

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
АТ «Кривбасзалізрудком»»

Виконала: студентка 4-го курсу,
групи ЗМН-21 _____ / Андрущенко А.М. /

Керівник _____ / Афанасьєв Є.В. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2025 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.

(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Андрущенко Анжелі Михайлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка системи мотивації праці підприємства
АТ «Кривбасзалізрудком»»

керівник роботи Афанасьєв Є.В., доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» березня 2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань сутності процесів мотивації в управлінській діяльності, теоретичні основи мотивації, методичні підходи до розробки системи мотивації праці на підприємствах, аналітичні матеріали сучасних науковців щодо питань мотивації праці, фінансова звітність АТ «Кривбасзалізрудком» за 3 роки, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Дослідити теоретичні засади та концепції мотивації праці, а також вивчити сучасні підходи до формування ефективних мотиваційних систем. 2) Здійснити загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком». 3) Проаналізувати існуючу систему мотивації праці на, включаючи її структуру, методи та інструменти. 4) Обґрунтувати та розробити конкретні рекомендації щодо впровадження нових або удосконалення існуючих елементів системи мотивації праці на АТ «Кривбасзалізрудком». 5) Оцінити заходи та механізми впровадження ефективної системи мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком».

6) Обрати загальну стратегію розвитку та обґрунтувати стратегію управління персоналом для АТ «Кривбасзалізрудком»

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

1) Динаміка основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.;

2) Динаміка середньооблікової чисельності персоналу за 2020-2022 рр.; 3) Динаміка фонду заробітної плати за 2020-2022 рр.; 4) Напрямки формування ефективної системи мотивації АТ «Кривбасзалізрудком»; 5) PEST-аналіз та SWOT-матриця.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В., д.е.н., професор	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Афанасьєв Є.В., д.е.н., професор	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Афанасьєв Є.В., д.е.н., професор	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025-19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.2025-09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 - 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025-30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	11.06.2025 - 12.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025
10	Попередній захист роботи	16.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2025

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Андрущенко А.М.

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Афанасьєв Є.В.

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент». Андрущенко А.М. «Розробка системи мотивації праці підприємства АТ «Кривбасзалізрудком»». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу виконано на 98 сторінках, містить 13 таблиць, 9 рисунків. При підготовці роботи використано 33 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:

розробка науково-обґрунтованих рекомендацій та практичних заходів щодо формування ефективної системи мотивації праці в умовах АТ «Кривбасзалізрудком» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади та концепції мотивації праці, а також вивчити сучасні підходи до формування ефективних мотиваційних систем.
2. Здійснити загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком».
3. Проаналізувати існуючу систему мотивації праці на, включаючи її структуру, методи та інструменти.
4. Обґрунтувати та розробити конкретні рекомендації щодо впровадження нових або удосконалення існуючих елементів системи мотивації праці на АТ «Кривбасзалізрудком».
5. Оцінити заходи та механізми впровадження ефективної системи мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком».
6. Обрати загальну стратегію розвитку та обґрунтувати стратегію управління персоналом для АТ «Кривбасзалізрудком».

Об'єкт дослідження:

процес управління персоналом на АТ «Кривбасзалізрудком», зокрема, його складова, пов'язана з мотивацією праці.

Предмет дослідження:

сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних аспектів формування та удосконалення системи мотивації праці підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект - очікуване зростання валового прибутку АТ «Кривбасзалізрудком» в прогностичному році на +349415,78 тис. грн.

Ключові слова: управління, система, мотивація, персонал, праця, гірничо-добувне підприємство, заробітна плата.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Сутність та значення мотивації праці на підприємстві	9
1.2. Основні теорії та концепції мотивації персоналу	13
1.3. Принципи та методи формування ефективної системи мотивації праці	26
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» ТА РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	35
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком»	35
2.2. Обґрунтування основних напрямків та інструментів щодо формування ефективної системи мотивації	48
2.3. Оцінка заходів та механізмів впровадження ефективної системи мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком»	57
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ»	66
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	66
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	77
3.3. Вибір загальної стратегії та обґрунтування стратегії управління персоналом в умовах АТ «Кривбасзалізрудком»	82
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого економічного зростання та посилення конкурентного середовища результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем ефективного використання його ключового ресурсу — людського капіталу. Забезпечення високої продуктивності праці, залучення та утримання кваліфікованих фахівців, а також формування лояльного та зацікавленого колективу є ключовими завданнями менеджменту. У цьому контексті система мотивації праці відіграє вирішальну роль, виступаючи потужним інструментом впливу на поведінку та результативність працівників.

Акціонерне товариство «Кривбасзалізрудком», як провідне підприємство гірничодобувної галузі регіону, функціонує в умовах, що вимагають постійного пошуку шляхів підвищення операційної ефективності та оптимізації виробничих процесів. Ефективна мотивація праці не лише сприяє зростанню продуктивності, але й дозволяє знизити плинність кадрів, покращити якість роботи та створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Відтак, розробка та впровадження сучасної, комплексної та дієвої системи мотивації праці на АТ «Кривбасзалізрудком» є надзвичайно актуальним завданням, яке дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Метою дослідження є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій та практичних заходів щодо формування ефективної системи мотивації праці в умовах АТ «Кривбасзалізрудком» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади та концепції мотивації праці, а також вивчити сучасні підходи до формування ефективних мотиваційних систем.
2. Здійснити загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком».
3. Проаналізувати існуючу систему мотивації праці на, включаючи її структуру, методи та інструменти.
4. Обґрунтувати та розробити конкретні рекомендації щодо впровадження нових або удосконалення існуючих елементів системи мотивації праці на АТ «Кривбасзалізрудком».
5. Оцінити заходи та механізми впровадження ефективної системи мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком».
6. Обрати загальну стратегію розвитку та обґрунтувати стратегію управління персоналом для АТ «Кривбасзалізрудком».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на АТ «Кривбасзалізрудком», зокрема, його складова, пов'язана з мотивацією праці.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних аспектів формування та удосконалення системи мотивації праці підприємства.

У кваліфікаційній роботі бакалавра були використані такі методи дослідження: системний аналіз, синтез, порівняння, індукція та дедукція для формування теоретичних положень; статистичний аналіз для обробки кількісних даних; метод експертних оцінок та анкетування для збору інформації про ставлення працівників до існуючої системи мотивації; графічні методи для візуалізації отриманих результатів; а також методи економічного обґрунтування для оцінки ефективності запропонованих заходів.

В ході дослідження використано такі інформаційні ресурси:

- 1) Фінансова та статистична звітність АТ «Кривбасзалізрудком», внутрішні нормативні документи підприємства щодо організації та оплати

праці; 2) Монографії, наукові статті, підручники та навчальні посібники з питань менеджменту, управління персоналом, мотивації та стимулювання праці; 3) Нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та оплату праці; 4) Публікації вітчизняних та зарубіжних періодичних видань, присвячені кращим практикам у сфері мотивації персоналу; 5) Матеріали науково-практичних конференцій та семінарів з питань управління людськими ресурсами; 6) Дані інформаційно-аналітичних інтернет-порталів та інших відкритих джерел інформації, що стосуються гірничодобувної галузі та практик мотивації.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та значення мотивації праці на підприємстві

У сучасному глобалізованому світі, де економічна турбулентність та швидкі технологічні зміни є нормою, людський капітал утверджується як ключовий стратегічний актив будь-якого підприємства. Здатність організації успішно функціонувати, розвиватися, впроваджувати інновації та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища безпосередньо залежить від ефективності використання цього ресурсу. Саме в цьому контексті мотивація праці виступає не просто як один з інструментів управління, а як фундаментальний елемент, що визначає продуктивність, залученість та лояльність персоналу.

Поняття «мотивація» походить від латинського *movere*, що означає «рухати», «спонукати». Мотивація в загальному розумінні — це процес залучення себе або інших до активної дії з метою досягнення конкретних результатів. У контексті трудових відносин мотивація праці являє собою складну систему як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до цілеспрямованої, активної й наполегливої діяльності. Ці чинники визначають напрямок, силу та сталість зусиль людини у виконанні поставлених цілей. Це динамічний процес, що перебуває під постійним впливом індивідуальних потреб, ціннісних орієнтацій працівника та зовнішніх стимулів, що надаються організацією.

Українські та світові науковці пропонують власні, але взаємодоповнюючі визначення цього поняття, підкреслюючи його багатогранність:

- О.В. Анісімова визначає мотивацію праці як систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, що визначають поведінку людини у сфері праці, її ставлення до роботи, її активність та ефективність [2]. Це визначення підкреслює вплив мотивації на якісні та кількісні показники трудової діяльності.

- на думку Б.М. Андрушківа, мотивація праці – це процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, обумовленого прагненням задовольнити свої потреби та досягти особистих цілей за допомогою трудової діяльності [1]. Акцент тут робиться на свідомому виборі та інтеграції особистих цілей з трудовими.

- О.А. Грішнова трактує мотивацію як сукупність чинників, що детермінують трудову поведінку людини, спрямовану на досягнення цілей підприємства [5]. Це визначення підкреслює орієнтацію на організаційні цілі.

- Відомий американський дослідник у галузі менеджменту М. Мескон разом із М. Альбертом і Ф. Хедоурі визначали мотивацію як процес, який спонукає людину або інших осіб до активної діяльності з метою досягнення як власних, так і організаційних цілей. [15]. Це класичне, широко визнане визначення, що охоплює як індивідуальні, так і організаційні аспекти.

- Стівен Роббінс, відомий автор у галузі організаційної поведінки, визначає мотивацію як процес, що обумовлює інтенсивність, напрямок та наполегливість зусиль індивіда для досягнення мети [19]. Це визначення є фундаментальним у вивченні поведінкових аспектів мотивації.

Відштовхуючись від наведених визначень, можна сформулювати, що мотивація праці є комплексом внутрішніх спонукань (мотивів) та зовнішніх стимулів, які впливають на трудову поведінку працівника, надаючи їй спрямованості, інтенсивності та наполегливості, що, зрештою, призводить до досягнення як особистих цілей працівника, так і стратегічних цілей підприємства.

Мотиви праці є внутрішніми рушійними силами, які можуть бути різноманітними:

1) Матеріальні мотиви: прагнення до високої заробітної плати, премій, бонусів, соціальних пакетів (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, харчування), можливості отримання житла чи інших матеріальних благ. На промислових підприємствах, таких як АТ «Кривбасзалізрудком», де значна частина робітників зайнята фізичною працею у складних умовах, а заробітна плата є ключовим джерелом доходу для багатьох родин, матеріальні стимули є особливо значущими.

2) Нематеріальні мотиви:

- Соціальні: бажання приналежності до колективу, визнання з боку колег та керівництва, повага, можливість працювати в команді.

- Психологічні: задоволення від виконаної роботи, відчуття значущості та корисності своєї праці, можливість самореалізації, професійний розвиток, цікаві та складні завдання, сприятливий психологічний клімат, справедливе ставлення керівництва, можливості для творчості та ініціативи.

- Моральні: відповідність праці особистим цінностям, відчуття відповідальності, прагнення до професійної досконалості.

Значення ефективної системи мотивації праці для сучасного підприємства, особливо такого великого промислового гіганта як АТ «Кривбасзалізрудком», є беззаперечним та багатоаспектним:

1) Підвищення продуктивності та ефективності праці: Мотивовані працівники демонструють вищий рівень віддачі, кращу якість роботи та дотримання термінів. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає не лише збільшення обсягів видобутку та переробки руди, а й оптимізацію використання дороговартісного обладнання, зниження виробничих витрат, мінімізацію браку та простоїв. Вища продуктивність безпосередньо конвертується у зростання прибутку.

2) Зниження плинності кадрів та формування стабільного колективу: Висока плинність персоналу є однією з найдорожчих проблем для будь-якої організації, а особливо для промислових підприємств, де підготовка кваліфікованих робітників (гірників, шахтарів, інженерів, спеціалістів з експлуатації обладнання) вимагає значних інвестицій часу та ресурсів. Ефективна мотивація допомагає утримати цінних співробітників, знижуючи витрати на постійний пошук, найм, адаптацію та навчання нового персоналу, а також запобігаючи втраті унікальних знань та досвіду.

3) Покращення якості продукції та послуг: Мотивовані працівники більш уважні до деталей, дотримуються технологічних норм, виявляють ініціативу у вдосконаленні процесів, що безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту (у випадку АТ «Кривбасзалізрудком» – якість залізорудної сировини) та дотримання високих виробничих стандартів.

4) Стимулювання інноваційної діяльності та раціоналізаторства: Заохочення ініціативи та креативності через ефективну мотиваційну систему сприяє генерації нових ідей, раціоналізаторських пропозицій та впровадженню інновацій. Це може стосуватися оптимізації технологій видобутку, впровадження енергоощадних рішень, підвищення безпеки праці або розробки нових методів переробки сировини. Для такої галузі, як гірничодобувна, це є критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

5) Формування позитивного психологічного клімату та корпоративної культури: Справедлива, прозора та визнана працівниками система мотивації сприяє створенню здорової атмосфери в колективі, підвищенню задоволеності роботою, зниженню рівня конфліктів та посиленню почуття приналежності до підприємства. Це, у свою чергу, зміцнює корпоративну культуру, яка ґрунтується на довірі, взаємоповазі та спільних цінностях.

6) Підвищення адаптивності та стійкості підприємства: В умовах швидких ринкових змін і активного впровадження нових технологій, мотивований персонал легше адаптується до нових завдань, змін у

виробничих процесах та впровадження нового обладнання. Це забезпечує гнучкість підприємства та його здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

7) Забезпечення безпеки праці та зменшення ризиків: Для промислових підприємств, особливо в гірничодобувній галузі, де ризики травматизму та аварій є значними, мотивація до неухильного дотримання норм і правил безпеки праці є життєво важливою. Мотивовані працівники більш відповідальні, уважні та дисципліновані, що суттєво знижує ймовірність нещасних випадків та виробничих аварій.

