпоряджуватись.

Піраміда потреб Маслоу відображає, які рівні потреб є у людині, що активуються через особистісний розвиток завдяки різним спонукальним чинникам. Маслоу розподілив групи потреб не на однаковому рівні, а за певною ієрархічною послідовністю. Лише коли задовільнені потреби нижчого класу, можуть бути «активовані» потреби вищого рівня.

А. Маслоу припускає, що найнижчим рівнем піраміди є основні фізіологічні потреби, включаючи голод і спрагу. Згідно з теорією, лише тоді, коли вони задоволені, активується наступна вища група мотивів, потреби безпеки, за якими йдуть соціальні потреби, такі як контакт, любов і

приналежність. На вершині цього лежать такі потреби в самоповазі, як визнання та статус. На вершині піраміди знаходиться потреба в самореалізації, власної місії в житті.

Теорія потреб акцентує увагу на мотиваційній сутності. Це означає, що потреби нижчих і вищих рівнів можуть виявлятися одночасно і взаємодіяти між собою.

Цей підхід Маслоу піддається критиці, оскільки неможливо чітко довести, чи застосовується ця ієрархія до всіх людей, адже в теорії відсутнє врахування регіональних та культурних особливостей, наявність ресурсів.

### *1.2.2. Двофакторна теорія Герцберга*

Теорія мотивації Фредерика Герцберга була створена на основі відповідей на інтерв'ю співробітників з різних підприємств, робочих класів та країн. Опитувані повинні були описати певні ситуації, в яких вони відчували повне задоволення, або навпаки, були демотивовані. Таким чином, двофакторна теорія мотивації Герцберга намагається емпірично обґрунтувати, що сприяє мотивації або демотивації працівників на підприємстві.

Аналіз показує, що певні фактори, пов'язані з роботою, сприяють задоволенню працівників, тоді як інші фактори викликають незадоволення. З цього Герцберг виводить ідею про те, що задоволення та незадоволення не слід розглядати як крайні точки, а радше як два незалежні виміри. Невдоволення - викликане зовнішніми факторами у світі праці, так званими факторами гігієни. Задоволення може бути досягнуто лише через фактори, які стосуються змісту роботи. Ці фактори називаються мотиваторами. Розглянемо детальніше на рис. 1.2.

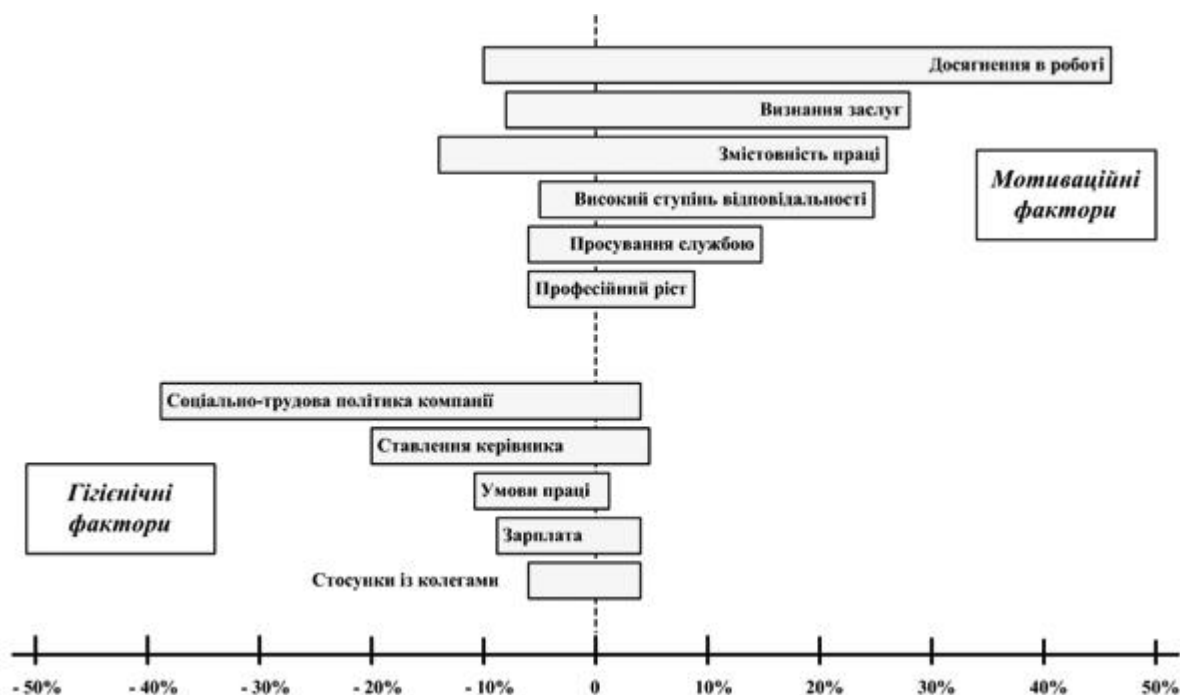


Рис. 1.2. Гігієнічні та мотиваційні фактори у теорії Герцберга

Джерело: [12]

Фактори гігієни або стабілізатори - це загальні умови робочого процесу, які повинні бути задовільно розроблені в компанії, щоб не виникало незадоволення, яке перешкоджає продуктивності, серед працівників. До них належать, серед іншого, хороші умови праці, справедлива оплата праці, відповідні соціальні пільги, хороші міжособистісні стосунки та гарантія роботи. Якщо такі умови праці адекватні, принципового невдоволення немає. Гігієнічні фактори стабілізують робочу атмосферу, але самі по собі не створюють справжнього задоволення від роботи чи довгострокової відданості працівника.

До мотиваційних факторів відносяться всі спонукання до дії, які засновані на самій роботі. Це насамперед цікаві робочі завдання, самостійна робота, особиста відповідальність і повноваження приймати рішення, а також відчуття досягнення, визнання високих результатів роботи з боку керівництва та можливості для просування. Мотиватори забезпечують реальне задоволення від роботи та мотивацію. Однак у довгостроковій перспективі цей робочий стан можна підтримувати на вищому рівні лише тоді, якщо одночасно забезпечити задовільні гігієнічні фактори.

Теорія Герцберга призвела до різких змін у мисленні стимулів у теорії управління. Перспектива внутрішньої мотивації вийшла на перший план і проклала шлях до нової поведінки керівників і нових способів організації роботи. Завдяки цій зміні перспективні компанії та менеджери змогли стати набагато більш здатними до дій, оскільки їм були надані конкретні особливі аспекти, що сприяли мотивації співробітників.

### *1.2.3. Теорія X та теорія Y Дугласа Мак-Грегора*

Дуглас Мак-Грегор, американський соціальний психолог, учень А. Маслоу, є автором теорії X та теорії Y, в яких показує діапазон різних поглядів на загальне ставлення людей до роботи.

#### Теорія X

Теорія X стверджує, що середньостатична людина має вроджену неприязнь до роботи і намагається уникати її, де тільки може. Оскільки людям властива неприязнь до роботи, їх зазвичай доводиться змушувати, направляти та погрожувати покаранням, щоб змусити досягти мети, поставленої компанією. Менеджер за теорією X вважає, що відповідальність необхідно перекласти на когось. Він вважає, що всі працівники шукають лише власної вигоди та єдина причина зацікавленості працівника у роботі – це матеріальне заохочення.

#### Теорія Y

Відповідно до теорії Y, працівники визнають роботу важливим джерелом свого задоволення від життя. Співробітники можуть бути амбітними, мати бажання взяти на себе більше відповідальності, дотримуватися самоконтролю. Люди можуть отримувати задоволення від виконання своїх обов'язків, застосовувати творчу уяву та критичне мислення.

Менеджер Y вважає, що за сприятливих умов працівники можуть добре виконувати свої обов'язки, бути відданими цілям компанії та використовувати творчий потенціал. Наскільки працівник віддана цілям, залежить від винагороди, пов'язаної з їх досягненням. Можливість задовольнити потреби особистості та їх розвиток є найбільш значущою з таких винагород. Людина

вчиться не тільки приймати відповідальність за відповідних умов, але навіть шукає її. Втеча від відповідальності, відсутність амбіцій і потреба в безпеці не є вродженими людськими характеристиками, а зазвичай є наслідками поганого досвіду.

Межі людської співпраці в організаційних структурах не є межами людської природи. Відповідно до теорії Y, це пов'язано з методами організації та контролю, які використовує керівництво, коли співробітники ліниві, байдужі, сором'язливі, вперті, позбавлені фантазії, не хочуть працювати разом. Стиль керівництва, заснований на теорії Y, повинен створювати умови, щоб цілі співробітників узгоджувалися з цілями компанії та були узгоджені з організаційними вимогами компанії. Стратегії лідерства динамічні, а не статичні. Вони показують можливості людського зростання та вдосконалення.