Таким чином, система мотивації праці – це значно більше, ніж просто операційний елемент фінансового планування; це стратегічна інвестиція у довгостроковий розвиток та сталість підприємства. Вона дозволяє керівництву цілеспрямовано формувати бажану поведінку співробітників, ефективно спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей. Це є абсолютно критично важливим для такого масштабного, технологічно складного та ресурсоємного промислового підприємства, як АТ «Кривбасзалізрудком», яке прагне до лідерства у своїй галузі та забезпечення сталого функціонування в умовах постійних викликів.

1.2. Основні теорії та концепції мотивації персоналу

Для ефективного управління людським капіталом та розробки дієвої системи мотивації на підприємстві критично важливим є глибоке розуміння теоретичних основ, що пояснюють сутність та механізми мотивації. Протягом історії розвитку управлінської думки сформувалося безліч теорій мотивації, які можна класифікувати за різними критеріями, але найчастіше їх поділяють на змістовні (що пояснюють, що саме спонукає людей до дії) та процесуальні (що описують, як відбувається процес мотивації). Жодна окрема теорія не є вичерпною, але кожна з них пропонує цінні інструменти для розуміння та впливу на мотивацію персоналу.

Змістовні теорії мотивації зосереджені на ідентифікації та класифікації потреб людини, які є внутрішніми спонукальними силами її поведінки. Вони намагаються відповісти на питання - що мотивує людей?. Ці теорії, попри їхню критику в академічних колах щодо повноти пояснення всіх аспектів мотивації, зробили значний вплив на управлінську практику, оскільки пропонують конкретні «важелі» впливу на персонал.

А. Теорії потреб

Представники цих теорій прагнуть ідентифікувати різноманітні чинники мотивації, в першу чергу, людські потреби, які, на думку дослідників, зумовлюють поведінку людей.

1) Видатний американський науковець Генрі Маррей (1893–1988) поряд з органічними (або первинними) потребами розмежовував і так звані вторинні, або психогенні потреби, що, на його думку, формуються в процесі навчання та соціального впливу. До таких потреб він відносив прагнення досягати успіхів, виявляти агресію, зберігати незалежність, чинити опір, здобувати повагу та відчуття захищеності, домінувати, бути в центрі уваги, уникати поразок, надавати допомогу, встановлювати взаєморозуміння, а також прагнути до знань і пошуку пояснень. Ці психогенні потреби є важливими для розуміння індивідуальних відмінностей у мотивації та можуть бути ефективно використані для побудови гнучких мотиваційних систем на підприємствах.

2) Соціопсихічна теорія мотивації Е. Мейо[17, 20]. В рамках так званої «школи людських відносин», Елтон Мейо та його колеги, що проводили відомі Хоторнські експерименти, надали величезне значення нематеріальним стимулам та мотивам. Їхні дослідження показали, що соціальні аспекти робочого середовища, такі як сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми, участь у прийнятті рішень та відчуття приналежності, мають значний вплив на продуктивність праці, часто навіть більший, ніж виключно матеріальні чинники. Це підкреслює

важливість побудови сприятливого мікроклімату та сильної корпоративної культури на промислових підприємствах.

3) Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Однією з найвідоміших та найвпливовіших змістовних теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу [13]. Маслоу аналізував питання мотивації з точки зору ієрархії людських потреб, виділяючи п'ять ключових рівнів. На його переконання, ці рівні активізуються поступово — від базових до більш високих.

- Фізіологічні потреби. Базові потреби для виживання (їжа, вода, житло, сон, тепло, повітря).

- Потреби в безпеці. Передбачається захист від фізичних та психологічних загроз, впевненість у майбутньому.

- Соціальні потреби (належності, причетності, любові). Прагнення до спілкування, належності до групи, дружби, підтримки, схвалення сім'ї та спільноти. У виробничому колективі це виявляється у потребі у командній роботі, сприятливому мікрокліматі, можливості спілкуватися з колегами, участі у корпоративних заходах, відчутті приналежності.

- Потреби в повазі, визнанні. Прагнення до визнання особистих досягнень, статусу, компетентності, самоповаги, схвалення друзів, спільноти, високого статусу, відповідальності. На підприємстві це може бути реалізовано через публічне визнання (нагороди, почесні грамоти, дошки), підвищення у посаді, делегування відповідальності, можливість професійного зростання.

- Потреби в самоактуалізації (самореалізації): Бажання максимально розкрити свій потенціал, реалізувати творчі здібності, досягти особистісного зростання, отримати освіту, займатися хобі.

В основі теорії Маслоу лежить положення про те, що мотивація працівників формується через поступове задоволення потреб, які розміщені в ієрархічному порядку. Лише після того, як задоволено потреби нижчого рівня, у людини виникає прагнення до задоволення наступного, вищого рівня. Відповідно, обов'язком роботодавця є створення сприятливих умов

праці та впровадження різноманітних стимулів, що дозволяють задовольнити потреби працівників на всіх рівнях цієї ієрархії.

4) Теорія потреб ERG К. Алдерфера. Клейтон Алдерфер запропонував свою теорію ERG (Existence, Relatedness, Growth), яка є модифікацією ієрархії Маслоу [19]. Теорія ґрунтується на трьох рівнях потреб:

- Existence (Існування). Об'єднує фізіологічні потреби та потреби безпеки (базові робочі потреби, такі як зручне місце роботи, нормальна зарплата, страхування).

- Relatedness (Взаємовідносини). Потреби в міжособистісних стосунках, причетності, соціальній взаємодії (колеги, клієнти, керівники, підлеглі).

- Growth (Зростання). Потреби самореалізації та поваги (навчання, просування, зростання, творчість). На відміну від Маслоу, Алдерфер стверджував, що кожна потреба може задовольнятися незалежно від інших, і незадоволення потреб вищого рівня може посилити прагнення до задоволення потреб нижчого рівня (фрустрація-регресія). Це дозволяє більш гнучко підходити до мотивації, розуміючи, що працівники можуть прагнути до зростання, навіть якщо базові потреби не повністю задоволені, або ж, навпаки, повертатися до базових потреб у разі розчарування.

Б. Теорія мотивації досягнення успіхів

Ця теорія акцентує увагу на відмінностях у поведінці людей, які орієнтовані на досягнення успіху, порівняно з тими, хто прагне уникнути невдач. Засновниками цієї концепції вважаються американські дослідники Д. МакКлелланд і Д. Аткинсон, а також німецький науковець Х. Хекхаузен.

Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда. Девід МакКлелланд [19] висунув ідею про те, що існують три ключові потреби, які не є вродженими, а набуваються людиною протягом життя. Ці потреби формуються в процесі соціалізації та суттєво впливають на мотивацію незалежно від таких чинників, як вік, стать, етнічна належність чи культурне середовище. Через

це теорію МакКлелланда часто також називають теорією набутих або вивчених потреб.

- Потреба у досягненнях (need for achievement, nAch). Особи, які прагнуть досягати високих результатів, часто виявляють бажання братися за складні завдання, вдосконалюватися, встановлювати нові стандарти або здійснювати те, що ще не було зроблено. Вони орієнтовані на особисту відповідальність за досягнуті результати, відчують задоволення від подолання складних викликів. Їхня ефективність має залежати від власних зусиль, а не від зовнішніх обставин, тому вони зацікавлені в отриманні зворотного зв'язку щодо своєї діяльності. Такі працівники уникають як занадто ризикованих, так і надто простих ситуацій. На підприємстві АТ «Кривбасзалізрудком» прикладами таких працівників можуть бути ті, хто намагається перевищити виробничі показники, опановує нову техніку, генерує інноваційні підходи чи бере участь у змаганнях з професійної майстерності.

- Потреба у владі (need for power, nPow): Бажання впливати на інших людей, контролювати ситуацію, бути відповідальним за інших, мати статус, мотивувати інших. Ці люди прагнуть займати керівні посади, впливати на прийняття рішень, використовувати лише виграшні аргументи.

- Потреба у приналежності (need for affiliation, nAff): Бажання мати теплі, дружні стосунки з оточуючими, бути частиною групи, дотримуватися соціальних норм організації, побоюючись несприйняття. Ці люди добре працюють у команді, насолоджуються співпрацею, але не люблять конкурентних ситуацій.

Керівник повинен розуміти, що люди з орієнтацією на досягнення успіху зазвичай ставлять перед собою чіткі позитивні цілі, досягнення яких для них є синонімом успіху. Такі працівники демонструють впевненість у власних силах, сповнені очікувань позитивного результату та готові максимально залучити всі наявні ресурси. Натомість особи, мотивовані уникнути поразки, діють і мислять переважно з позиції страху перед

невдачею, сумніваються у власних можливостях і не вірять у досягнення позитивного результату. Тому система управління повинна бути гнучкою та здатною адаптувати засоби впливу, акцентуючи увагу на створенні умов для досягнення успіху.

В. Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга

Фредерік Герцберг у своїй двофакторній теорії [23, 27] стверджував, що існують дві окремі групи факторів, що впливають на задоволеність та мотивацію праці:

- Гігієнічні фактори (фактори утримання). Ці фактори немов би оточують роботу. Якщо вони відсутні або незадовільні, вони викликають незадоволеність та демотивацію, але їхня наявність не обов'язково викликає сильну мотивацію. Серед них можна виділити такі чинники, як загальна політика підприємства, система інспекцій і контролю, рівень оплати праці, характер міжособистісних взаємин (з колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами), а також умови праці, що включають зручність робочого місця, безпеку на виробництві та наявність медичного страхування. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає адекватну оплату праці, забезпечення сучасними засобами індивідуального захисту, безпечні та максимально комфортні умови на робочому місці, чіткі та зрозумілі правила роботи.

- Мотивуючі фактори (мотиватори, фактори задоволення). Ці фактори більше відносяться до самої роботи і безпосередньо призводять до задоволеності та високої мотивації. До них належать: можливість досягти успіху в роботі, кар'єрне зростання, визнання людини як особистість (похвала за хорошу роботу), зміст трудової діяльності (наскільки цікавою є робота), відповідальність за доручену справу, можливості для додаткової відповідальності. Для працівників промислового підприємства це може бути можливість бачити результати своєї праці, участь у важливих проектах, отримання подяки за сумлінну працю, можливість підвищити кваліфікацію та отримати вищий розряд.

Двофакторна теорія стимулювала керівників багатьох підприємств переосмислити підходи до організації праці, підкреслити її важливість для працівника та підвищення ефективності роботи. На практиці це проявляється у розширенні кола посадових обов'язків (залученні співробітників до більш різноманітних завдань), збагаченні роботи (наданні складніших і більш комплексних завдань, що пов'язані з реалізацією проектів), а також у розширенні повноважень і можливостей працівників (дозволі приймати самостійні рішення, які стосуються їхньої професійної діяльності).

Систематизуємо інформацію по змістовним теоріям мотивації у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнений огляд ключових змістовних теорій мотивації

№ з/п	Теорія (Автор)	Основна ідея	Ключові потреби/фактори	Обмеження/Особливості
1.	Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Потреби людини розташовані в ієрархічній послідовності від нижчих до вищих; вищі потреби активізуються після задоволення нижчих.	1. Фізіологічні: зарплата, безпечні умови. 2. Безпека: соціальні гарантії, стабільність. 3. Соціальні: Командна робота, мікроклімат. 4. Повага: Визнання, статус, кар'єрне зростання. 5. Самореалізація: Розвиток, творчість, самовдосконалення.	Ієрархія не завжди суворо лінійна; різні люди можуть надавати перевагу різним потребам одночасно.
2.	Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Фактори, що викликають задоволення (мотиватори) та незадоволення (гігієнічні), є різними.	Гігієнічні (усувають незадоволеність): Умови праці, зарплата, політика компанії, відносини, безпека. Мотиватори (викликають задоволення): Досягнення, визнання, зміст роботи, відповідальність, зростання, просування.	Гігієнічні фактори не мотивують, а лише запобігають демотивації. Акцент на збагаченні змісту праці.

3.	Теорія набутих потреб (Д.МакКлелланд)	Мотивація визначається трьома набутими потребами, що формуються протягом життя.	1. Досягнення: Прагнення до досконалості, складних завдань. 2. Влада: Бажання впливати, контролювати. 3. Приналежність: Прагнення до дружніх стосунків, командної роботи.	Потреби є набутими, що вимагає індивідуального підходу до кожного працівника.
4.	Теорія ERG (К. Алдерфер)	Модифікація Маслоу: 3 групи потреб, можливість одночасного задоволення та регресії.	1. Існування (Existence): Фізіологічні + безпека. 2. Взаємовідносини (Relatedness): Соціальні. 3. Зростання (Growth): Повага + самореалізація.	Можливість «фрустрації-регресії»: незадоволення вищих потреб може посилити прагнення до нижчих.
5.	Соціопсихічна теорія (Е. Мейо)	Нематеріальні стимули та соціальні взаємовідносини є ключовими для мотивації.	Сприйняття індивіда групою, заохочення іншими, участь, приналежність, сприятливий мікроклімат.	Фокус на соціальних аспектах, може недооцінювати індивідуальні матеріальні потреби.

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на припущенні, що поведінка людини формується не лише її потребами, а й суб'єктивним сприйняттям ситуації, очікуваннями, які з нею пов'язані, а також оцінкою власних можливостей і потенційних наслідків обраних дій. На основі цього індивід приймає рішення щодо активної поведінки або бездіяльності. Ці теорії мають на меті допомогти керівникам зрозуміти, як ефективно поєднувати результати роботи працівника з відповідними винагородами.