Згідно з висновками Мак-Грегора, той, хто переконаний у теорії X, керуватиме своїми співробітниками автократично. Замість того, щоб спонукати їх до оптимальної роботи через переконання, він насамперед намагатиметься змусити їх працювати на прийнятному рівні за допомогою суворих наказів і частих перевірок. Однак у наш час працівники можуть досягти справжньої, стійкої відданості та продуктивності вище середнього лише за допомогою основного ставлення відповідно до теорії Y.

#### *1.2.4. Теорія очікувань Віктора Врума*

Найвідомішою теорією процесів у дослідженні мотивації є теорія валентності, інструментальності та очікування Віктора Врума. Важливу роль у мотивованих діях відіграють цілі особистості. Теорія Врума розглядає мотивацію як процес управління вибором. Відчуття мотивації є природнім і характерним для людини в цілому, а також, для працівника. Вибір людини між альтернативними формами поведінки залежить від трьох змінних: В – валентності, І – інструментальності, О – очікування. Врум пояснює процес, за допомогою якого люди вибирають і здійснюють дії для досягнення мети, використовуючи розроблену ним теорію ВІО.

Теорія ВІО:



Мотивація до дії = Валентність\*Інструментальність\*Очікування

За Врумом, сила мотивації до дії є результатом добутку цих трьох факторів. Якщо хоча б один компонент у цьому рівнянні дорівнює нулю або негативний, то працівник буде демотивований. Якщо значення одного з чинників буде замалим, то працівник матиме слабку мотивацію і низькі результати своєї праці.

Очікування (О) виражає суб'єктивну ймовірність того, що особа зможе успішно виконати дію. За допомогою цього чинника працівник може визначити свій рівень очікувань, що зусилля, які він докладе до виконання певної дії, дадуть бажаний результат.

Числова інтепретація категорії очікувань варіюється від 0 до 1:

- Значення 1 виражає суб'єктивну впевненість у тому, що дію можна виконати успішно.
- Значення 0 показує, що особа не бачить жодних шансів бути спроможною виконати дію.

Суб'єктивна впевненість в успіху визначається, зокрема, власною самоєфективністю, почуттям безпеки і на нього значно впливає минулий досвід.

Інструментальність (І) визначається як оцінювана працівником вірогідність досягнення мети. Інструментальність приймає значення від -1, якщо дія не призведе до досягнення мети, до +1, якщо дія завершується досягненням мети. Ця суб'єктивна потреба або її зміст у свою чергу визначає валентність.

Врум розуміє валентність (В) як сприйману цінність або привабливість події або результату дії. Вона виражає суб'єктивну цінність, яку мета дії має для споживача. Числова інтепретація категорії валентності варіюється від -1 до +1. Валентність (В) можна представити як суму валентностей з різних результатів праці ( $V = V_1 + V_2 + \dots + V_n$ ), тоді вона буде відображати пріоритетність різних результатів праці:

- Якщо результат позитивний, то В позитивна.

- Якщо результат негативний, то  $B$  негативна.
- Якщо результат ігнорується, то  $B = 0$ .

З цієї моделі можна зробити висновок, що при розробці кадрової діяльності необхідно враховувати три основні аспекти. З одного боку, потреби працівника складають основу поведінки. Тому важливо визначити ці потреби, якщо це можливо. Крім того, працівник повинен якомога вище оцінити ймовірність досягнення цілей ефективності. Щоб досягти цього, цілі мають бути відповідними, а працівник мати чітке розуміння щодо досягнення цієї цілі. Відбір персоналу також відіграє фундаментальну та важливу роль у цьому контексті. І останнє, але не менш важливе: наслідки дій мають бути передбачуваними, а обіцянки щодо винагороди мають постійно виконуватися.

### **1.3. Особливості системи мотивації праці підприємства та обґрунтування резервів щодо покращення її рівня**

Мотивація праці є складною конструкцією. Існують внутрішні і зовнішні стимули, на які можна впливати. Внутрішня та зовнішня мотивація описують дві основні групи мотивації.

Мотивація описується як внутрішня, коли дія створюється заради неї самої. Люди вважають, що сама робота приносить задоволення. Вони усвідомлюють мету діяльності та не відчують себе перевантаженими чи недостатньо реалізованими.

Зовнішня мотивація стосується опису всіх дій, які окупуються через їхні очікувані позитивні наслідки. Зовнішня мотивація характеризується стимулами, які надаються ззовні, щоб спонукати людину працювати краще.

Є дві передумови для мотивації праці: з одного боку, замотивована людина і, з іншого боку, мотивуюча ситуація. Ці два аспекти допомагають зважити, розрізнити та структурувати дії, які можуть підвищити мотивацію. Тому слід розрізняти, чи є у людини мотивація, або чи має ситуація демотивуючий ефект. Високомотивований працівник не зможе підтримувати

свою продуктивність протягом тривалого часу, якщо сама ситуація його демотивує.

Мета трудової мотивації полягає в тому, щоб працівник розвинув прагнення виконати поставлену роботу. Оскільки цей процес є багаторівневим і складним, він включає не лише один стимул, а комбінацію внутрішніх і зовнішніх стимулів, які пристосовані до свободи особистості.

Сама лише зовнішня трудова мотивація опосередковано сприяє задоволенню потреб. Це означає, що працівника задовольняє не сама діяльність, а її наслідки або супутні обставини. Це більш стійко, якщо сама робота, включаючи внутрішню трудову мотивацію, приносить задоволення. З точки зору мотивації у менеджменті очевидна теза про те, що використання стимулів породжує як внутрішню, так і зовнішню мотивацію. Якщо діяльність, яка подобається працівнику, оплачується відповідно до продуктивності, таке поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації буде ефективним у більшості випадків. Робота повинна приносити радість, тобто мати внутрішню мотивацію, навіть якщо успішне виконання також має зовнішню мотивацію.

В якості першого кроку, керівники повинні зрозуміти своїх співробітників, їхні мотиви та основу мотивації. Мотиви можна з'ясувати шляхом опитування персоналу та спостереження за поведінкою співробітників. Для глибшого розуміння ідеально підходять тести мотивації (наприклад, інвентаризація мотивації продуктивності) або категоризація на основі типів мотивації. Виходячи з цих висновків, другий крок полягає в тому, щоб зробити робочу ситуацію та зміст роботи максимально мотивуючими, використовуючи виміри трудової мотивації та лідерської поведінки. Виходячи з цього, можуть бути встановлені подальші системи стимулювання за досягнення певних цілей. Для ефективною реалізації цього можна визначити мотиваційні та індивідуальні стимули в безпосередньому спілкуванні з працівниками.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ЗАХОДИ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

#### 2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг») є юридичною особою, що функціонує на підставі Законів України, а також інших нормативно-правових актів. Юридична адреса підприємства: 50095, Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із лідерів серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України, відноситься міжнародної корпорації «АрселорМіттал» – світового лідера з виробництва сталі, а також найбільшого іноземного інвестора в Україні. Перша назва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — металургійний комбінат «Криворіжсталь», історія якого починається з 1934р.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: виробництво продукції включає в себе повний металургійний цикл, що включає шахтоуправління з підземного видобутку руди, коксохімічне виробництво, гірничо-збагачувальний комплекс (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.

Підприємство виробляє довгомірний прокат: арматуру, катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, кокс, концентрат, сталь, чавун, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Виробничі потужності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щорічно досягають більше ніж 6 млн тонн сталі, більше 5 млн тонн прокату й понад 5,5 млн тонн чавуну. Продукцію

підприємства використовують у всіх куточках світу.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має свою організаційну структуру, що зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: [10]*

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має лінійно-функціональний тип.

Загальні збори акціонерів є вищим органом товариства. Цей орган товариства займається рішенням усіх проблем підприємства, наприклад: затвердження річного звіту, розподіл прибутку та збитків, рішення на основі розгляду звіту Наглядової ради та звіту Генерального директора.

Наглядова рада – орган, який займається захистом прав акціонерів, регулює взаємовідносини між акціонерами і менеджментом підприємства, а також контролює діяльність Генерального директора.

Генеральний директор вирішує всі питання, пов'язані з керівництвом діяльності підприємства окрім тих, що віднесені до розгляду на загальних зборах та наглядовій раді.

Наступним етапом аналізу буде склад працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», розглянемо на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників ефективності управління персоналом ПАТ

## «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2018 рр.	
						+/-	%
Чисельність персоналу, осіб	20 763	20 763	19 504	19 487	18 201	-2 562	-12,34%
Фонд оплати праці, тис. грн	3 517 735	4 505 589	4 625 350	5 041 382	4 445 356	927 621	26,37%
Середньомісячна ЗП, грн	14 119	18 083	19 762	21 559	20 353	6 234	44,16%
Продуктивність праці, тис. грн/особа	3 273	3 006	3 256	5 609	2 407	-866	-26,45%

Джерело: [10]

З таблиці 2.2. робимо висновок, що за 5 років чисельність персоналу було скорочено на 2562 особи.

Фонд оплати праці за 5 років виріс на 26,37% завдяки підвищенню середньомісячної заробітної плати на 44,16%. Через небезпеку і воєнні дії в країні, продуктивність праці значно зменшилась на 26,45%.

Наступним дамо характеристику номенклатури і проаналізуємо обсяг виробництва продукції підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Основними видами продукції, які реалізує підприємство є:

- Арматурний прокат;
- Катанка;
- Сортовий та фасонний прокат;
- Заготовка;
- Чушковий чавун

На наступних таблицях (2.3.; 2.4.) розглянемо обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції підприємства.

Таблиця 2.3.

Обсяги виробництва та реалізації концентрату, чавуну та прокату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2018 по 2020 роки у тис. грн

Рік	Виробництво			Реалізація		
	Концентрат	Чавун	Прокат	Концентрат	Чавун	Прокат

2018	-	3 818 401	60 174 642	-	3 818 401	58 494 420
2019	52 518 363	4 448 294	3 792 140	52 882 677	4 448 294	3 792 140
2020	7 961 124	5 792 269	48 185 055	7961124	5 792 269	48 178 377

Джерело: [10]

Таблиця 2.4.

Обсяги виробництва та реалізації концентрату, чавуну та прокату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2018 по 2020 роки у тис. тон

Рік	Виробництво			Реалізація		
	Концентрат	Чавун	Прокат	Концентрат	Чавун	Прокат
2018	-	385	4197	-	385	4080
2019	4626	567	1973	4669	567	1973
2020	3417	676	4468	3417	676	4462

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Розглянемо більш детально обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на рис. 2.5.

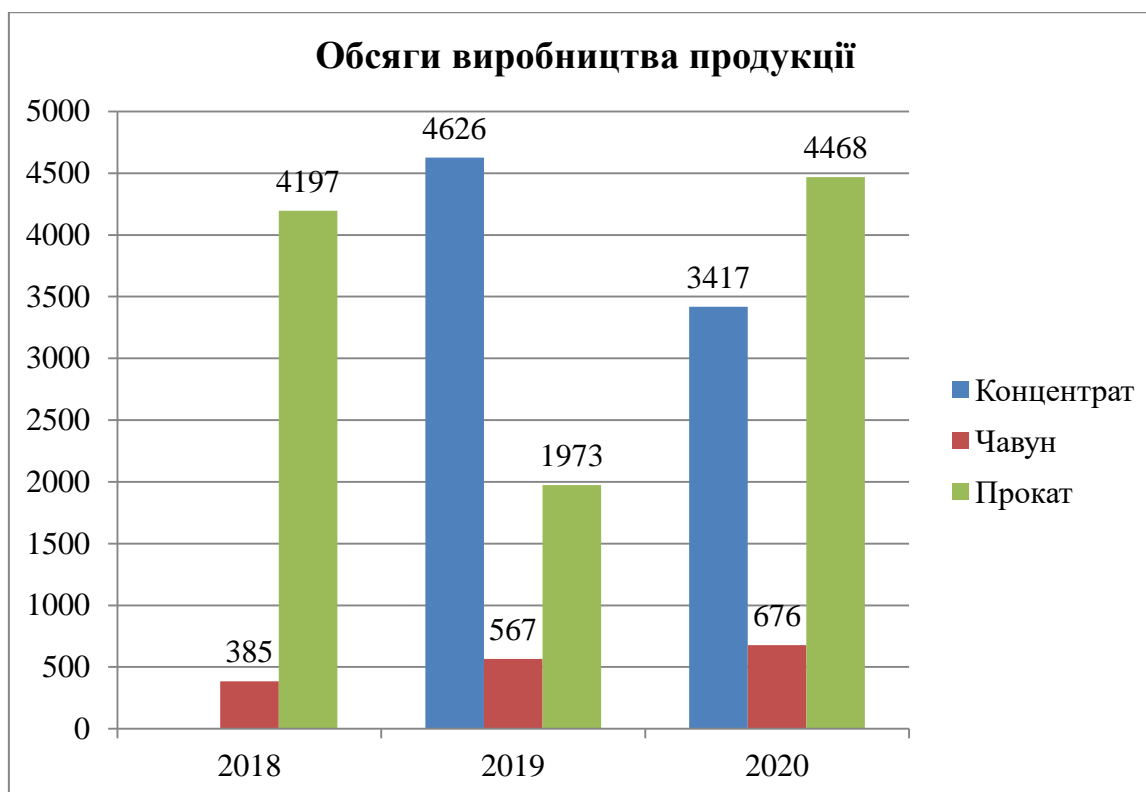


Рис. 2.5. Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2018 по 2020 роки тис. тон

Джерело: побудовано автором на основі даних[9, 10]

З даних можемо бачити, що у 2018 році не було виготовлення концентрату, а почав він вироблятися лише у 2019. Концентрат у 2019 році складав 4626 тис. тон, а у 2020 обсяг зменшився приблизно на 26,1%. Обсяги виробництва чавуну зростають з 385 тис.тон до 676 тис. тон за даний період аналізу. Обсяги виробництва та реалізації прокату були не стабільними: У 2018 та 2020 роках вони мали найбільше значення, 4197 тис. тон у 2018 і 4468 тис. тон у 2020, а у 2019 – найменші – 1973 тис.тон. Впродовж останніх років обсяг виробництва продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився через воєнний стан в Україні і високи ціни на енергоносії, транспортні засоби та інші компоненти.

За підсумками 2022 року "АрселорМіттал Кривий Ріг" скоротив виробництво прокату на 76,1% порівняно з 2021 роком - до 1,1 млн т. Виробництво скоротилося на 70% р/р. – до 1,6 млн т, а сталі – на 75,6%, до 1,2 млн т. Видобуток руди скоротився на 56,1% р./р., до 11,6 млн т, а виробництво концентрату впало на 59,1% р/р. - До 4,5 млн т.

Насупним етапом проаналізуємо основні фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2020 роки (додаток А).

Як висновок можна стверджувати, що в 2019 дохід підприємства значно зменшився, а у 2020 році впав до критичної точки. Але в 2021 році дохід виріс, тому що в 2021 році підприємство побудувало новий завод, який має обсяг виробництва 5,0 млн тонн на рік.

У 2022 році розпочалися воєнні дії, були проблеми з транспортними перевезеннями. Роботу комбінату було тимчасово припинено, доходи значно скоротились. Отже, у 2022 виробництво прокату на підприємстві скоротилося на 76,1% у порівнянні з 2021 роком.

У 2022 році собівартість виробництва продукції була вищою, ніж дохід від продажів, адже у компанії були труднощі з реалізацією продукції. Розглянемо фінансово-економічні показники з 2018 по 2021 рр. на рис. 2.7.