А. Теорія сподівань Віктора Врума

Теорія сподівань (модель Врума) є однією з найбільш відомих та впливових процесуальних теорій. [5, 9]. Теорія спирається на припущення, що наша поведінка визначається усвідомленим вибором серед різноманітних альтернативних варіантів дій. Мотивація формується як кінцевий результат взаємодії трьох основних чинників і може бути виражена за допомогою такої формули:

$$M(\text{Мотивація}) = E(\text{Сподівання}) \times I(\text{Інструментальність}) \times V(\text{Валентність})$$

- Сподівання (Expectancy, E). Сприйняття людиною факту того, що певні зусилля призведуть до отримання бажаних результатів або високої продуктивності.

- Інструментальність (Instrumentality, I). Людина усвідомлює, що досягнуті нею результати (висока продуктивність) приведуть до очікуваної винагороди. Вона оцінює, наскільки отримана винагорода відповідає рівню якості виконаної роботи. Працівник повинен бути впевнений, що збільшення видобутку або покращення якості руди дійсно призведе до обіцяного бонусу або підвищення.

- Валентність (Valence, V). Сила винагороди, що сприймається, її цінність або важливість для індивіда. Якщо нагорода невелика або нецінна, мотивація буде низькою, навіть якщо очікування та інструментальність будуть високими.

Б. Процесуальні теорії мотивації, що базуються на порівнянні

У повсякденному житті людина функціонує в межах соціальної системи, де кожен у тій чи іншій мірі залежить від інших учасників. Працівники взаємодіють між собою, здійснюють оцінку один одного та порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на основі таких порівнянь сформовані відповідні теорії:

- 1) Теорія справедливості Стейсі Адамса. Згідно з теорією справедливості, розробленою Стейсі Адамсом [19], працівники оцінюють об'єктивність дій керівництва через порівняння співвідношення власних зусиль і досягнутих результатів з аналогічними показниками інших осіб — колег або працівників інших організацій. Іншими словами, вони аналізують пропорцію «вклад — результат» у власній діяльності та порівнюють її з пропорціями інших.

- Справедливість. Якщо співвідношення «вклад/результат» у працівника відповідає такому ж співвідношенню у інших, він відчуває задоволення, а його мотивація підтримується на високому рівні.

- Несправедливість. Якщо ж співвідношення працівника сприймається ним як гірше за аналогічне у інших (наприклад, через переоцінку власних зусиль або недооцінку результатів, або навпаки — переоцінку результатів інших), це викликає у нього незадоволення і стимулює прагнення відновити рівновагу. Такі дії можуть проявлятися у зниженні робочої активності, погіршенні якості праці, пошуку нових місць роботи чи навіть відкритому протесті.

2) Теорія атрибуції, розроблена Ф. Хайдером та Г. Келлі, зробила вагомий внесок у вивчення мотивації. Атрибуція означає процес, під час якого людина інтерпретує і визначає причини, що спонукають її власну поведінку або поведінку інших осіб. Значний вклад у формування цієї теорії внесли саме Хайдер і Келлі. Цей процес тісно пов'язаний із чотирма ключовими цілями організаційної поведінки. З погляду теорії атрибуції, менеджмент мотивації полягає у спостереженні менеджером певних моделей поведінки працівників та їх наслідків, а також у класифікації цих моделей як корисних або шкідливих для організації. Розуміючи та аналізуючи поведінку співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію — тобто формує припущення про можливі причини дій підлеглого — і на основі цього робить спроби прогнозувати та впливати на його поведінку у подальшому.

В. Комплексна теорія (модель Портера–Лоулера)
Модель Портера–Лоулера представляє собою всебічну процесуальну теорію мотивації, що поєднує в собі ідеї попередніх концепцій, зокрема теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса [18]. За думкою авторів, мотивація формується під впливом потреб, очікувань працівника, а також його сприйняття справедливості отриманої винагороди. У рамках моделі Портера–Лоулера виокремлюється п'ять ключових ситуаційних факторів:

- Зусилля, докладені працівником;
- Сприйняття ситуації;

- Досягнуті результати;
- Винагорода за виконану роботу;
- Рівень задоволення працівника.

Важливість цієї моделі для розвитку теорії мотивації та її застосування на практиці важко переоцінити. Головні ідеї Портера-Лоулера свідчать, що мотивація є складним та багатограним процесом, який не можна розглядати як простий ланцюг причинно-наслідкових зв'язків.

Модель Портера-Лоулера підкреслює, що задоволеність є наслідком, а не причиною високої продуктивності, що є ключовим для формування ефективних систем заохочення на промисловому підприємстві.

Г. Теорії «Х» та «Y» Дугласа МакГрегора

Великий вплив на розвиток проблеми мотивації справили теорії «Х» та «Y», запропоновані Дугласом МакГрегором [19]. Згідно з його поглядом, управлінську політику та практику формують дві протилежні системи припущень, які відображають уявлення менеджерів про ставлення працівників до роботи:

- Теорія Х ґрунтується на припущенні, що працівник за своєю природою виявляє вороже ставлення до праці, є лінивим, уникає відповідальності, не прагне до саморозвитку та амбіцій, і тому потребує постійного контролю, керівництва і навіть залякування покаранням. Управління в цьому випадку носить авторитарний характер, базується на жорсткому контролі і примусі.

- Теорія Y виходить із переконання, що люди за своєю природою не дистанціюються від завдань організації, мають внутрішню мотивацію, прагнуть до самовдосконалення та готові брати на себе відповідальність. Вони схильні до самоконтролю і творчого підходу в роботі. Тому роль керівника полягає у створенні таких умов, які сприяли б усвідомленню та реалізації цих якостей, а також забезпечували можливості для самостійності та прояву ініціативи.

Теорії МакГрегора підкреслюють, що вибір мотиваційних підходів керівництвом значною мірою залежить від їхніх глибинних переконань щодо природи людини.

Застосування принципів Теорії Y, що передбачає більшу довіру, делегування повноважень та створення умов для самореалізації, може значно підвищити рівень внутрішньої мотивації працівників промислового сектора.

Систематизуємо інформацію по процесуальним теоріям мотивації у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнений огляд ключових процесуальних теорій мотивації

№ з\п	Теорія (Автор)	Основна ідея	Ключові елементи процесу	Обмеження/ Особливості
1.	Теорія очікувань (В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер)	Мотивація є результатом свідомого вибору, що залежить від очікувань працівника щодо зв'язку зусиль, результатів та винагороди.	1. Очікування (E): Зусилля - Результат 2. Інструментальність (I): Результат - Винагорода. 3. Валентність (V): Цінність винагороди.	Складність у вимірюванні суб'єктивних очікувань та цінностей. Потребує постійного аналізу сприйняття працівників.
2.	Теорія справедливості (С. Адамс)	Мотивація залежить від сприйняття справедливості винагороди за свої "вклади" порівняно з "вкладами" та "результатами" інших.	Співвідношення: Вклад/Результат Порівняння: з референтною групою. Прагнення: до відновлення рівноваги у разі несправедливості.	Суб'єктивність сприйняття справедливості. Важкість ідентифікації референтних груп.
3.	Теорія постановки цілей (Е. Лок, Г. Летем)	Свідомі, конкретні та складні, але досяжні цілі, а також зворотний зв'язок є основними мотиваторами.	Конкретність цілей. Складність/Виклик цілей. Прийняття цілей працівником. Зворотний зв'язок про виконання.	Не завжди застосовна для рутинних робіт. Може викликати фрустрацію, якщо цілі нереалістичні.

4.	Теорія підкріплення (Б.Ф. Скіннер)	Поведінка формується під впливом її наслідків; внутрішні потреби ігноруються.	1. Позитивне підкріплення: Винагорода за бажану поведінку. 2. Негативне підкріплення: Припинення неприємного впливу внаслідок демонстрації прийнятної поведінки 3. Покарання: Негативні наслідки за небажану поведінку. 4. Згасання: Припинення підкріплення.	Не враховує внутрішні мотиви та когнітивні процеси. Може бути сприйнята як маніпулятивна.
5.	Теорії «Х» та «Y» (Д. МакГрегор)	Уявлення менеджерів про природу людини визначають їхні підходи до управління та мотивації.	Теорія «Х»: Працівник лінивий, уникає відповідальності, потрібен контроль. Теорія «Y»: Працівник прагне самореалізації, відповідальності, ініціативи.	Вибір підходу залежить від культури організації та зрілості персоналу.

Жодна окрема теорія мотивації не здатна повністю розкрити всі аспекти мотивів людей або їх відсутність. Втім, кожне з теоретичних пояснень становить важливу базу для створення дієвих методів мотивації.

Розуміння цих теорій дає менеджерам інструмент для комплексного підходу до мотивації співробітників та допомагає їм усвідомити, що грошові стимули, хоча і важливі (особливо для робітників фізичної праці), не є єдиним і вичерпним способом мотивації.

Ключ до успіху полягає у вмінні з'ясувати різноманітні потреби та ціннісні орієнтації кожного працівника та навчитися правильно впливати на них, формуючи та підтримуючи високу мотивацію. Мотивація визначає не лише продуктивність працівників, але й сприяє збереженню кадрового складу, підвищує рівень їхньої залученості та загального задоволення від професійної діяльності.

1.3. Принципи та методи формування ефективної системи мотивації праці

Після аналізу сутності мотивації та різноманітних теорій, що її пояснюють, логічним кроком є перехід до практичних аспектів – розробки та впровадження ефективної системи мотивації праці. Для промислового підприємства, такого як АТ «Кривбасзалізрудком», де продуктивність, безпека та стабільність персоналу є критично важливими, це завдання вимагає системного та цілеспрямованого підходу.

Ефективна система мотивації не є статичним набором правил, а динамічним інструментом управління, що базується на певних принципах та реалізується за допомогою різноманітних методів.

Формування дієвої системи мотивації праці ґрунтується на низці універсальних принципів, що враховують як психологічні, так і економічні аспекти трудової діяльності. Українські та світові науковці підкреслюють важливість дотримання таких засад:

1) Комплексність та системність. Ефективна мотивація не може базуватися лише на одному виді заохочення (наприклад, тільки на заробітній платі). Вона повинна охоплювати широкий спектр матеріальних та нематеріальних стимулів, формуючи цілісну систему. Як зазначає український науковець А.М. Колот, - мотивація є системним явищем, що включає сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують поведінку працівника [12]. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає поєднання гідної оплати праці з потужним соціальним пакетом, можливостями професійного зростання, визнанням та сприятливим корпоративним кліматом.

2) Диференціація та індивідуалізація. Кожен працівник є унікальною особистістю зі своїми потребами, цінностями та цілями. Ефективна система мотивації повинна враховувати ці відмінності, пропонуючи різноманітні можливості для задоволення потреб різних категорій персоналу. Принцип диференціації підкреслював ще Д. МакКлелланд у своїй теорії набутих

потреб, вказуючи на різний вплив потреб у досягненні, владі та приналежності [19]. На великому промисловому підприємстві це може бути складно, але важливо розробити гнучкі підходи (наприклад, різні преміальні системи для робітників, IT-спеціалістів, інженерів; вибір бенефітів з соціального пакету).

3) Справедливість та прозорість. Працівники повинні сприймати систему мотивації як справедливу та зрозумілу. Це означає чіткі та об'єктивні критерії оцінки праці, обґрунтовані та прозорі правила нарахування винагород, відсутність прихованих преференцій. Теорія справедливості С. Адамса [18] безпосередньо вказує на те, що сприйняття нерівності призводить до демотивації. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає регулярне інформування персоналу про принципи формування заробітної плати, критерії преміювання, можливість оскарження рішень.

4) Своєчасність та невідворотність винагороди. Винагорода має слідувати за досягненням результату якомога швидше, а її отримання повинно бути гарантованим за виконання встановлених умов. Затримки або невиконання обіцянок підривають довіру та демотивують. Це перегукується з принципами теорії очікувань В. Врума, де важливим є зв'язок «результат – винагорода» [20].

5) Зворотний зв'язок та визнання. Регулярний, конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів праці є важливим нематеріальним мотиватором. Визнання досягнень, як публічне, так і особисте, підсилює почуття власної значущості та задоволеності роботою. Цей принцип особливо важливий для реалізації мотивуючих факторів за теорією Герцберга (досягнення, визнання) [19]. На АТ «Кривбасзалізрудком» це можуть бути індивідуальні співбесіди, регулярні зустрічі з керівництвом, внутрішні корпоративні нагороди.

6) Гнучкість та адаптивність. Система мотивації має бути досить гнучкою, щоб ефективно пристосовуватися до змін як у зовнішньому середовищі (економічні умови, ситуація на ринку праці), так і у внутрішніх

потребах підприємства (впровадження нових стратегій, технологічних інновацій). В умовах економічної нестабільності, характерної для України, особливо для промислового сектору, це є життєво важливим.

7) Орієнтація на результат. Система мотивації повинна чітко пов'язувати винагороду з конкретними результатами праці та досягненнями, а не просто з фактом присутності на робочому місці. Це відповідає теорії постановки цілей Е. Лока та Г. Летема, де конкретні та вимірні цілі є потужним мотиватором [19]. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає чіткі КРІ для видобутку, якості, дотримання графіків.

Систематизуємо основні принципи формування ефективної системи мотивації у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні принципи формування ефективної системи мотивації

№ з/п	Принцип	Зміст принципу	Актуальність для АТ «КЗРК»	Зв'язок з теоріями мотивації
1.	Комплексність та системність	Мотивація – це не один елемент, а сукупність взаємопов'язаних матеріальних та нематеріальних стимулів, що працюють разом.	Дозволяє враховувати всі аспекти праці у важких умовах, поєднуючи гідну оплату, соціальні бенефіти та можливості розвитку.	Усі теорії, що визнають різноманітність потреб (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд).
2.	Диференціація та індивідуалізація	Необхідність враховувати унікальні потреби, цінності та цілі кожного працівника або категорії працівників.	Допомагає адаптувати стимули до специфіки різних професій (шахтарі, інженери, менеджери) та вікових груп, враховуючи набуті потреби МакКлелланда.	Теорії потреб (Маслоу, МакКлелланд, Алдерфер), що підкреслюють індивідуальні відмінності.
3.	Справедливість та прозорість	Чіткі, зрозумілі та об'єктивні критерії оцінки праці та нарахування винагород; відсутність прихованих преференцій.	Запобігає конфліктам та демотивації у великих колективах, забезпечуючи довіру до системи оплати праці та преміювання.	Теорія справедливості С. Адамса.
4.	Своєчасність та невідворотність винагороди	Винагорода має бути отримана швидко після досягнення	Підтримує високий рівень довіри та залученості, особливо	Теорія очікувань В. Врума.

		результату та бути гарантованою за виконання умов.	для працівників, що залежать від бонусів та премій за виробіток.	
5.	Зворотний зв'язок та визнання	Регулярне інформування про результати праці та публічне/особисте відзначення досягнень працівників.	Підвищує почуття значущості та приналежності, заохочуючи працівників до подальших досягнень, особливо у важких умовах.	Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Теорія постановки цілей.
6.	Гнучкість та адаптивність	Система мотивації повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.	Дозволяє швидко реагувати на економічні виклики, зміни в технологіях видобутку та потребах персоналу.	Усі сучасні теорії, що підкреслюють динаміку мотивації.
7.	Орієнтація на результат	Винагорода повинна бути чітко пов'язана з конкретними результатами праці та досягненнями.	Спрямовує зусилля працівників на досягнення виробничих цілей (обсяг видобутку, якість руди, безпека праці).	Теорія постановки цілей Е. Лока та Г. Летема; Модель Портера-Лоулера.

Методи мотивації – це конкретні інструменти та прийоми, які використовуються для реалізації вищезазначених принципів. Їх можна поділити на матеріальні та нематеріальні.

А. Матеріальні методи мотивації. Матеріальні методи є базовими, особливо на промислових підприємствах, де заробітна плата часто є основним джерелом доходу. Вони спрямовані на задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці за Маслоу, а також є важливими гігієнічними факторами за Герцбергом.

1) Пряма заробітна плата:

- Тарифна система: Забезпечення конкурентоспроможного рівня базової заробітної плати відповідно до кваліфікації та складності праці. Для АТ «Кривбасзалізрудком» це означає перегляд тарифікації робітників згідно з ринковими реаліями та галузевими стандартами.

- Відрядна оплата праці: Застосовується там, де можна чітко виміряти індивідуальний або колективний виробіток (наприклад, обсяг видобутої

руди, кількість виконаних операцій). Стимулює до збільшення обсягів виробництва.

- Погодинна оплата праці з преміями: Забезпечує стабільність доходу, але додає стимули за якість, відсутність браку, дотримання технологій, економію ресурсів, виконання нормативів (премії за продуктивність).

2) Система преміювання та бонусів:

- Індивідуальні премії: За перевиконання планів, високу якість роботи, впровадження раціоналізаторських пропозицій, відсутність травматизму.

- Колективні премії: За досягнення підрозділом/бригадою спільних цілей, виконання виробничих завдань, зниження аварійності.

- Річні бонуси/13-а зарплата: Загальне заохочення за лояльність та успішну роботу компанії протягом року.

3) Соціальний пакет (непрямі матеріальні стимули):

- Медичне страхування. Важливий фактор безпеки та турботи про здоров'я, особливо у шкідливих умовах.

- Пільгове харчування/компенсація проїзду. Зменшує фінансове навантаження на працівників.

- Оплата навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиція у розвиток персоналу, що мотивує через можливість кар'єрного зростання.

- Матеріальна допомога. У складних життєвих обставинах, до ювілеїв, до відпустки.

- Корпоративні пенсійні програми. Підвищують лояльність та створюють відчуття довгострокової перспективи.

- Забезпечення житлом або пільгові умови кредитування. Особливо актуально для залучення та утримання кваліфікованих кадрів у регіонах.

Б. Нематеріальні методи мотивації. Ці методи спрямовані на задоволення вищих потреб працівників (соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації за Маслоу), а також на реалізацію мотивуючих факторів за

Герцбергом. Вони є не менш, а часто й більш важливими для довгострокової мотивації та залученості.

1) Визнання та похвала:

- Публічне визнання: Дошка пошани, почесні грамоти, оголошення подяки на зборах, у корпоративних ЗМІ, на святкових заходах.

- Особиста подяка: Від безпосереднього керівника, вищого керівництва за успішне виконання завдання.

- Нагороди та відзнаки: Відомчі, галузеві нагороди, звання «Кращий за професією», «Ветеран праці».

2) Професійний та кар'єрний розвиток:

- Можливості навчання: Курси підвищення кваліфікації, перекваліфікації, участь у семінарах, тренінгах, конференціях.

- Кар'єрний ріст: Прозорі можливості просування по службі, внутрішні конкурси на вакантні посади.

- Делегування повноважень та відповідальності: Залучення до вирішення більш складних завдань, надання самостійності.

3) Створення сприятливого робочого середовища:

- Покращення умов праці: Інвестиції у модернізацію обладнання, поліпшення вентиляції, освітлення, санітарно-побутових приміщень, створення кімнат відпочинку. Особливо важливо в шахтах та на виробничих об'єктах АТ «Кривбасзалізрудком».

- Сприятливий психологічний клімат: Заохочення командної роботи, взаємодопомоги, відкритого спілкування, вирішення конфліктів.

- Культура довіри та поваги: Формування атмосфери, де цінуються ініціатива, відповідальність, ідеї працівників. Це відповідає Теорії Y МакГрегора.

4) Залучення до управління та прийняття рішень:

- Участь у робочих групах: З вирішення виробничих проблем, впровадження інновацій, покращення безпеки.

- Раціоналізаторські та інноваційні пропозиції: Система заохочення за подачу та впровадження ідей, що покращують виробничі процеси.

- Регулярні зустрічі та обговорення: Надання можливості висловлювати думки, пропозиції, ділитися досвідом.

5) Розвиток корпоративної культури:

- Тімбілдинги, корпоративні свята: Зміцнення колективного духу, відчуття приналежності до компанії.

- Спортивні та культурні заходи: Підтримка здорового способу життя та відпочинку.

- Корпоративні цінності та місія: Чітке формулювання та донесення цінностей, що мотивують працівників відчувати себе частиною чогось більшого.

Систематизуємо основні методи формування ефективної системи мотивації у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні методи формування ефективної системи мотивації

№ з/п	Тип методів	Група методів	Можливості застосування на АТ «КЗРК»	Мета / Мотивуючий фактор
1.	А. Матеріальні методи мотивації	1. Пряма заробітна плата	- Конкурентоспроможна тарифна система (для робітників). - Відрядна оплата (за обсяг видобутку). - Погодинна оплата з преміями за якість/економію.	Задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці. Базовий гігієнічний фактор.
		2. Система преміювання та бонусів	- Індивідуальні премії (за перевиконання плану, ідеї, безпеку). - Колективні премії (за досягнення дільницею, бригадою). - Річні бонуси, «13-а зарплата» (загальна лояльність).	Стимулювання до високої продуктивності, якості, безпеки, лояльності.
		3. Соціальний пакет	- Добровільне медичне страхування. - Пільгове харчування, компенсація проїзду.	Задоволення потреб у безпеці, приналежності, визнанні.

			- Оплата навчання, корпоративні пенсії. - Матеріальна допомога, житлові програми.	Підвищення лояльності, турбота про добробут.
2.	Б.Нематеріальні методи мотивації	1. Визнання та похвала	- Дошка пошани, почесні грамоти, корпоративні ЗМІ. - Особиста подяка від керівництва. - Звання «Кращий за професією», галузеві нагороди.	Задоволення потреб у повазі та визнанні, підвищення самооцінки.
		2. Професійний та кар'єрний розвиток	- Курси підвищення кваліфікації (наприклад, для оволодіння новим обладнанням). - Програми наставництва, внутрішні конкурси на вакантні посади. - Делегування складних завдань, розширення повноважень.	Задоволення потреб у самореалізації, зростанні. Потреба у досягненнях за МакКлелландом.
		3. Створення сприятливого робочого середовища	- Модернізація обладнання, покращення вентиляції, освітлення, санітарних умов. - Тімбілдинги, корпоративні заходи, спортивні змагання.	Задоволення соціальних потреб та потреб у безпеці. Формування позитивного мікроклімату, підвищення командного духу.
		4. Залучення до управління та прийняття рішень	- Участь у робочих групах з оптимізації процесів, безпеки. - Система подачі раціоналізаторських пропозицій. - Регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення проблем та ідей.	Задоволення потреб у самореалізації, повазі, владі. Підвищення залученості, відповідальності, ініціативи.
		5. Розвиток корпоративної культури	- Чітке формулювання та донесення цінностей, місії компанії. - Проведення корпоративних свят, професійних конкурсів.	Формування відчуття приналежності, єдності. Зміцнення лояльності та ідентифікації з підприємством.

Для АТ «Кривбасзалізрудком» застосування цих принципів та методів повинно враховувати специфіку гірничодобувної галузі: високий рівень ризику, важкі умови праці, потреба у висококваліфікованих робітничих кадрах. Тому особливо важливими є інвестиції у безпеку праці, медичне забезпечення, а також програми, спрямовані на підвищення престижу робітничих професій та можливості їх професійного зростання.

Створення ефективної системи мотивації праці – це постійний процес, який вимагає аналізу, адаптації та зворотного зв'язку з персоналом. Лише комплексний підхід, що поєднує матеріальні стимули з потужними нематеріальними важелями, дозволить підприємству забезпечити високу продуктивність, лояльність та залученість своїх працівників, що є запорукою успішного функціонування та розвитку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» ТА РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком»

Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат» (АТ «Кривбасзалізрудком», або АТ «КЗРК») є стратегічно важливим підприємством у структурі гірничодобувної промисловості України, що спеціалізується на підземному видобутку залізної руди. Його функціонування має значний вплив на економічний розвиток Криворізького регіону та металургійного комплексу країни загалом. Історичний шлях комбінату розпочався ще у 1960-х роках із будівництва шахт для розробки залізорудних покладів Криворізького басейну. За роки свого існування підприємство еволюціонувало від державного об'єднання до акціонерного товариства, демонструючи стійкість та здатність до адаптації в умовах постійних економічних змін. АТ «Кривбасзалізрудком» не лише виконує виробничі завдання, а й відіграє значну соціальну роль у регіоні, забезпечуючи зайнятість та соціальні гарантії для тисяч працівників[28, 29].

АТ «Кривбасзалізрудком» веде підземний видобуток залізної руди. До його складу входять чотири ключові шахти: «Покровська» (історично відома як «Жовтнева»), «Криворізька» (раніше — «Родіна»), «Козацька» (до цього — «Гвардійська») та «Тернівська» (яка у різні періоди мала назви рудоуправління ім. Орджонікідзе, а згодом ім. Леніна). Основною продукцією комбінату є залізна руда агломераційна марки 1 та залізна руда доменна. Ці види руди є фундаментальними для металургійного виробництва[28].

Власником переважної частки акцій комбінату, а саме 99,88%, є компанія «Starmill Limited». Контроль над АТ «Кривбасзалізрудком» розподілено між двома великими фінансово-промисловими групами – «Метінвест» та «Приват». При цьому, оперативне управління діяльністю підприємства здійснює група «Приват», що визначає ключові вектори його розвитку та поточну стратегію[31, 32].

Організаційна структура підприємства є багатоступеневою та ієрархічною, характерною для великих промислових гігантів. Вона включає Генерального директора та апарат управління, що відповідає за стратегічне планування та загальне керівництво.

Виробничі підрозділи – шахти – є основними функціональними одиницями, де безпосередньо здійснюється видобуток. Їх діяльність підтримується численними допоміжними цехами (ремонтно-механічні, електротехнічні, транспортні) та функціональними відділами (фінансово-економічний, відділ кадрів, юридичний, збуту тощо), які забезпечують безперебійне та ефективне функціонування всього комбінату[28].

Варто зазначити, що у 2021 році відбулася оптимізація структури АТ «Кривбасзалізрудком» - з організаційної структури було виключено шахтомонтажне управління, а його функції та персонал інтегровано до складу шахт та шахтобудівельного управління, що є прикладом адаптації до внутрішніх потреб та підвищення операційної ефективності[33].

Станом на 1 січня 2023 року, АТ «Кривбасзалізрудком» володіє значними розвіданими (балансовими) запасами природно багатих залізних руд, які оцінюються у 262,4 мільйона тон із середнім вмістом заліза 58,66%. Цих запасів, за оцінками, буде достатньо для забезпечення безперебійної роботи шахт комбінату на термін до 60 років. Окрім того, існує перспектива суттєвого розширення сировинної бази за рахунок нерозроблених (забалансових) запасів магнетитових кварцитів. Ці запаси, що залягають на глибинах до 1500 метрів, становлять 940,2 мільйона тон із вмістом

магнітного заліза 24,36%, відкриваючи додаткові можливості для майбутнього розвитку[33].

Операційна діяльність АТ «Кривбасзалізрудком», що зосереджена на видобутку руди, характеризується відносно низькою залежністю від сезонних коливань. Для забезпечення безперебійної роботи у зимовий період, комбінат здійснює ряд профілактичних заходів. Зокрема, застосовується обігрів обладнання у стволах шахт для запобігання його замерзанню.