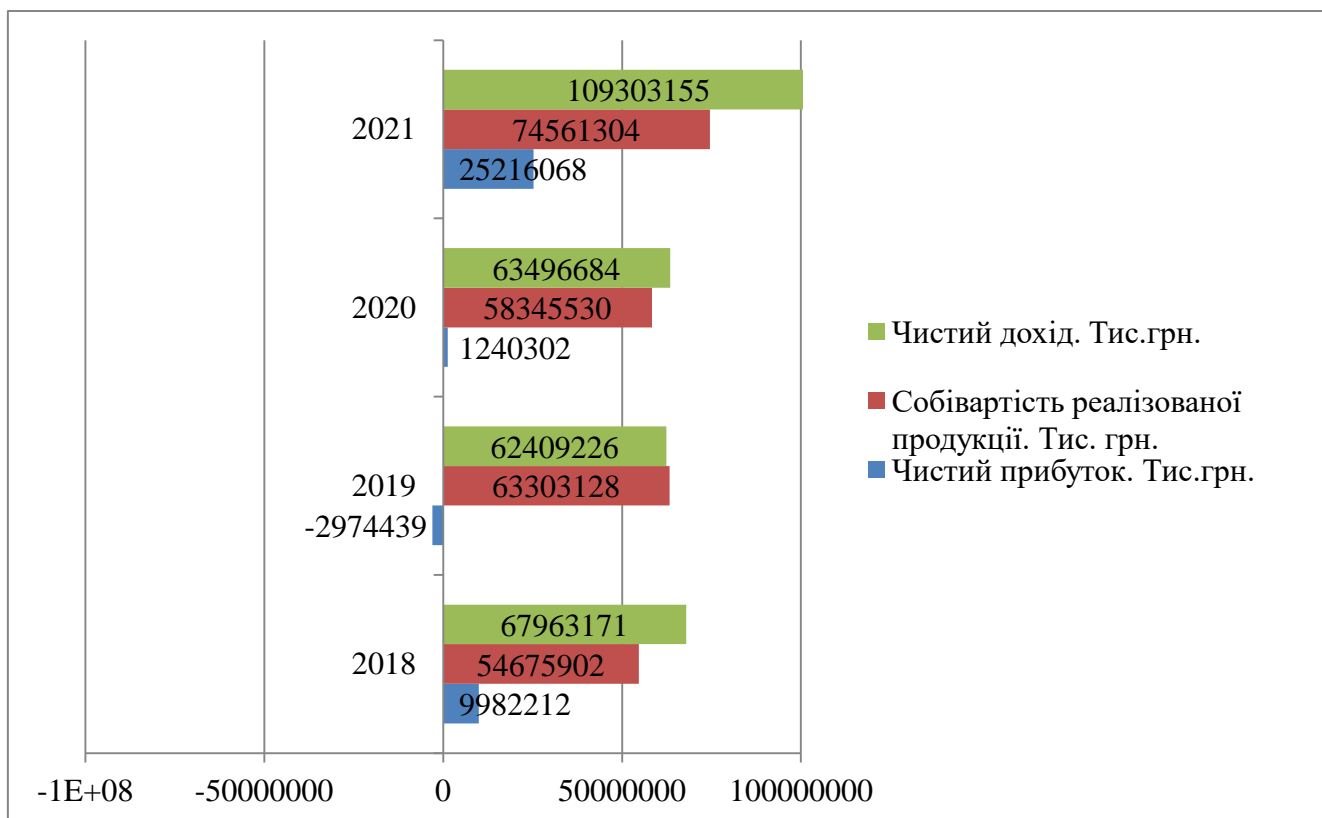


Рис. 2.7 Фінансово-економічні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2021 рр.

Джерело: [10]

Чистий прибуток підприємство змогло отримати тільки в 2018, 2020 та 2021 роках. У 2022 році збиток компанії склав 49 009 104 тис. грн, що перевищує річні доходи підприємств. З 2018 по 2020 роки показник фондомісткості збільшився від 0,69 до 0,82. Показник фондоозброєності у 2018 році дорівнював 2265,05, а у 2020 році став 2670,71.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства також поступово збільшувався, у 2020 році він складав вже 0,59. Якщо проаналізувати коефіцієнти зносу і придатності основних засобів, можна зробити висновок, що у даний період уло встановлено нове обладнання, але динаміка змін показує накопичення основних засобів, це говорить про необхідність більшої перебудови виробництва.

Оскільки коефіцієнт фондівіддачі йде на спад, це показує значний знос наявних основних фондів підприємства. Останній показник - коефіцієнт

рентабельності основних засобів, рівень якого спадає протягом 2018-2020 років, що вказує на зменшення прибутку, а у 2019 році - наявність збитків.

Рентабельність ОЗ за валовим прибутком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в 2018 році складає 20,20 %, а у 2020 р. складає 1,49 %.

Таким чином, завдяки проведеному аналізу можна стверджувати, що «АрселорМіттал Кривий Ріг» має незадовільний фінансовий стан.

Розглянемо джерела формування майна на табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Основні фінансово-економічні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2020 рр.

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±	
	2018	2019	2020	2020/2019	2019/2018
Статутний капітал	3859533	3 859 533	3 859 533	0	0
Додатковий вкладений капітал	27 563 099	26 813 859	26 321 103	-492 756	-749 240
Резервний капітал	578 930	578 930	578 930	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42 489 338	29 378 818	30 119 720	740 902	-13 110 520
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Всього власний капітал	74 490 900	60 631 140	60 879 286	248 146	-13 859 760

Джерело: [10, 9]

Можемо відмітити, що статутний капітал за досліджуваний період не змінився. Значення додаткового вкладеного капіталу зменшилось. За 2018-2020 роки значення резервного капіталу складало 578930 тис. грн. і було незмінним.

Власний капітал складається з показників статуюного капіталу, додаткового резервного капіталу, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку, оскільки неоплаченого або вилученого капіталу у підприємства немає. Всього власний капітал підприємства складає у 2020 році 60 879 286 тис.грн., що на 248 146 більше ніж у 2019 році. Завдяки аналізу можемо стверджувати, що на підприємстві йде тенденція до збільшення власного капіталу.

## 2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо покращення рівня системи мотивації праці підприємства

Мотивація праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включає різноманітні фактори, які спонукають працівників до досягнення високої продуктивності і задоволеності від своєї роботи. Деякі з основних аспектів мотивації праці на підприємстві можуть включати (табл. 2.3):

Таблиця 2.3.

### Система мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Мотиваційний механізм для працівників на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	
Фінансова мотивація	Включає конкурентоспроможну заробітну плату, преміальну систему, бонуси та інші фінансові стимули, що спонукають працівників до досягнення поставлених цілей.
Кар'єрний розвиток	Підприємство може надавати можливості для кар'єрного зростання, просування по службі та отримання нових викликів. Програми навчання та розвитку можуть допомогти працівникам розвивати свої навички та компетенції.
Розуміння та визнання	Признання досягнень та висока оцінка роботи працівників можуть стимулювати їх до подальших успіхів. Похвали, внутрішні нагороди та відзнаки можуть бути використані для підтримки мотивації працівників.
Робоче середовище	Створення комфортних, безпечних та сприятливих умов праці може позитивно впливати на мотивацію працівників. Забезпечення

	необхідних ресурсів та інфраструктури сприяє продуктивному робочому процесу.
Участь та вплив	Залучення працівників до процесу прийняття рішень та можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції можуть збільшити їхню мотивацію та відчуття власної цінності.

*Джерело: складено автором*

Підприємство може встановлювати систему преміювання за досягнення певних цілей або виконання особливих завдань. Це може включати місячні, квартальні або річні премії. Преміювання працівників за результатами роботи проводиться кожного місяця.

Однак, перед підприємством постає проблема підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності на ринку. Вчені довели, що на сьогоднішній день основною рушійною силою ефективності підприємства є персонал, а інструмент спонукання персоналу до праці – правильна та раціональна система мотивації. Раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності праці на 40%.

Отже, підприємству потрібно сформувавши раціональний підхід до заохочення працівників до праці та пристосувати його до сьогоднішніх умов праці, що за умов війни, особливо важко.

Система мотивації персоналу підприємства складається з системи матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації. Тому варто проаналізувати обидві складові.

Хоча підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується сильною конкурентною позицією на ринку, впровадженням сучасних технологій, високою якістю виробленої продукції, стимулювання до праці знаходиться на низькому рівні. На вітчизняних підприємствах, в тому числі і на аналізованому підприємстві, основним видом стимулювання вважається матеріальна мотивація. Тобто це є матеріальне збагачення - заробітна плата, премії, прибутки.

Нематеріальне стимулювання (повага, певні пільги, довіра, свобода дії та

прийняття рішень тощо) є на підприємстві, але не у сучасній інноваційній формі. Сучасні інноваційні форми нематеріального стимулювання полягають в наступному:

- Можливість просування та розвитку кар'єри;
- Автономія;
- Коректне ставлення до персоналу;
- зацікавленість керівництва у своїх співробітниках та у їх подальшому розвитку;
- Комфортна робоча обстановка;
- Можливість отримання схвалення, поради з боку вищого керівництва;
- Своєчасна заслужена похвала за досягнення;
- Доступність підтримки;
- атмосфера виклику;
- атмосфера довіри;
- відчуття роботи на хорошу та надійну організацію;
- Відчуття своєї корисності;
- поважне ставлення компанії до рівноваги між роботою та особистим життям.

Якщо узагальнити систему мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: вона представлена як сукупність блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення, соціальні програми та матеріальні покарання.

Як приклад типової системи мотивації, завжди вважається матеріальне стимулювання. Заробітна плата визначається завантаженням на роботі та виплачується за виконання необхідних задач і постанов, що прописані робочому контракті. Розмір премії, що виплачується за підсумками роботи за період (місяць), залежить від посади працівника, наявності сумлінного виконання своїх обов'язків, а також зростання обсягу продажів продукції підприємства, що не є надто мотивуючим фактором, оскільки щомісячно виплачувана премія, не сприймається як додаткова нагорода за працю, а стає

частиною заробітної плати в розумінні працівника. Систему мотивації персоналу підприємства відображено на рис. 2.4.