Попит на залізну руду, яку реалізує АТ «Кривбасзалізрудком», не має вираженої сезонної залежності, оскільки він прямо корелює з потребами металургійної галузі. Основні ринки збуту продукції АТ «Кривбасзалізрудком» охоплюють як внутрішній український ринок, так і низку європейських країн, таких як Словаччина, Чехія, Сербія, Австрія та Польща. Серед ключових споживачів продукції у 2022 році були: U. S. Steel Košice, s.r.o., Liberty Ostrava s.a., Třinecké železářny a.s., HESTEEL SERBIA IRON & STEEL D.O.O. BEOGRAD, Voestalpine Stahl GmbH, ArcelorMittal Poland S.A., а також українські металургійні підприємства –ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ПРАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», АТ «Нікопольський завод феросплавів» та інші[33].

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції АТ «Кривбасзалізрудком» за 2019-2022 роки наведена в табл. 2.1.

Після падіння у 2020 році на 13.9% (до 3 783.7 тис. т) порівняно з 2019 роком (4 396.7 тис. т), що, ймовірно, було спричинено початком пандемічної кризи, у 2021 році спостерігається суттєве відновлення видобутку залізної руди та зростання на 13.6% до 4 298.0 тис. т. Це свідчить про гнучкість та стійкість підприємства до кризових явищ у мирний час. Однак, 2022 рік приніс істотне падіння обсягів видобутку на 1 410.0 тис. т (-32.8%) до 2 888.0 тис. т. Це прямий наслідок повномасштабного вторгнення, яке викликало проблеми з логістикою, електропостачанням, дефіцитом кадрів та зниженням попиту.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс.+/- (2021/ 2020)	Абс.+/- (2022/ 2021)	+/-,% (2021/ 2020)	+/-,% (2022/ 2021)
1.	Видобуток залізної руди, тис. тон	3 783.7	4 298.0	2 888.0	+514.3	-1 410.0	+113.6%	-67.2%
2.	Випуск готової продукції (залізної руди), тис. грн.	5467376	11159274	5830987	+5691898	-5328287	+204.1%	-52.2%

Динаміка випуску продукції у вартісному виразі дещо відрізняється від натурального обсягу видобутку, що пояснюється коливаннями цін. Після незначного зниження у 2020 році (-4.8%), 2021 рік продемонстрував суттєве зростання на 204.1% до 11 159 274 тис. грн, що відображає сприятливу кон'юнктуру світових цін на залізну руду. Проте у 2022 році цей показник обвалився на 47.7% до 5 830 987 тис. грн.

Обсяг реалізованої підприємством продукції у 2022 р. склав 2 383.336 тис. тон, що є нижчим за обсяг видобутку (2 888 тис. т), вказуючи на можливе накопичення запасів або ускладнення з відвантаженням. Сума виручки склала 6 290 171 тис. грн. при середньореалізаційній ціні 2 639.23 грн за тонну. Висока частка експорту (84.7%) у загальному обсязі продажу (5 329 378 тис. грн) підкреслює критичну залежність підприємства від міжнародних логістичних маршрутів та стабільності зовнішніх ринків, які були значно порушені війною.

Наочно динаміка видобутку залізної руди та випуску готової продукції АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.1.-2.2.

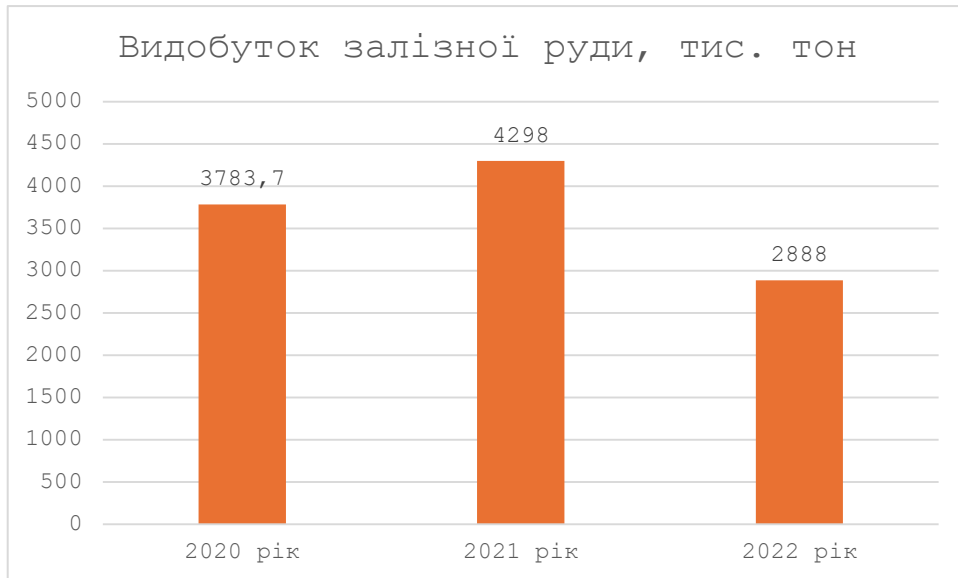


Рис. 2.1. Динаміка видобутку залізної руди
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

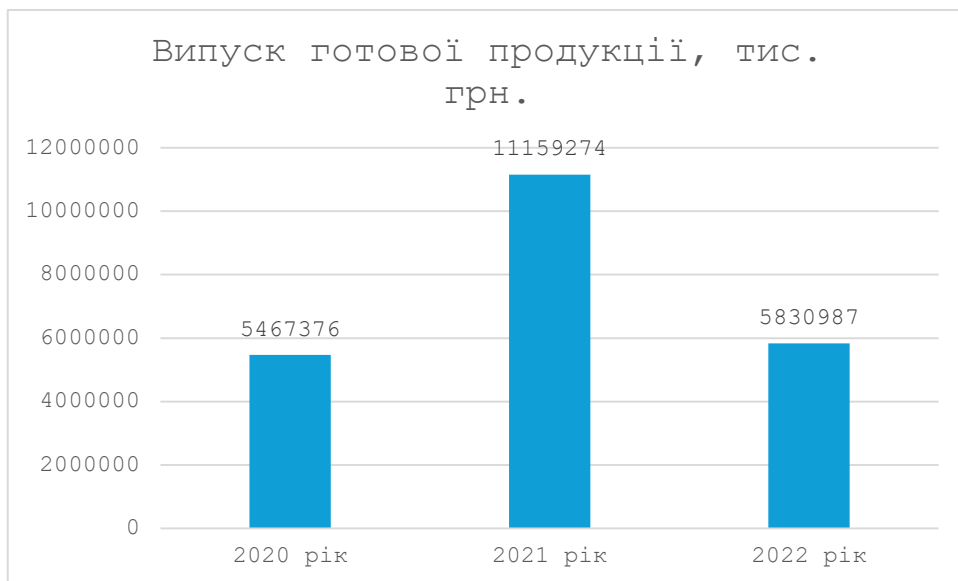


Рис. 2.2. Динаміка випуску готової продукції
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

Для всебічного аналізу фінансово-економічного стану та ефективності функціонування АТ «Кривбасзалізрудком» був проведений аналіз ключових показників діяльності підприємства за період з 2020 по 2022 роки. У табл.2.1 представлені узагальнені дані, що відображають динаміку основних фінансових та техніко-економічних показників. Дані, що складають основу

цього аналізу, були отримані з внутрішніх звітів підприємства та фінансової звітності за 2020-2022 роки[33].

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «Кривбасзалізрудком»
за 2020-2022 роки

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс.+/- (2021/ 2020)	Абс.+/- (2022/ 2021)	+/-,% (2021/ 2020)	+/-,% (2022/ 2021)
1.	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	6607075	11158331	6290171	+4551256	-4868160	+68.9	-43.6
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3324555	4282254	2891384	+957699	-1390870	+28.8	-32.5%
3.	Валовий прибуток, тис.грн.	3282520	6876077	3398787	+3593557	-3477290	+109.5	-50.6%
4.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис.грн.	2102297	4929246	1370912	+2826949	-3558334	+134.5	-72.2
5.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1699247	4023950	1117502	+2324703	-2906448	+136.8	-72.2
6.	Вартість основних фондів, тис. грн.	4143237	4632438	4768919	+489201	+136481	+11.8	+2.9
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	8169677	8070189	9054592	-99488	+984403	-1.2	+12.2
8.	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	200628	249021	279810	+48393	+30789	+24.1	+12.4
9.	Витрати на збут, тис. грн.	984783	1184419	1732482	+199636	+548063	+20.3	+46.3
10	Фондомісткість	0.63	0.42	0.76	-0.21	+0.34	-33.8	+82.7
11	Фондовіддача	1.59	2.41	1.32	+0.82	-1.09	+51.1	-45.2

Представимо графічно динаміку ряду ключових показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» за період 2020-2022 рр.

Динаміка чистого доходу, собівартості реалізації продукції, валового прибутку та чистого прибутку АТ «Кривбасзалізрудком» за період 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.3-2.4.

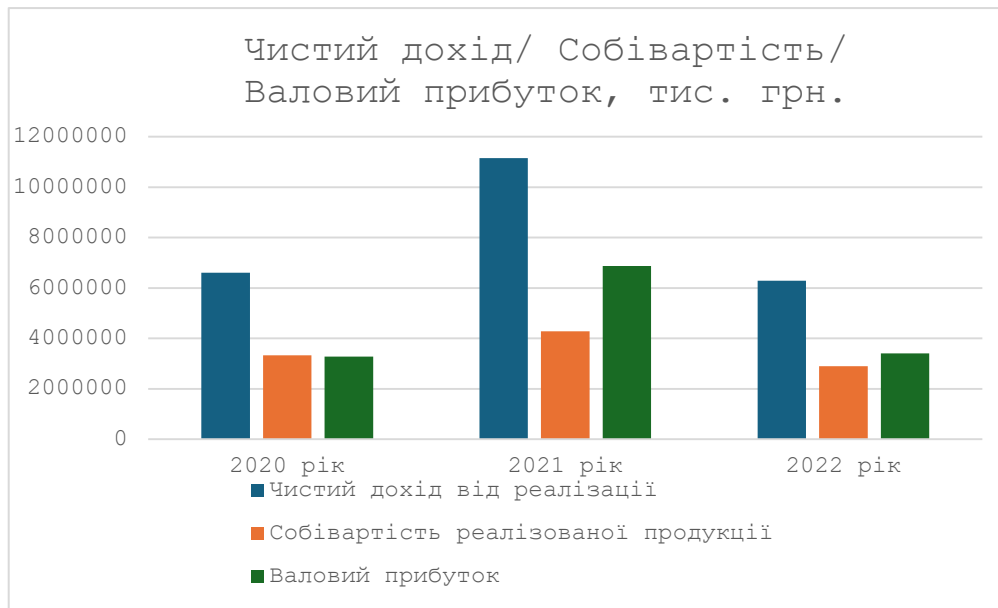


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу, собівартості реалізації продукції та валового прибутку АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 роки.



Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 роки.

Аналіз основних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» з табл. 2.2 демонструє значну нестабільність та тенденції, що відображають складні економічні реалії, а також вплив зовнішніх факторів на діяльність АТ «Кривбасзалізрудком» за період 2020-2022 рр.

У 2021 році чистий дохід продемонстрував суттєве зростання на 4 551 256 тис. грн (+68.9%) порівняно з 2020 роком, досягнувши показника в 11 158 331 тис. грн. Це зростання пояснюється значною мірою сприятливою кон'юктурою світових ринків залізної руди та, можливо, збільшенням обсягів реалізації в натуральному вимірі. У 2022 році ситуація кардинально змінилася - чистий дохід зменшився на 4 868 160 тис. грн (-43.6%) до рівня 6 290 171 тис. грн. Це прямий наслідок повномасштабної військової агресії, яка призвела до порушення логістичних ланцюгів, зниження виробничих потужностей, падіння внутрішнього попиту та нестабільності світових цін.

Собівартість реалізації продукції у 2021 році зросла на 957 699 тис. грн (+28.8%), сягнувши 4 282 254 тис. грн. Це є очікуваним при збільшенні обсягів виробництва та реалізації. Зростання було меншим за зростання доходу, що позитивно вплинуло на прибутковість.

У 2022 році собівартість знизилася на 1 390 870 тис. грн (-32.5%) до 2 891 384 тис. грн. Це зниження пов'язане із загальним скороченням обсягів виробництва та реалізації, однак відсоток падіння собівартості є меншим, ніж відсоток падіння доходу, що вказує на відносну жорсткість витрат або зростання питомої собівартості на одиницю продукції в умовах недозавантаження потужностей.

У 2021 році валовий прибуток продемонстрував істотне зростання на 3 593 557 тис. грн (+109.5%), досягнувши 6 876 077 тис. грн. Це свідчить про значне підвищення маржинальності виробництва та успішну операційну діяльність у сприятливих умовах.

На противагу цьому, валовий прибуток у 2022 році знизився на 3 477 290 тис. грн (-50.6%) до 3 398 787 тис. грн. Це є прямим наслідком падіння доходів та відносно меншого зниження собівартості, що вказує на серйозне погіршення ефективності діяльності.

Що стосується результату до оподаткування та показника чистого прибутку, то за 2021 рік обидва показники демонструють істотне зростання. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 2 826 949 тис. грн

(+134.5%), а чистий прибуток – на 2 324 703 тис. грн (+136.8%), сягнувши 4 929 246 тис. грн та 4 023 950 тис. грн відповідно. Це свідчить про високу рентабельність та успішне управління фінансовими потоками в мирний час.