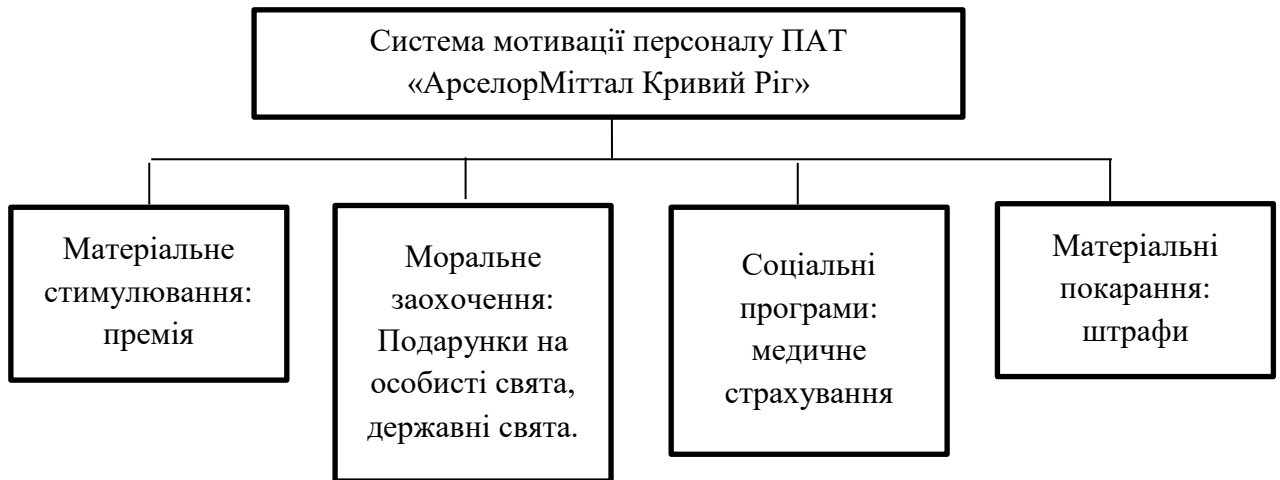


Рис. 2.4. Система мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши систему мотивації праці можна зробити висновок, що ця система вже досить застаріла, в ній не вистачає інноваційних ідей. У співробітників немає націленості на результат, оскільки премія часто виплачується разом з заробітною платою. Не вистачає соціальних програм сучасного рівня та інших видів заохочувань до праці. Необхідно запровадити систему мотивації для підприємства.

Якщо розглянути опитування серед працівників промислових підприємств, щодо того, чи є вони замотивовані та чи влаштовує їх рівень мотивації на підприємстві, більшість серед опитованих незадоволені системою мотивації. Розглянемо більш детально на діаграмі (рис. 2.5.)

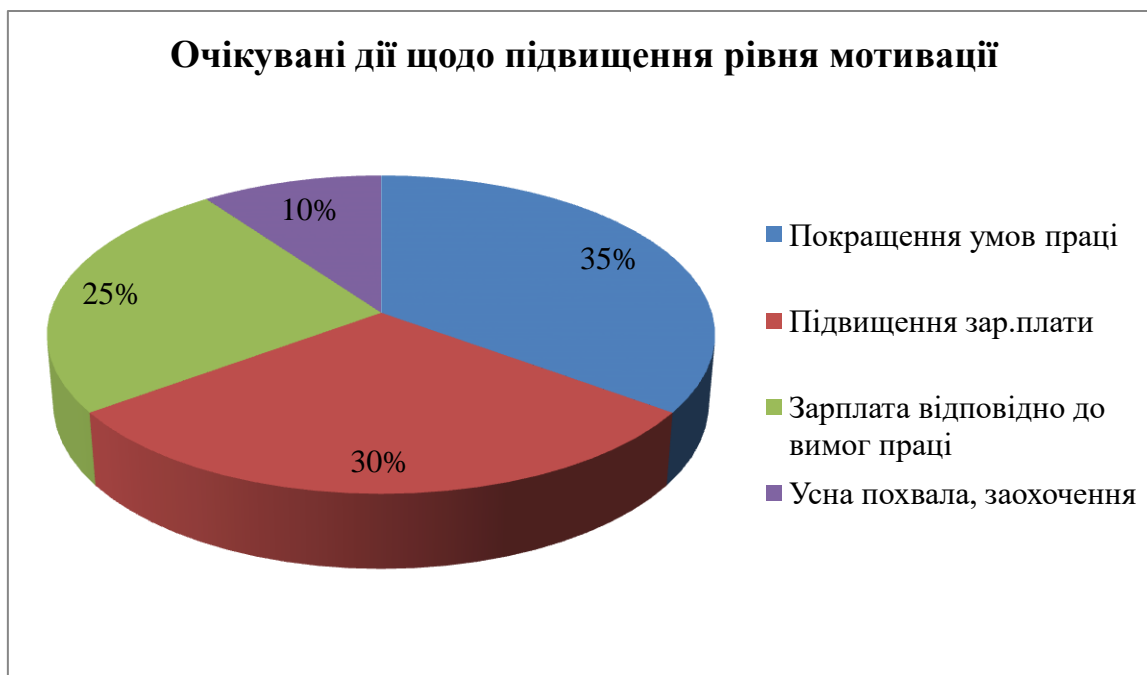


Рис. 2.5. Очікувані дії щодо підвищення мотивації на промислових підприємствах

*Джерело: складено автором*

Як висновок можемо сказати, що найбільш мотивуючими факторами для працівників підприємства є покращення умов праці та підвищення заробітної плати. У результаті проведених досліджень було виявлено, що на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» досить високий рівень заробітної плати та гідні умови праці. Зважаючи на те, що в Україні триває воєнний стан і продовжуються бойові дії, підприємство спрямовує багато коштів на сплату податків, підтримку країни під час воєнного стану, а також підтримку військових. Також аналізоване підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значно втратило великий відсоток прибутку через високі ціни на енергоносії та транспортне перевезення.

Через ці фактори важко стверджувати, що зараз буде раціонально з економічної сторони підприємства підвищувати заробітну плату працівників.

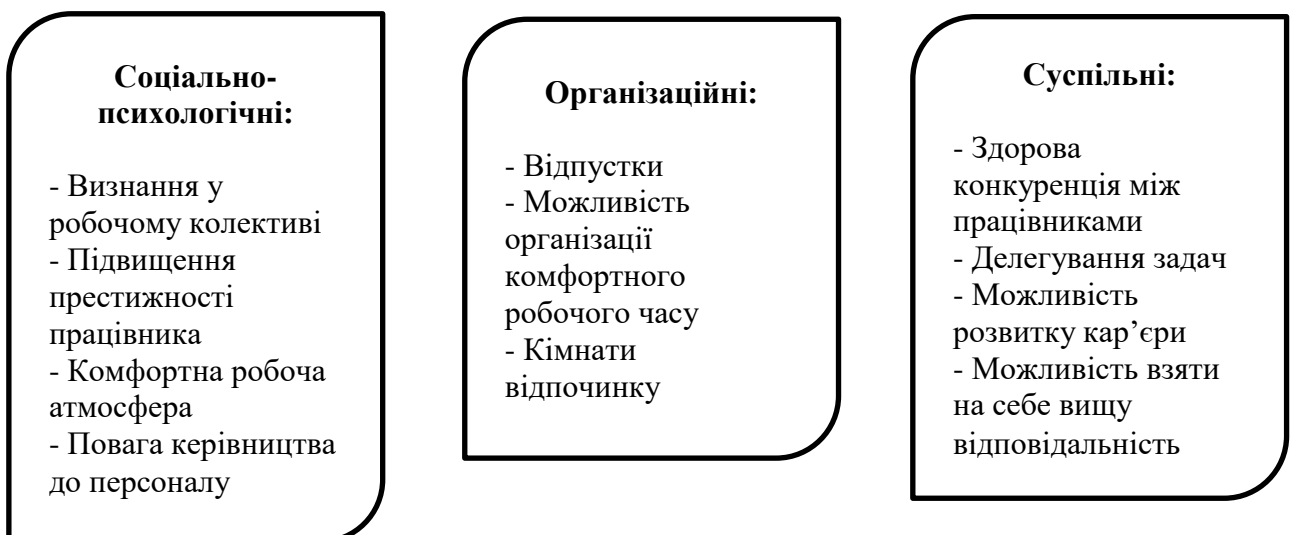
Важливо, щоб управління і працівники підприємства розуміли важкий економічний стан і спрямували свою увагу на більш інноваційні методи мотивації, які активно впроваджуються на сучасних європейських

підприємствах – методи нематеріального стимулювання. Дивлячись на теперішню економічну ситуацію в країні і на підприємстві, ці методи будуть найкращим рішенням підвищення мотивації праці.

Нематеріальне стимулювання включає системи заохочення, що не передбачають видачу співробітникам коштів. Методи нематеріального стимулювання можуть реалізовуватись до всіх співробітників, або застосовуватися індивідуально до кожного співробітника, що особливо підвищує рівень мотивації. До індивідуальної мотивації належить усна підтримка та заохочення працівника за якісно виконану ним роботу. Позитивна реакція керівника на результат роботи, дуже позитивно впливає на настрій працівника та його діяльність. Важливо враховувати, що індивідуальна мотивація не повинна стати мотивацією на постійній основі, тому що це може знизити ефективність її впливу, а також обов'язково повинна бути суб'єктивною.

До бездресної мотивації також належить проведення спільних корпоративних заходів, організація спільного проведення часу тощо. Цей вид стимулювання поширюється на весь колектив підприємства, він спрямований на підвищення лояльності працівників, зміцнення корпоративного духу та покращення морального клімату в колективі.