У 2022 році спостерігається різке падіння: фінансовий результат до оподаткування зменшився на 3 558 334 тис. грн (-72.2%) до 1 370 912 тис. грн, а чистий прибуток – на 2 906 448 тис. грн (-72.2%) до 1 117 502 тис. грн. Це є прямим та найбільш наочним відображенням негативного впливу військових дій на діяльність підприємства.

Динаміка зміни показників вартості основних фондів та вартості оборотних активів АТ «Кривбасзалізрудком» за період 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.5.

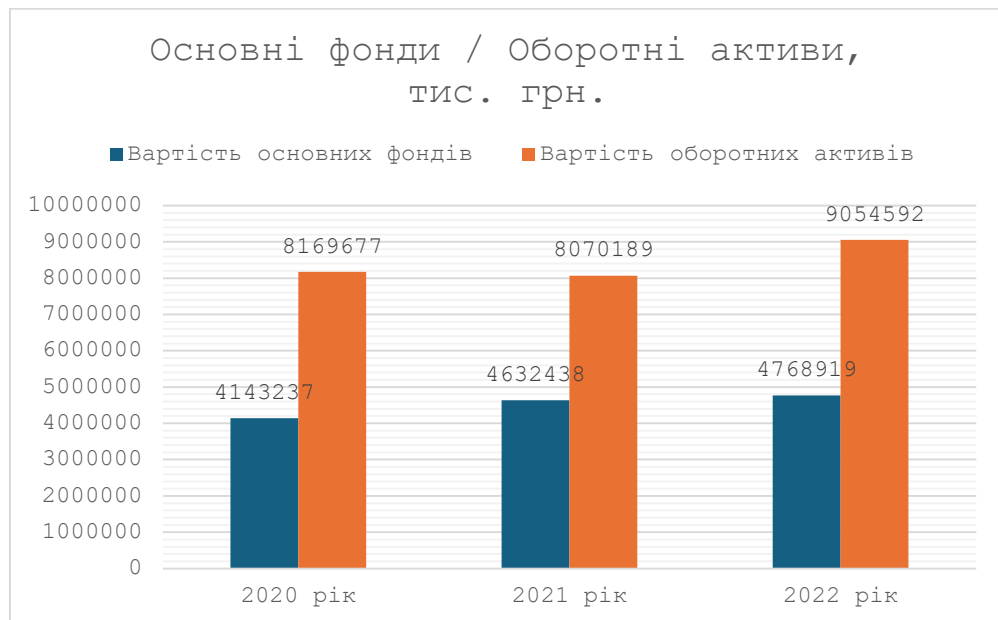


Рис. 2.5. Динаміка вартості основних фондів та вартості оборотних активів АТ «Кривбасзалізрудком» за період 2020-2022 рр.

У 2021 році спостерігається зростання вартості основних фондів на 489 201 тис. грн (+11.8%), що може вказувати на інвестиції в модернізацію або оновлення виробничих потужностей.

В 2022 році зростання продовжилося, хоча й меншими темпами, на 136 481 тис. грн (+2.9%), досягнувши 4 768 919 тис. грн. Це свідчить про

продовження певних інвестиційних процесів або переоцінку активів навіть в умовах війни.

У 2021 році спостерігається незначне зниження вартості оборотних активів на 99 488 тис. грн (-1.2%), що може бути пов'язано з оптимізацією оборотного капіталу або зміною структури запасів.

У 2022 році вартість оборотних активів значно зросла на 984 403 тис. грн (+12.2%), сягнувши 9 054 592 тис. грн. Це може бути результатом зростання запасів через ускладнення з реалізацією, збільшення дебіторської заборгованості або накопичення грошових коштів.

Протягом всього періоду спостерігається стабільне зростання амортизаційних відрахувань (+24.1% у 2021 році та +12.4% у 2022 році). Це корелює зі зростанням вартості основних фондів і відображає знос обладнання, а також потенційно – інвестиції в нові активи.

Витрати на збут зросли у 2021 році на 199 636 тис. грн (+20.3%). Це очікувано при збільшенні обсягів реалізації продукції. У 2022 році витрати на збут зросли ще значніше – на 548 063 тис. грн (+46.3%), досягнувши 1 732 482 тис. грн. Таке різке зростання, незважаючи на падіння обсягів реалізації, свідчить про суттєве зростання логістичних витрат, труднощів з експортом та, можливо, додаткові витрати на пошук нових ринків або підтримку існуючих в умовах війни.

Зниження фондомісткості в 2021 році на 0.21 (-33.8%) та одночасне зростання фондівіддачі на 0.82 (+51.1%) у 2021 році свідчать про значне підвищення ефективності використання основних фондів для генерування доходу та прибутку. Кожна гривня основних фондів почала приносити більше доходу.

Ситуація різко змінилася і 2022 році - фондомісткість зросла на 0.34 (+82.7%), а фондівіддача знизилася на 1.09 (-45.2%). Це вказує на різке падіння ефективності використання основних фондів. При незмінній або навіть зростаючій вартості основних фондів, їх віддача суттєво зменшилася

через різке скорочення обсягів виробництва та реалізації, що є характерним для періодів кризи та недозавантаження потужностей.

Окремо проаналізуємо динаміку показників середньооблікової чисельності персоналу та фонду оплати праці АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.(табл. 2.2, рис. 2.6-2.7.) Окремий аналіз динаміки чисельності персоналу та фонду оплати праці є критично важливим для розуміння кадрової політики та обґрунтування системи мотивації.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс.+/- (2021/2020)	Абс.+/- (2022/2021)	+/-,% (2021/2020)	+/-,% (2022/2021)
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6700	6436	5544	-264	-892	96.1%	86.1%
2.	Фонд оплати праці, тис. грн.	1298103	1570677	1460900	+272 574	-109777	121.0%	93.0%

Середньооблікова чисельність працівників АТ «Кривбасзалізрудком» демонструє чітку негативну тенденцію. У 2020 році кількість працівників скоротилася до 6 700 осіб, що становить 90.4% від рівня 2019 року (7 411 осіб). Це було продовженням процесу оптимізації або наслідком початкових економічних викликів. У 2021 році, незважаючи на загальне покращення фінансових показників, чисельність продовжувала знижуватись, сягнувши 6 436 осіб (96.1% від 2020 року). Найбільш критичне падіння спостерігається у 2022 році, коли середньооблікова чисельність працівників зменшилася до 5 544 осіб, що становить лише 86.1% від рівня 2021 року. Це свідчить про значний відтік кадрів, що безпосередньо пов'язаний з повномасштабною військовою агресією, яка спричинила мобілізацію значної частини чоловічого персоналу та вимушений виїзд жінок за кордон. Така динаміка

чисельності є серйозним викликом для кадрового забезпечення підприємства та вимагає негайних управлінських рішень.



Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

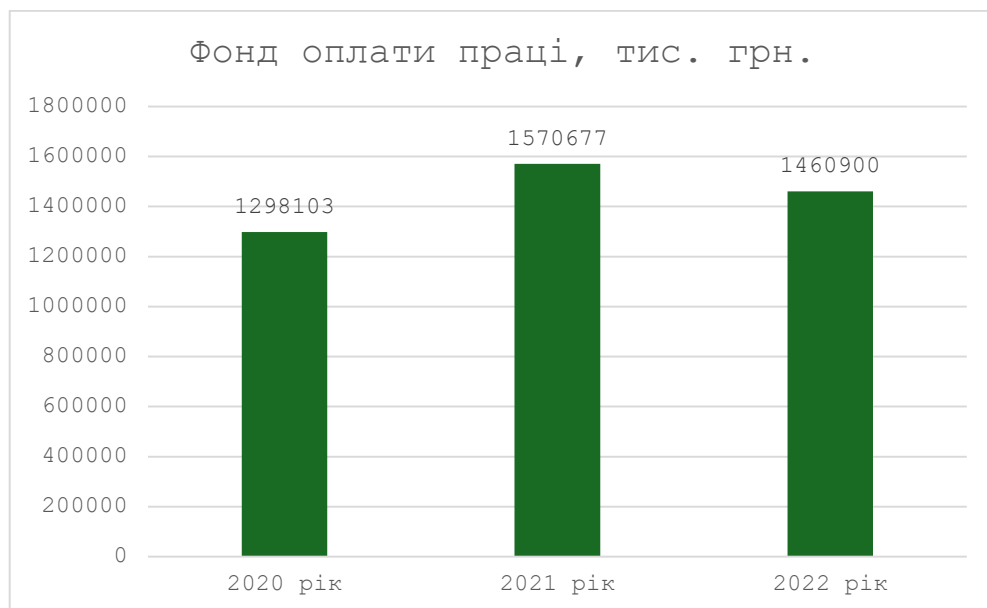


Рис. 2.7. Динаміка розмірів фонду оплати праці
АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.

Незважаючи на скорочення чисельності, загальні витрати на оплату праці у 2021 році зросли на 272 574 тис. грн (+21.0%) порівняно з 2020 роком. Це свідчить про зростання середньої заробітної плати та, можливо,

виплату премій або інших стимулів у період сприятливої економічної кон'юнктури. Проте, у 2022 році фонд оплати праці зменшився на 109 777 тис. грн (-7.0%) порівняно з 2021 роком, що корелює зі значним скороченням чисельності персоналу.

На основі даних табл. 2.2. можемо також розрахувати середньомісячну заробітну плату на 1 працівника і проаналізувати її зміни. Цей показник є ключовим для оцінки мотивації. У 2021 році середня заробітна плата зросла на 4 192.9 грн/міс. (+26.0%) порівняно з 2020 роком, досягнувши 20 338.3 грн/міс. Це значне зростання є позитивним фактором мотивації, що дозволяло утримувати та залучати персонал. У 2022 році, незважаючи на загальне падіння ФОП, середньомісячна заробітна плата на 1 працівника продовжувала зростати на 1 616.6 грн/міс. (+7.9%), досягнувши 21 964.9 грн/міс. Це зростання є критично важливим у військовий час, оскільки воно свідчить про зусилля підприємства з підтримки рівня доходів працівників, які залишилися, та, ймовірно, індексацію або доплати, спрямовані на утримання кваліфікованих кадрів в умовах значної інфляції та ризиків. Однак, цей ріст відбувся на тлі суттєвого скорочення загальної чисельності та падіння обсягів виробництва, що свідчить про зростання питомих витрат на оплату праці.

Комплексний аналіз діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 роки демонструє, що підприємство функціонувало в умовах значної економічної нестабільності. Період 2019-2020 років характеризувався певним зниженням обсягів виробництва та чисельності персоналу, але 2021 рік продемонстрував суттєве відновлення фінансових показників та зростання продуктивності, зумовлене сприятливою кон'юнктурою ринку та, можливо, внутрішніми оптимізаційними заходами. Проте, 2022 рік став безпрецедентно складним, спричинивши значне падіння всіх ключових виробничих та фінансових показників.

Особливу увагу слід звернути на динаміку чисельності персоналу: стійке скорочення, яке різко посилюється у 2022 році через війну та

мобілізацію, створює критичний дефіцит кадрів. Незважаючи на це, підприємство демонструє зусилля щодо підтримки доходів працівників, що відображається у зростанні середньомісячної заробітної плати, навіть на тлі зменшення загального фонду оплати праці та чисельності. Це вказує на розуміння керівництвом важливості матеріальної мотивації в умовах кризи.

Однак, з огляду на значний відтік кадрів, падіння обсягів виробництва та нестабільність зовнішнього середовища, існуюча система мотивації потребує системного перегляду та вдосконалення. Нова система повинна бути спрямована не лише на утримання поточних працівників та підвищення їхньої лояльності, а й на стимулювання продуктивності в умовах дефіциту ресурсів, подолання наслідків кадрового голоду та забезпечення сталого функціонування підприємства у майбутньому.

2.2. Обґрунтування основних напрямків та інструментів щодо формування ефективної системи мотивації

Ефективна система мотивації є важливим елементом сталого розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасної економічної волатильності та кадрових викликів, що постали перед Україною. АТ «Кривбасзалізрудком» як провідне гірничодобувне підприємство, яке працює в умовах підвищеної складності та ризиків, гостро потребує системного підходу до управління персоналом та його мотивації.

Кадрова політика АТ «Кривбасзалізрудком» у 2021 році була спрямована на забезпечення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до операційних потреб емітента, що відображається у середньообліковій чисельності штатних працівників облікового складу – 6436 осіб. Незначна кількість позаштатних працівників (3 особи) та тих, хто працює на умовах неповного робочого часу (31 особа), свідчить про переважно повну зайнятість та стабільний штат.

Важливим аспектом мотивації є оплата праці. У 2021 році фонд оплати праці (ФОП) АТ «Кривбасзалізрудком» склав 1 701 159,0 тис. грн, що на 15,8% (або 269 547,6 тис. грн) перевищило показник 2020 року. Це зростання було зумовлене поетапним підвищенням тарифних ставок та окладів: з 1 травня 2021 року окремим категоріям персоналу на 6% та 12%, іншим працівникам (за винятком керівників, фахівців та спеціалістів апарату управління) на 10%; з 1 вересня 2021 року на 10% для працівників апарату управління комбінату. Такі кроки свідчать про усвідомлення керівництвом необхідності підтримки купівельної спроможності та мотивації персоналу через матеріальні стимули в умовах мирного часу.

Однак, вже у 2022 році ситуація з кадровим забезпеченням значно погіршилася внаслідок повномасштабного військового вторгнення. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу скоротилася до 5544 осіб. Ця критична зміна відображає значний відтік кадрів, викликаний мобілізацією до Збройних Сил України, виїздом працівників за межі країни, а також загальним зниженням виробничих обсягів. Фонд оплати праці у 2022 році зменшився на 6,7% (або на 107 189,1 тис. грн) порівняно з 2021 роком, склавши 1 593 969,9 тис. грн. Це пояснюється не лише скороченням чисельності персоналу, але й невиконанням обсягів виробництва та зміною режиму роботи підприємства (з листопада по грудень 2022 року).