В якості висновку від проведеного дослідження запропонуємо систему мотивації на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», рис. 2.6.





## Рис. 2.6. Запропонована система мотивації на підприємстві ПАТ

### «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: складено автором*

Проаналізуємо запропоновану систему мотивації на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» :

1. Створення умов, за яких люди відчували б причетність до роботи, гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою ним роботою, особисту відповідальність за результати, а також відчували б конкретну важливість та цінність їх результатів;

2. Присутність виклику, можливість показати свої здібності;

3. Публічне та/або індивідуальне визнання. Публічне визнання – суспільне поширення інформації про досягнення працівника, залучення ЗМІ. Індивідуальне – відзнака від керівництва, персональне вітання з особистими сімейними святами.

4. Похвала повинна бути конкретною та сприяти досягненню цілей організації. Відсутність похвали, особливо за добре виконане завдання, незаслужена чи нещира похвала демотивують, тому для підвищення її ефективності необхідно мати об'єктивні оцінки.

5. Конструктивна критика, що стимулює дії людини, спрямовані на усунення певних недоліків виконання завдання. Конструктивна критика насамперед, це - доброзичливість, конфіденційність, шанобливе ставлення до особи, що критикується, співпереживання до нього, висловлювання зауважень без дорікань, а також аргументованість.

6. Морально стимулює атмосфера довіри, взаємної поваги, заохочення терпимості до помилокта розумного ризику; уважне ставлення з боку товаришів та керівництва.

Ще одна форма стимулювання праці на підприємстві - це кар'єрний зріст, що має в собі більш високу заробітну плату (матеріальна мотивація) та

змістовну, цікаву роботу (організаційний мотив), а також означає визнання авторитету особистості.

### 2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для покращення рівня системи мотивації праці підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проведений аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу допоміг дати оцінку діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу, виявити проблеми, що існують у цій галузі.

Для вирішення цих проблем розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу компанії. (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

#### Варіанти рішення проблем мотивації співробітників на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проблема	Варіант рішення	Термін реалізації	Приблизні витрати
1. Обмежена відповідальність працівників на посадах	Залучення співробітників у досягнення спільних цілей організації для кращого розуміння виконуваних завдань	2-3 місяці	-
2. Відсутність похвали, заохочення до праці	Керівник задачі повинен хвалити та заохочувати працівника навіть за невелику за обсягом задачу.	одразу	-
3. Несприятлива робоча атмосфера	Робота в команді, що підкріплює командний дух. Корпоративи, свята на підприємстві.	1-2 місяці	500 тис.грн
4. Відсутність рівного спілкування з керівництвом, відчуття «на рівних»	Організація кімнат відпочинку, де можна перепочити та провести Smalk Talks з керівництвом, проведення Brain Storms, де керівники можуть виявити творчі здібності співробітників.	3-4 місяці	300 тис.грн

Джерело: складено автором

Таким чином, рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» торкаються всіх виділених проблем і дозволяють підвищити їх ефективність.

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу повинні підкріплюватись фінансовою підтримкою. Розрахуємо кошторис на передбачувані витрати. (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8.

Орієнтовний кошторис витрат для стимулювання праці на підприємстві ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг

Необхідний захід	Приблизні витрати
Організація корпоративів, свят	500 тис.грн
Будівництво/організація кімнат відпочинку	250 тис.грн
Купівля всіх необхідних матеріалів для проведення Brain Storms	50 тис.грн
Всього:	800 тис.грн

*Джерело: складено автором*

Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу включає оцінку продуктивності, собівартості, рентабельності, якості праці персоналу. Проаналізуємо ефективність системи мотивації праці:

З даних фінансової звітності підприємства за 2021 р. маємо такі цифри:

Валовий прибуток - 34 741 851 грн.

Витрати - 82 549 368 грн.

Чистий прибуток - 25 216 068 грн.

За формулою 1 обчислимо, який % валового прибутку перетворюється на чистий прибуток:

Чистий прибуток (рік) / Валовий прибуток (1)

Розрахунки:

$25\,216\,068 / 34\,741\,851 = 0,726$

$0,726 \times 100\% = 72,6\%$

З даних можна припустити, що при постійних загальних витратах 72,6%

валової виручки перетворюється на чистий прибуток.

За формулою 2 обчислимо період окупності:

Період окупності(В роках) = Витрати на заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу / Чистий прибуток на рік (2)

Розрахунки:

Період окупності =  $800\,000 / 25\,216\,068 = 0,0317$  (років)

$0,0317 \times 12 \text{ міс.} = 0,38 \text{ міс.}$

Скористаємося формулою 3 для обчислення чистого доходу від впровадження запланованих заходів за рік:

Чистий дохід від впровадження заходів (Чз) = Чистий прибуток на рік - Витрати на заходи (3)

Розрахунки:

$\text{Чз} = 25\,216\,068 - 800\,000 = 24\,416\,068 \text{ грн.}$

Розрахунки економічної ефективності показали, що чистий дохід від впровадження запланованих заходів за рік ( $\text{Чз} > 0$ ) позитивний.

Незважаючи на те, що чистий прибуток за рік після впровадження заходів складе 24 416 068 грн, а це менше, ніж показник доходу до впровадження заходів, реалізація запропонованих рекомендацій допоможе позитивно вплинути на ефективність праці працівників, що значно покращить техніко-економічні показники (підвищення обсягу збуту продукції, залучення нових клієнтів, отримання більшого прибутку), за рахунок чого відбудеться підвищення чистого доходу до попередніх показників та навіть вище протягом року.

Грамотна оцінка ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу організації дозволить уникнути негативних економічних та соціальних наслідків їх реалізації.

**РОЗДІЛ 3**

**ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

**3.1. Стратегічний аналіз підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

**3.1.1. Аналіз макросередовища підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Для того, аби підприємство могло безпечно та беззбитково функціонувати, необхідно проаналізувати його потенційні небезпеки (загрози та ризики). Ризикам потрібно приділити значну увагу, як передумовам прояву загрози.

Для узагальнення факторів зовнішнього впливу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», скористаємось PEST-аналізом. Результати PEST аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відображено в табл.3.1.

Табл. 3.1.

**Аналіз макросередовища підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Фактори, що впливають на підприємство		
Показники	Позитивні	Негативні
Демографічні		Зниження народжуваності; Старіння населення; Міграція населення
Соціальні	Працевдатне населення	-
Технологічні	Поява науково-технічних досягнень у галузі	Виготовлення технічно застарілої продукції;
Економічні		Зростання досягнень конкурентів;

		Інфляція; Недостатнє державне фінансування
Політичні		Нестабільна політична ситуація; Військові дії на Сході України, де найбільше скупчення підприємств металургійного комплексу

*Джерело: складено автором на основі [10, 9]*

Як висновок із таблиці, фактори макросередовища мають істотний негативний вплив на підприємство. За таких умов варто якомога краще зберегти стабільність економічного стану підприємства і не допустити більшого занепаду.

В Україні відсутня державна підтримка підприємств металургійного комплексу. Це також призводить до поступового занепаду через наступні причини:

- використання застарілих технологій виробництва;
- забруднення навколишнього середовища;
- далеке розташування центрів наукових технологій підприємств;

Практична відсутність підтримки з боку держави, зростаюча інфляція та високі податки значно зменшують можливість подальшого розвитку металургійного комплексу.

### 3.1.2. Аналіз мікросередовища підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У процесі маркетингу компанія безпосередньо функціонує в міському середовищі. Маркетингове мікросередовище складається з таких елементів, як підприємства, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти та суспільство.

Підприємство є частиною маркетингового мікросередовища, тому воно має вирішальне значення для визначення сильних і слабких сторін організації, ролі служби маркетингу в управлінні та рівня професійної підготовки спеціалістів з маркетингу.

В моделі мікросередовища Майкл Портер пропонує п'ять основних сил конкуренції: конкуренція, потенційні конкуренти, товари-замінники, постачальники та покупці.

Визначимо, як ці дані в нашому випадку впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Коли фірми пропонують однотипні товари або послуги через те, що певні компанії можуть краще задовольнити потреби своїх клієнтів, ніж інші, що призводить до покращення їх діяльності - виникає конкуренція. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має конкурентів з країн СНД та Туреччини.

Потрібні конкуренти з інших галузей мають значні ресурси, потужності та людські ресурси. Залізорудна галузь унікальна тим, що через обмеженість ресурсів вхід до неї майже неможливий. Проаналізуємо мікросередовище підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 3.2.).

Табл. 3.2.

Аналіз мікросередовища підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю М. Портера

Чинники	Оцінка	Сучасний стан	Вплив на підприємство
Постачальники	задовільно	Стабільна підтримка з боку постачальників. Підприємство працює з надійними постачальниками, які забезпечують його якісними матеріалами.	Підприємство контролює якість постачальної сировини, тому погіршення якості матеріалу мало ймовірно.
Покупці	добре	Підприємство продає свої товари як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Продукція підприємства застосовується у всіх кліматичних зонах планети.	Завдяки стабільному виробництву продукції підприємство складає високу конкуренцію іншим міжнародним лідерам.
Потенційні конкуренти	незадовільно	Через воєнний стан і зниження продуктивності підприємства, існує висока конкуренція від інших підприємств світового рівня. Зважаючи на те, що у підприємства	Компанії з Росії, Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку.

		висока виробнича потужність, доступ інших підприємств у галузі обмежений.	
Товари-замінники	незадовільно	Основними товарами-замінниками може стати продукція з країн СНД, Туреччини та Росії, через економічну кризу, зростання цін на енергоносії, паливо в Україні, а також важка доступність до портів.	За останні роки підприємство значно зменшило свою продуктивність через воєнний стан в Україні. Але завдяки відносно низькій собівартості продукції, підприємство залишається на високих конкурентних позиціях.

*Джерело: складено автором на основі [5]*

### 3.1.3. Побудова SWOT-матриці

Згідно з результатами вищезазначених досліджень, чотири стратегічні фактори SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) можуть бути використані для визначення найважливіших елементів внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

В основному всі залізородні місця є позитивними. Немає потреби в дорогих геологічних дослідженнях. Впровадження нових технологічних проектів не вимагає придбання землі та нових будівельних площ.

За останні роки якість концентрату комбінату була досить стабільною. Зараз на підприємстві розробляються проекти, які допоможуть йому розширити свої внутрішні можливості. До них належать програми для покращення якості концентрату, технічного переоснащення виробництва, комплексного використання сировини та розширення потенціалу сировини.

Зміни, які відбулися на міжнародному ринку залізородної сировини та металургійної продукції, сприяють діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»



СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень ризику діяльності.</li> <li>2. Впровадження нових технологій на виробництві; вдосконалення технологій.</li> <li>3. Сильний бренд і гарна репутація.</li> <li>4. Підвищення кваліфікації працівників.</li> <li>5. Відносно висока якість готової продукції.</li> <li>6. Вигідне місцезнаходження.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий спад прибутку через воєнний стан.</li> <li>2. Зменшення кількості продукції.</li> <li>3. Відсутність патентів.</li> <li>4. Забруднення навколишнього середовища.</li> <li>5. Недостатність молодих працівників.</li> <li>6. Застаріле обладнання</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення онлайн ринку.</li> <li>2. Впровадження інновацій і залучення інвестицій.</li> <li>3. Розширення асортименту.</li> <li>4. Автоматизація виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критичний рівень економіки у країні.</li> <li>2. Інфляція.</li> <li>3. Посилення державного регулювання витрат.</li> <li>4. Сильна конкуренція.</li> <li>5. Швидкий знос старого обладнання.</li> <li>6. Недостатня кваліфікація працівників.</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Як висновок, проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що підприємство має багато загроз та слабких сторін які особливо погіршились у зв'язку з воєнним станом в Україні. Але незважаючи на це, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями.

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» робимо висновок, що підприємство повинне вдатися до наступних методів покращення економічного стану:

- виготовлення нових видів продукції;
- підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу;
- підвищення мотивації та стимулювання співробітників;

### **3.2. Встановлення місії та цілей системи мотивації праці підприємства**

Коли трудова діяльність є основною умовою отримання блага, то у працівника формується мотив праці. Важливою особливістю мотиву праці є спрямованість на себе та на інших. Продукт праці, який виробляє працівник стає товаром і задовольняє потреби не тільки самого працівника, а й усіх інших людей.

Для того аби сформувати певний мотив праці, насамперед треба включити формування мотиву мотивуючого середовища, необхідних економічних потреб, цінностей, інтересів та активізувати їх на основі стимулів праці. Особливістю мотивів праці є їх спрямованість на себе та на інших. Продукт праці, ставши товаром, як споживча вартість задовольняє потреби не тільки працівників, а інших людей.

В якості стимулів можуть виступати - продукція яку виробляє працівник і якою будуть користуватися усі інші люди, окремі предмети, дії інших працівників або людей, та багато іншого, що може бути запропоновано людині якості компенсації її праці, або те що вона хотіла би сама отримати в результаті своєї праці.

Сучасна теорія мотивації на перший план ставить людину- працівника, саме його ставлення до праці визначатиме якість роботи. Необхідно в цій роботі враховувати всі потреби людини, необхідно завжди пам'ятати, що людина-працівник водночас є людиною-споживачем. Вона хоче не тільки бути ситою і взутою, але також бути соціально захищеною, мати громадянські права, відчувати себе особистістю, справжньою людиною.

Проблема мотивації несе на собі відбиток від колишньої радянської системи , на яку теж необхідно зважати як на об'єктивну реальність. Іншим виміром цієї реальності є особливості характеру, мислення та поведінки працівника.

Для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характерною є

певна обмеженість та навіть відсутність сучасної інноваційної системи мотивації праці працівників. Більшість працівників не виявляють ініціативу на праці, не виражають себе творчо, не хочуть брати на себе відповідальність у повній мірі за прийняті рішення на праці.

В якості проведеного дослідження можемо стверджувати, що між матеріальними та нематеріальними стимулами мотивації праці існує певний зв'язок. Заробітна плата в якості матеріального стимулу впливає на оцінку працівника з боку керівництва та інших працівників, а також на самооцінку працівника, що задовольняє його потребу у визнанні, повазі, шанобливому ставленні до себе та самостверженні. Тож матеріальні стимули можемо розглядати як соціальний, моральний, і психологічний фактор, але якщо використовувати лише матеріальний стимул не задіявши нематеріальних факторів, тобто моральних, соціальних, або творчих, ця система мотивації праці не буде в повній мірі виконувати свої функції, що призведе до розуміння працівниками мотивації праці лише як матеріального елемента.

Нематеріальні стимули мотивування праці в першу чергу пов'язані з потребою працівника в повазі з боку керівника, а також колективу, у шанобливому ставленні та визнанні як належного працівника.

Нематеріальні стимули також можна поділити на соціальні, моральні та соціально-психологічні. Соціально-психологічні означають спілкування у житті людини, це є базовою потребою та умовою життєдіяльності людини. Саме тому комфортна атмосфера на робочому місці, яка забезпечуватиме нормальне спілкування та шанобливе ставлення працівників одне до одного допоможе самореалізуватися кожному працівнику та буде впливати на адекватне відношення і здорову конкуренцію між працівниками.

Соціальні стимули, це - делегування праці, тобто можливість брати участь в управлінні колективом або працею, брати на себе відповідальність в прийманні рішень, просуватися по кар'єрній сходах та можливість займати престижну посаду. Соціальні стимули передбачають те, що працівникам надається право вибору під час вирішення певних проблем та делегується

певний обсяг задач та відповідальність.

Таким чином в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання характеризується тим, що працівник в якості винагороди за виконану роботу може розраховувати на отримання певних матеріальних благ у різних формах. А нематеріальне стимулювання виступає як метод впливу на трудову поведінку та особисту мотивацію, отже таким чином, матеріальні та нематеріальні фактори мотивації взаємно функціонують та доповнюють один одного.

Як висновок можемо стверджувати, що місією системи мотивації праці підприємства є створення задовільних умов для праці, які обумовлені матеріальними і нематеріальними стимулами. Цілями системи мотивації є покращення рівня мотивації серед співробітників, залучення їх до делегування праці, відповідальності за певні види діяльності, створення комфортного робочого клімату і атмосфери. Всі ці фактори неодмінно позитивно вплинуть на рівень мотивації працівників і покращать його. Запропоновану систему мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображено на дереві цілей (додаток Б).

### **3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої системи мотивації праці підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Розвиток підприємства в ринковій економіці може бути таким, щоб гарантувати отримання прибутку, міцну фінансову позицію та конкурентоспроможність на достатньо високому рівні тривалий період часу. Це сильно залежить від вибору стратегічних варіантів конкурентної тактики.

Незважаючи на те, що конкуруючі стратегії класифікуються за різними критеріями, наведені вище лінії поведінки можуть працювати разом і доповнювати один одного.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є стратегічним завданням діяльності підприємства, і для досягнення цього необхідно об'єднати

всі підрозділи та ланки його системи управління. Однак управління суб'єкту підприємницької діяльності не має конкурентоспроможності, розглядається як діяльність підприємства з метою досягнення кінцевих цілей, а також є важливою частиною «дерева цілей» загального управління та визначає особливості проектування та реалізації стратегії конкуренції. Таким чином, головним інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації є розроблення, а також впровадження стратегії конкурентоспроможності.

Системний і динамічний розвиток стратегій різних рівнів має бути обов'язковим. Створити єдину систему, оскільки корпоративна стратегія є результатом функціональних, її можна використовувати лише за допомогою інтеграції функціональних сфер, тобто вона є як провідником, так і кінцевим продуктом підготовки. З іншого боку, відносна цінність різних функціональних областей різна на підприємствах і залежить від стратегій вищих рівнів, що означає, що є зворотний зв'язок.