АТ «Кривбасзалізрудком» має сформовану кадрову програму, яка базується на кількох ключових напрямках, що були актуальними як у 2021, так і частково у 2022 році:

1. Підготовка молодих спеціалістів (кваліфікованих працівників). Комбінат активно співпрацює з Криворізьким національним університетом та його відокремленими структурними підрозділами (гірничими, гірничо-електромеханічними, автотранспортними, політехнічними фаховими коледжами) та професійно-технічними ліцеями. Це включає надання можливостей для проходження оплачуваної та безоплатної виробничої

практики, а також відбір та працевлаштування кращих випускників. Така стратегія дозволяє забезпечувати притік «свіжої крові» та формувати кваліфікований кадровий резерв з числа місцевих фахівців.

2. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників:

- Підприємство фінансує навчання студентів з числа своїх працівників у вищих навчальних закладах, що є потужним мотиваційним фактором для підвищення освітнього рівня.

- Активно використовується власний Учбово-курсовий центр (УКЦ) АТ «Кривбасзалізрудком» для підвищення професійного та кваліфікаційного рівня працівників, а також навчання новим професіям (у 2022 році 2063 працівники пройшли курси підвищення кваліфікації та навчання новим професіям, а 3435 осіб – спеціальне навчання з охорони праці). УКЦ має безстрокову ліцензію на підготовку за понад 200 професіями, що свідчить про його стратегічне значення.

- Проводиться спеціальне навчання, вебінари, семінари для розвитку персоналу.

3. Стажування та формування кадрового резерву.

На підприємстві діє Положення «Щодо стажування працівників підприємства та формування кадрового резерву на посади керівників та спеціалістів». Протягом 2016-2022 років стажування пройшли 304 працівники, з яких 75% успішно перевелися на вакантні місця. Це дозволяє здійснювати ротацію кадрів, внутрішнє просування та забезпечувати наступність в управлінні. Кадрова комісія активно розглядає та призначає кандидатів на ключові лінійні посади (начальники дільниць, технічні керівники шахт).

4. Заходи із закріплення молодих кадрів та соціальна підтримка.

До таких заходів відносяться надання безвідсоткових кредитів на придбання житла, створення умов для професійного та кар'єрного розвитку, підтримка діяльності Молодіжної організації, а також надання соціальних пільг і гарантій відповідно до положень Колективного договору. Усі ці ініціативи

мають на меті зміцнення прихильності працівників до підприємства та зменшення рівня кадрової плинності.

5. Розвиток промислового туризму: Хоча ця діяльність була призупинена у 2022 році через військовий стан, співпраця з Інститутом розвитку міста Кривого Рогу щодо організації екскурсій на підприємство (поверхневі та підземні об'єкти, навчальний полігон УКЦ) є непрямым елементом кадрової політики, що сприяє підвищенню іміджу роботодавця та залученню потенційних кадрів у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на наявність розгалуженої кадрової програми, АТ «Кривбасзалізрудком» стикається з серйозними викликами:

1) Відтік кваліфікованих робітників. Однією з основних проблем є інтенсивний відтік кваліфікованих кадрів, особливо представників робітничих професій. Така динаміка набула серйозного масштабу й обумовлена, насамперед, недостатнім рівнем оплати праці порівняно з винагородою за аналогічну працю в країнах Західної та Східної Європи. Це призводить до загострення конкуренції на ринку праці та ставить під сумнів стабільність операційної діяльності підприємств.

2) Вплив військового стану. Військовий стан у 2022 році привів до значного скорочення чисельності персоналу (мобілізація, виїзд), що загостило кадровий дефіцит. Хоча середня заробітна плата могла зрости за рахунок зменшення загального фонду оплати праці на менший відсоток, ніж зменшення чисельності, загальний обсяг витрат на персонал зменшився, а якість та кількість доступних кадрів стали критичною проблемою. Програма навчання працівників у ВНЗ за рахунок коштів підприємства була призупинена у 2022 році, що є негативним сигналом для довгострокового розвитку кваліфікації.

3) Невиконання обсягів виробництва. Скорочення обсягів виробництва у 2022 році вплинуло на фінансові можливості підприємства щодо подальшого зростання фонду оплати праці та реалізації мотиваційних програм.

Таким чином, незважаючи на наявність комплексних програм навчання, розвитку та соціальної підтримки, які є вагомими елементами непрямої мотивації, ключовою проблемою залишається рівень матеріальної винагороди та відтік кваліфікованих кадрів.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває необхідність перегляду підходів до оплати праці та мотивації персоналу, зокрема працівників основних і допоміжних професій, з урахуванням змін, зумовлених впровадженням воєнного стану.

Враховуючи вищезазначені виклики та існуючі переваги кадрової політики, формування ефективної системи мотивації на АТ «Кривбасзалізрудком» має бути спрямоване на досягнення трьох ключових цілей:

- 1) утримання висококваліфікованих та досвідчених кадрів,
- 2) залучення нових спеціалістів (особливо дефіцитних гірничих професій),
- 3) підвищення продуктивності праці і лояльності персоналу в умовах кризи.

Ця система повинна гармонійно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховувати психологічний стан працівників в умовах воєнного часу.

Розглянемо основні напрямки формування ефективної системи мотивації (табл. 3.3.):

1. Посилення матеріальної мотивації (перегляд системи оплати праці):
 - 1) Індексація та перегляд тарифних ставок/окладів. Необхідно на регулярній основі переглядати рівень заробітної плати з урахуванням поточного рівня інфляції та середньогалузевих показників, а також конкуренції на ринку праці, особливо з європейськими країнами.

Важливо вибудувати чітку та прозору систему індексації, яка дозволить працівникам відчувати захищеність своїх доходів.

Таблиця 3.3

Напрямки формування ефективної системи мотивації
АТ «Кривбасзалізрудком»

№ з/п	Напрямки	Деталізація напрямків
1.	Посилення матеріальної мотивації (перегляд системи оплати праці)	1) Індexсація та перегляд тарифних ставок/окладів. 2) Впровадження ефективної системи преміювання. 3) Доплати та надбавки за складність, умови праці та дефіцитні професії. 4) Прозорість та комунікація.
2.	Розвиток та навчання персоналу	1) Відновлення та розширення програм навчання у ВНЗ. 2) Продовження та посилення роботи УКЦ. 3) Навчання «м'яким» навичкам (soft skills). 4) Менторство та наставництво.
3.	Нематеріальна мотивація та соціальна підтримка	1) Соціальний пакет. 2) Програми підтримки мобілізованих працівників та їх сімей. 3) Визнання та подяка. 4) Кар'єрне та професійне зростання. 5) Гнучкість умов праці. 6) Підтримка молодих кадрів.
4.	Управління корпоративною культурою та комунікації	1) Побудова довіри. 2) Залучення до прийняття рішень. 3) Формування почуття команди та приналежності.

2) Впровадження ефективної системи преміювання. Розробити систему преміювання, яка буде чітко пов'язана з індивідуальними та колективними результатами праці, а також з досягненням стратегічних цілей підприємства. Важливо, щоб критерії преміювання були зрозумілими, досяжними та прозорими. Можна розглянути:

- Премії за виконання/перевиконання планових показників виробництва.
- Бонуси за економію ресурсів (матеріалів, електроенергії).

- Премії за безпеку праці (запровадження бонусів за безаварійну роботу та дотримання норм охорони праці, що є критично важливим у гірничодобувній галузі).

- Премії за впровадження інновацій та раціоналізаторських пропозицій.

3) Доплати та надбавки за складність, умови праці та дефіцитні професії. Переглянути систему доплат для працівників, зайнятих на особливо важких, шкідливих або небезпечних роботах (підземні роботи, робота в умовах військового стану), а також запровадити підвищені надбавки для фахівців дефіцитних професій, щоб утримувати їх на підприємстві.

4) Прозорість та комунікація. Забезпечити регулярне інформування працівників про принципи формування заробітної плати, умови преміювання та можливості її зростання.

2. Розвиток та навчання персоналу:

1) Відновлення та розширення програм навчання у ВНЗ. Незважаючи на кризу, відновлення та навіть розширення програм фінансування вищої освіти для працівників є стратегічно важливим інструментом довгострокової мотивації та розвитку кваліфікованих кадрів. Це показує працівникам, що підприємство інвестує в їхній майбутній розвиток.

2) Продовження та посилення роботи УКЦ. Максимально використовувати можливості Учбово-курсового центру для постійного підвищення кваліфікації, перепідготовки та навчання новим професіям. Розробити індивідуальні плани розвитку для ключових фахівців.

3) Навчання «м'яким» навичкам (soft skills). Окрім технічних знань, важливо розвивати у працівників навички комунікації, командної роботи, вирішення проблем, стресостійкості, що особливо актуально у період невизначеності.

4) Менторство та наставництво. Посилити інститут наставництва для молодих працівників, забезпечуючи передачу досвіду від старших, більш досвідчених колег.

3. Нематеріальна мотивація та соціальна підтримка:

1) Соціальний пакет. Переглянути та, за можливості, розширити соціальний пакет (медичне страхування, додаткові відпустки, путівки на відпочинок, матеріальна допомога). У воєнний час особливої актуальності набувають програми психологічної підтримки та реабілітації.

2) Програми підтримки мобілізованих працівників та їх сімей. Розробити та активно впроваджувати програми підтримки працівників, що були мобілізовані (збереження робочого місця, регулярна матеріальна допомога сім'ям, комунікація), та їх подальшої реінтеграції після повернення.

3) Визнання та подяка. Розвивати культуру визнання та подяки за сумлінну працю. Це можуть бути грамоти, почесні звання, корпоративні заходи (навіть у спрощеному форматі), публічна подяка.

4) Кар'єрне та професійне зростання. Забезпечити чіткі перспективи кар'єрного зростання. Можливість просування по службі та набуття нового досвіду є потужним мотиватором.

5) Гнучкість умов праці. За можливості, там, де це не шкодить виробничому процесу, розглянути елементи гнучкого графіку або адаптації умов праці для працівників, що мають обмеження або особливі потреби через війну.

6) Підтримка молодих кадрів. Продовжувати та посилити програми для молодих спеціалістів (безвідсоткові позики на житло, допомога в адаптації, підтримка Молодіжної організації).

4) Управління корпоративною культурою та комунікації:

1) Побудова довіри. Забезпечити відкриту та чесну комунікацію між керівництвом та працівниками, особливо щодо проблем та перспектив підприємства.

2) Залучення до прийняття рішень. Заохочувати участь працівників у вдосконаленні виробничих процесів, зборі пропозицій та ідей. Це підвищує почуття приналежності та відповідальності.

3) Формування почуття команди та приналежності. Організовувати заходи, що сприяють зміцненню командного духу (навіть онлайн-форматі, якщо офлайн неможливий). Важливо підтримувати відчуття «ми – одна команда», яка працює на спільну мету.

Тепер розглянемо основні інструменти реалізації ефективної системи мотивації:

1) Перегляд та оновлення Колективного договору. Внести зміни до Колективного договору, які відображатимуть нові підходи до оплати праці, преміювання, соціального пакету та інших мотиваційних програм з урахуванням поточних реалій.

2) Розробка чітких положень про преміювання та бонуси. Створити прозорі та об'єктивні положення, які визначатимуть критерії, розміри та порядок виплати премій та бонусів.

3) Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності). Для певних категорій працівників можна запровадити систему КРІ, яка дозволить об'єктивно оцінювати їхній внесок та пов'язувати його з матеріальною винагородою.

4) Регулярні опитування та зворотний зв'язок. Проводити анонімні опитування задоволеності працівників, зустрічі з керівництвом для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності мотиваційних програм та виявлення нових потреб.

5) Бюджетування мотиваційних програм. Щорічно передбачати достатнє фінансування для реалізації всіх напрямків мотиваційної системи, навіть в умовах обмежених ресурсів.

6) Автоматизація обліку та розрахунків. Використання сучасних програмних рішень для автоматизації розрахунку заробітної плати, премій та обліку робочого часу, що підвищить прозорість та зменшить помилки.

7) Формування кадрового резерву та системи заміщення. Активно працювати над поповненням кадрового резерву, готувати «запасних» працівників для ключових позицій, враховуючи високі ризики втрати персоналу у військовий час.

8) Програми психологічної підтримки. Забезпечити доступ до психологічної допомоги для працівників, які переживають стрес, пов'язаний з війною.

Формування ефективної системи мотивації для АТ «Кривбасзалізрудком» у нинішніх умовах вимагає комплексного та гнучкого підходу. Важливо не лише підвищити матеріальну винагороду до конкурентного рівня, але й посилити нематеріальні стимули, а також створити безпечне та підтримуюче робоче середовище. Інвестиції у персонал, навіть у складні часи, є інвестиціями у майбутнє підприємства, його стабільність та здатність відновитися після перемоги. Системний перегляд та адаптація всіх елементів мотивації дозволить АТ «Кривбасзалізрудком» зберегти свій ключовий ресурс – кваліфікований та мотивований персонал – і забезпечити ефективне функціонування в умовах постійних викликів.

2.3. Оцінка заходів та механізмів впровадження ефективної системи мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком»

Впровадження будь-яких змін, особливо тих, що стосуються управління персоналом, вимагає ретельної оцінки їх потенційної ефективності. Для АТ «Кривбасзалізрудком», що функціонує в умовах значної економічної невизначеності та кадрових викликів, обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці повинно базуватися на прогнозуванні їх впливу на ключові показники діяльності та фінансові результати. Оцінка ефективності запропонованих напрямків та інструментів

мотивації є невід'ємною частиною бакалаврської роботи, оскільки вона підтверджує доцільність та обґрунтованість розроблених рекомендацій.