Отже, завдяки аналізу життєвого циклу та динаміки ринкової вартості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонуємо в якості стратегічного напрямку розвитку для підприємства стратегію зростання.

Стратегія зростання та її можливі альтернативи:

- Зниження цін: завдяки використанню відносно недорогих матеріалів для виробництва продукції.
- Присутність онлайн-ринку, збільшення реклами: інтенсивне маркетингове впровадження для привертання уваги клієнтів.
- Вдосконалення якості: Збільшення якості продукту або послуги для привертання клієнтів.
- Розширення асортименту: Додавання нових продуктів або послуг для розширення ринкової присутності.
- Введення нових етапів виробничого циклу, завдяки сучасним інноваційним технологіям.

Завдяки проведеному стратегічному аналізу та присутній інформації, можна зробити висновок, що стратегія зростання є найкращою базовою

стратегією для компанії, а також такі стратегічні альтернативи, як підвищення фінансової незалежності, економія ресурсів, перегляд витрат, балансування на ринку, вдосконалення виробництва, підвищення якості продукції.

Загальний розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямований на підвищення конкурентоспроможності бізнесу та конкурентоспроможності його товарів на ринку.

Проте зазначимо, що одночасно з вибором стратегічної стратегії підприємства слід розглянути і функціональну стратегію, щодо поліпшення системи мотивації на підприємстві. Аналізуючи проведені дослідження, найкращою функціональною стратегією буде стратегія мотивації персоналу. Мета цієї стратегії – обґрунтування пропозицій щодо заходів з підвищення ефективності використання персоналу підприємства або окремих його підрозділів.

Наведемо можливі варіанти застосування стратегії мотивації персоналу:

Грошова винагорода: премії та чесна заробітна плата.

Стиль керівництва та спілкування: Мотивацію співробітників можна підвищити, надавши достатню свободу працювати незалежно та проявляти ініціативу. Мотивуючий стиль керівництва, заснований на прозорих рішеннях, довірі та просторі для помилок.

Похвала та визнання: хвалити роботу, дякувати співробітникам, демонструвати вдячність співробітникам, святкувати успіхи разом.

Внутрішня мотивація та емоційний зв'язок: створити можливості для подальшого навчання, досягнути балансу між роботою та особистим життям, різноманітних видів діяльності.

Соціально-психологічна стабільність: безкоштовна їжа, напої або спортивні заходи, часто можуть забезпечити підвищення благополуччя та мотивації працівників, наявність психолога або психологічного кабінету на підприємстві, що особливо актуально у воєнний стан.

Влучно поєднувати співробітників, які гарно комунікують між собою, задля успішного виконання поставлених задач.

Як висновок можна констатувати, що для виконання поставлених задач та для успішного впровадження стратегії зростання на підприємстві мотивація співробітників повинна завжди стояти на першому місці, адже саме вони є рушійною силою підприємства. Якщо компанія хоче залишитися на ринку, вона не повинна нехтувати жодним з варіантів стратегії мотивації персоналу.

## ВИСНОВКИ

Як результат аналізу ключових термінів і основних теорій ця робота показує, що системи стимулювання як компонент системи управління в першу чергу призначені для активізації та контролю бажаної поведінки співробітників, а в другу чергу також для підвищення рівня задоволеності працівників. Це означає, що встановлені системи стимулювання є інструментом непрямого управління працівниками. Для того, щоб вплинути на поведінку працівників, потрібно встановити стимули в їхніх інтересах, щоб працівники поводитися вигідно для організації.

З точки зору компанії, метою системи стимулювання є забезпечення того, щоб співробітники виконували свої завдання якомога продуктивніше. З точки зору працівників, стимули, які відповідають їхнім цілям і цінностям, позитивно впливають на привабливість компанії. Системи стимулів мають бути розроблені таким чином, щоб відповідні стимули виражали, яка поведінка є особливо бажаною. Система стимулювання компанії в сукупності з ефективно розробленими умовами праці є заміником центрального управління, в якому типи стимулів диференціюються на матеріальні та нематеріальні стимули. Основними елементами матеріальних стимулів є заробітна плата та додаткові виплати (премії), тоді як елементами нематеріальних стимулів є заходи, які сприяють особистому розвитку та створенню комфортного робочого середовища на основі потреб працівників.

Матеріальні або грошові стимули переважно активують зовнішню мотивацію та намагаються досягти своєї мети за допомогою грошей або грошових вигод. Реалізація окремих компонентів систем матеріального стимулювання показує, що це короткострокові мотиватори. На відміну від цього, нематеріальні стимули створюють первинну мотивацію, тобто реальне задоволення від роботи та довгострокову відданість працівників. Нематеріальні стимули мають основний вплив на внутрішню мотивацію працівників.

У результаті аналізу існуючої системи мотивації персоналу ПАТ



«АрселорМіттал Кривий Ріг» було виявлено, що вона є сукупністю кількох блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення та соціальні програми.

Джерелами аналізу ефективності цієї системи стали дані фінансової звітності та результати суспільного анкетування, проведеного серед співробітників промислових організацій.

Система мотивації персоналу є ефективною лише тому випадку, коли вона задовольняє основні потреби персоналу та стимулює працівників до більшої самовіддачі, спрямовує енергію кожного фахівця для досягнення єдиного результату - досягнення стратегічних цілей компанії.

Проведене дослідження показує, що завдяки своєчасній розробці та впровадженню в компанії комплексної системи мотивації персоналу підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може успішно впровадити стратегію зростання.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу організації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволить працівникам цієї організації краще використовувати свої здібності, нові можливості та технічні засоби, що призведе до отримання бажаного результату та більш ефективної роботи всієї організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві: стаття. Одеса: ОНПУ, 2020. 9 с.
2. Якубов К. В. Розробка системи стимулювання праці персоналу підприємства: тези. Харків, 2020. 4 с.
3. Жигалкевич Ж. М. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства: стаття. Київ, 2021. 12 с.
4. Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft / Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel, Prof. Dr. Patrick Da-Cruz, Neu-Ulm, 2020. 59 с.
5. Костецька Н. І. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків: стаття. Тернопіль, 2022. 5 с.
6. Сухачова О. О. Формування «дерева цілей» підвищення суми прибутку підприємств зв'язку: стаття. Київ, 2019. 5 с.
7. Dr. phil. Martina C. Frost. Motivation und Motivierung von Mitarbeitern: стаття, Deutschland, 2016. 6 с.
8. Erlebnismangement: Mitarbeitermotivation: Definition, Methoden & Strategien: веб-сайт. URL: <https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/mitarbeiter/mitarbeitermotivation>
9. Фінансова звітність підприємства Публічне Акціонерне Товариство "Арселорміттал Кривий Ріг": веб-сайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2021)
10. Регулярна інформація підприємства Публічне Акціонерне Товариство "Арселорміттал Кривий Ріг": веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/annual-reports>
11. Піраміда потреб Маслоу: стаття: веб-сайт. URL: <https://termin.in.ua/piramida-maslou/>
12. Теорія мотивації Герцберга: Управління персоналом: веб-сайт.

URL: <https://studfile.net/preview/9405575/page:7/>

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Основні фінансово-економічні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Зміни показника, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
				5	6
1	2	3	4	5	6
1. Чиста виручка від реалізації	67 963 171	62 409 226	63 496 684	-5553945	1 087 458
2. Собівартість реалізованої продукції	54 675 902	63 503 128	58 345 530	8 827 226	-4 657 598
3. Валовий прибуток	13 287 269	-1 093 902	4 651 154	-14 381 171	5 745 056
4. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	11 809 326	-2 750 338	2 066 296	-14 559 664	4 816 634
5. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	9 509 163	-2 265 232	740 902	-11 774 395	2 336 134
6. Валюта балансу	97 674 367	88 349 556	97 544 421	-9 324 811	9 194 865
7. Власний капітал	74 490 900	60 631 140	3 859 533	-13 859 760	-56 771 607
8. Необоротні активи	58 390 905	60 662 957	58 304 095	2 272 052	-2 358 862
9. Оборотні активи	39 283 462	36 881 636	29 947 569	-2 401 826	-6 934 067
10. Середньооблікова чисельність персоналу	20 763	20 763	19 504	0	-1 259
11. Фондовіддача	1,45	1,31	1,22	-0,14	-0,09
12. Фондомісткість	0,69	0,77	0,82	0,07	0,05
13. Фондоозброєність	2265,05	2391,10	2670,71	126,05	279,61
14. Рентабельність ОЗ за валовим прибутком, %	20,20	-	1,49	-	1,49

Джерело: складено автором на основі [9,10]

Таблиця Б.1. Дерево цілей щодо системи мотивації працівників ПАТ

## «АрселорМіттал Кривий Ріг»



Джерело: складено автором на основі [6]