Оцінка буде проведена за ключовими напрямками, виділеними у попередньому підрозділі 2.2, з акцентом на матеріальну мотивацію, оскільки саме вона є однією з критичних точок утримання та залучення персоналу. Для розрахунків використаємо надані дані з табл. 2.2 «Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 рр.» та табл. 2.1 «Основні показники діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020-2022 роки».

Впровадження ефективної системи мотивації, що передбачає перегляд оплати праці та посилення інших стимулів, дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та, як наслідок, позитивно вплинути на фінансові результати підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, будемо орієнтуватися на 2022 рік як базовий, з метою демонстрації потенційного покращення в умовах кризи, та порівнюватимемо гіпотетичні показники з фактичними даними.

1. Оцінка ефективності посилення матеріальної мотивації

Одним із головних завдань, як було визначено раніше, є підвищення конкурентоспроможності заробітної плати АТ «Кривбасзалізрудком» для утримання та залучення кваліфікованих кадрів.

Використаємо дані за 2022 рік:

- Середньооблікова кількість персоналу (2022): 5544 осіб.
- Фонд оплати праці(ФОП) (2022): 1 460 900 тис. грн.

Фактична середня заробітна плата на 1 працівника у 2022 році:

1460900 тис. грн/5544 осіб $\approx$ 263,50 тис. грн/рік (або 21,96 тис. грн/міс.)

Припустимо, що підприємство, попри складні умови, зможе реалізувати заходи з підвищення середньої заробітної плати одного працівника. Це може бути досягнуто як за рахунок прямого підвищення

тарифних ставок/окладів, так і за рахунок більш ефективної системи преміювання.

Сценарій 1. Помірне зростання оплати праці та стабілізація чисельності.

Припустимо, що завдяки проактивній кадровій політиці, АТ «Кривбасзалізрудком» зможе утримати чисельність персоналу на рівні 2022 року (5544 осіб), а також підвищити середню заробітну плату на 10% (враховуючи, що у 2022 році ФОП знизився на 7% відносно 2021 року, 10% зростання є реалістичним, але відчутним кроком для мотивації).

1) Прогнозована середня заробітна плата на 1 працівника:

$$263,50 \text{ тис. грн/рік} \cdot 1.10 = 289,85 \text{ тис. грн/рік.}$$

2) Прогнозований фонд оплати праці:

$$289,85 \text{ тис. грн/особу} \cdot 5544 \text{ особи} = 1606875,4 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення ФОП відносно 2022 року:

$$1606875,4 - 1460900 = +145975,4 \text{ тис. грн (+10\%).}$$

Вплив на собівартість та прибуток. Збільшення ФОП безпосередньо вплине на собівартість продукції. Якщо припустити, що збільшення ФОП на 145975,4 тис. грн повністю відобразиться у собівартості, то прогнозована собівартість реалізованої продукції складе:

$$2891384 \text{ тис. грн (факт 2022)} + 145975,4 \text{ тис. грн} = 3037359,4 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення матеріальної мотивації має призвести до зростання продуктивності праці, що є ключовим у гірничодобувній галузі. Припустимо, що завдяки підвищенню мотивації, продуктивність праці зросте, що призведе до зростання чистого доходу від реалізації продукції на 5% (що є помірним, але реалістичним показником у відповідь на покращення мотивації).

1) Прогнозований чистий дохід від реалізації продукції:

$$6290171 \text{ тис. грн (факт 2022)} \cdot 1.05 = 6604680,05 \text{ тис. грн.}$$

2) Прогнозований валовий прибуток:

$$6604680,05 \text{ тис. грн} - 3037359,4 \text{ тис. грн} = 3567320,65 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення валового прибутку відносно 2022 року:

$$3567320,65 - 3398787 = +168533,65 \text{ тис. грн (+4.96\%).}$$

Цей розрахунок показує, що навіть при зростанні витрат на оплату праці, позитивний вплив на доходи (за рахунок підвищення продуктивності та можливого збільшення обсягів виробництва) може призвести до зростання валового прибутку.

Сценарій 2. Залучення додаткових кадрів та зростання обсягів виробництва.

Припустимо, що ефективна система мотивації дозволить не тільки утримати існуючий персонал, а й залучити додаткові 200 кваліфікованих працівників, компенсуючи частково відтік кадрів. При цьому середня заробітна плата збільшиться на 15% порівняно з 2022 роком.

1) Прогнозована чисельність персоналу:

$$5544 + 200 = 5744 \text{ особи.}$$

2) Прогнозована середня заробітна плата на 1 працівника:

$$263,50 \text{ тис. грн/рік} \cdot 1.15 = 303,03 \text{ тис. грн/рік.}$$

3) Прогнозований фонд оплати праці:

$$303,03 \text{ тис. грн/особу} \cdot 5744 \text{ особи} = 1740501,32 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення ФОП відносно 2022 року:

$$1740501,32 - 1460900 = +279601,32 \text{ тис. грн (+19.14\%).}$$

Залучення додаткових кадрів та підвищення їх мотивації може призвести до зростання обсягів виробництва, що, в свою чергу, відобразиться на чистому доході. Припустимо, що чистий дохід зросте на 10%.

1) Прогнозований чистий дохід від реалізації продукції:

$$6290171 \text{ тис. грн (факт 2022)} \cdot 1.10 = 6919188,1 \text{ тис. грн.}$$

2) Прогнозована собівартість реалізованої продукції (з урахуванням зростання ФОП):

$$2891384 \text{ тис. грн} + 279601,32 \text{ тис. грн} = 3170985,32 \text{ тис. грн.}$$

3) Прогнозований валовий прибуток:

6919188,1 тис. грн–3170985,32 тис. грн=3748202,78 тис. грн.

Збільшення валового прибутку відносно 2022 року:

$3748202,78 - 3398787 = +349415,78$ тис. грн (+10.28%).

Цей сценарій демонструє, що більш агресивні інвестиції в оплату праці, спрямовані на залучення та утримання кадрів, можуть принести значніший приріст валового прибутку, що свідчить про високий потенціал мотиваційних програм.

У попередньому підрозділі 2.2 було виявлено значне падіння фондівдачі та зростання фондомісткості у 2022 році (фондовіддача 1.32, фондомісткість 0.76), що вказує на неефективне використання основних фондів через недозавантаження потужностей та відтік кадрів. Ефективна система мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та стабілізації чисельності персоналу, може позитивно вплинути на ці показники.

Вартість основних фондів у 2022 році: 4 768 919 тис. грн.

Згідно зі сценарієм 1 (зростання чистого доходу на 5%):

Фондовіддача (прогнозована):

Прогнозований чистий дохід / Вартість основних фондів

○ $6604680,05$ тис. грн/ 4768919 тис. грн ≈ 1.385

Зміна фондівдачі:

1.385 (прогноз)– 1.32 (факт 2022)= $+0.065$ (+4.92%).

Таким чином, фондівдача покращується, що свідчить про ефективніше використання основних фондів.

Згідно зі сценарієм 2 (зростання чистого доходу на 10%):

Фондовіддача (прогнозована):

$6919188,1$ тис. грн/ 4768919 тис. грн ≈ 1.451

Зміна фондівдачі:

1.451 (прогноз)– 1.32 (факт 2022)= $+0.131$ (+9.92%).

У цьому випадку фондovіддача демонструє ще більше покращення ситуації, що підкреслює прямий зв'язок між мотивацією персоналу, продуктивністю та ефективністю використання виробничих потужностей.

Зниження фондovісткості буде обернено пропорційним зростанню фондovіддачі, що також підтверджуватиме підвищення ефективності.

2. Оцінка ефективності нематеріальної мотивації та програм розвитку.

Хоча нематеріальні стимули та програми розвитку не мають прямого кількісного виміру у короткостроковій перспективі, їхня ефективність оцінюється через ряд якісних та опосередкованих кількісних показників:

1) Зниження плинності кадрів. Зменшення кількості звільнень за власним бажанням, особливо серед кваліфікованих працівників. Зниження плинності на 5-10% може заощадити значні кошти на підборі, навчанні та адаптації нового персоналу, оскільки витрати на заміщення одного працівника можуть сягати 50-200% його річної зарплати. Для АТ «Кривбасзалізрудком», де відбувся значний відтік (з 6436 до 5544 осіб), утримання існуючих фахівців є критично важливим.

2) Підвищення лояльності та залученості персоналу. Вимірюється через регулярні опитування задоволеності (наприклад, щорічні індекси залученості), рівень участі у корпоративних заходах, кількість поданих раціоналізаторських пропозицій (що свідчить про ініціативність та бажання покращувати процеси). Висока лояльність та залученість є запорукою стабільної роботи та готовності персоналу долати труднощі.

3) Покращення іміджу роботодавця. Завдяки позитивній кадровій політиці та соціальній підтримці, АТ «Кривбасзалізрудком» стане більш привабливим для потенційних працівників на ринку праці, що полегшить залучення нових фахівців у майбутньому та знизить витрати на рекрутинг. Це особливо важливо в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри.

4) Зростання рівня кваліфікації: Програми навчання та розвитку (УКЦ, навчання у ВНЗ) безпосередньо впливають на зростання професійної майстерності персоналу, що веде до зниження браку, підвищення якості

продукції та ефективності виробничих процесів. Збільшення кількості працівників, які пройшли навчання (2063 працівники у 2022 році), прямо корелює з підвищенням загального рівня кваліфікації та адаптивності до нових технологій.

5) Зменшення кількості виробничих травм та інцидентів. Посилення уваги до безпеки праці, заохочення за дотримання норм охорони праці, навчання – все це сприяє створенню безпечного робочого середовища, що є важливим нематеріальним фактором мотивації в небезпечній галузі. Зниження травматизму безпосередньо впливає на економію коштів (виплати компенсацій, лікування, простої) та збереження кадрового потенціалу.

Ефективність запропонованих заходів значною мірою залежить від механізмів їх впровадження. Для АТ «Кривбасзалізрудком» критично важливими є такі аспекти:

1) Розробка чіткої Дорожньої карти (плану) впровадження. Детальний план з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання, необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) для кожного заходу. Це дозволить систематизувати процес та контролювати його виконання.

2) Формування робочої групи. Створення міжфункціональної робочої групи з представників відділу кадрів, економічного відділу, виробничих підрозділів, а також профспілкового комітету для спільної розробки, моніторингу та коригування впровадження мотиваційних програм. Залучення профспілок забезпечить підтримку з боку працівників.

3) Комунікаційна стратегія. Забезпечення прозорості та регулярної комунікації з усіма працівниками щодо змін у системі мотивації. Чітке роз'яснення переваг, умов та критеріїв. Використання внутрішніх каналів комунікації (збори, корпоративний портал, інформаційні стенди, особисті бесіди) допоможе зняти можливу напругу та підвищити довіру.

4) Пілотні проекти та поступове впровадження. Для деяких складних заходів, наприклад, нової системи преміювання, можна застосувати пілотне впровадження на окремих підрозділах. Це дозволить оцінити їх

ефективність, виявити "вузькі місця" та внести необхідні корективи перед масштабуванням на все підприємство, мінімізуючи ризики.

5) Система моніторингу та зворотного зв'язку. Запровадження системи постійного моніторингу ключових показників (плинність кадрів, середній рівень заробітної плати, кількість пройдених навчань, результати опитувань задоволеності, кількість виробничих травм). Регулярний збір зворотного зв'язку від працівників (через анонімні опитування, скриньки для пропозицій, особисті зустрічі) для своєчасного коригування та оптимізації мотиваційних програм.

60 Навчання керівного складу. Проведення тренінгів для керівників усіх рівнів щодо нових підходів до мотивації, розвитку лідерських якостей, навичок ефективної комунікації та управління персоналом. Керівники є ключовими агентами змін та їхня готовність підтримувати нові ініціативи є вирішальною для успіху.

6) Гнучкість та адаптивність. Враховуючи поточну нестабільну ситуацію в Україні, система мотивації повинна бути гнучкою та здатною до швидкої адаптації до нових викликів та умов. Це означає готовність до перегляду та модифікації програм залежно від зміни економічної ситуації, потреб працівників та зовнішніх факторів.

7) Бюджетування мотиваційних програм: Щорічно передбачати достатнє фінансування для реалізації всіх напрямків мотиваційної системи, навіть в умовах обмежених ресурсів. Це демонструє пріоритетність людського капіталу для підприємства.

Прогнозована оцінка ефективності, проведена з використанням уточнених фінансових показників, свідчить, що інвестиції в систему мотивації праці АТ «Кривбасзалізрудком», незважаючи на початкове збільшення витрат на фонд оплати праці, мають високий потенціал для покращення фінансових показників підприємства. Зростання валового прибутку та фондівіддачі, а також прогнозоване зниження плинності кадрів та підвищення лояльності, підтверджують обґрунтованість запропонованих

заходів. Ефективне впровадження цих механізмів, у поєднанні з прозорою комунікацією та постійним моніторингом, дозволить АТ «Кривбасзалізрудком» зміцнити свої позиції на ринку праці, зберегти ключовий кадровий потенціал та забезпечити подальший розвиток навіть у складних геополітичних та економічних умовах. Важливо розуміти, що мотивація – це безперервний процес, який вимагає постійної уваги та адаптації.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, викликаних глобальними економічними процесами, технологічним прогресом та, особливо, геополітичною ситуацією в Україні, стратегічний аналіз стає не просто бажаним, а життєво необхідним інструментом для будь-якого підприємства, зокрема для такого гіганта гірничодобувної галузі, як АТ «Кривбасзалізрудком». Доцільність проведення стратегічного аналізу для АТ «Кривбасзалізрудком» зумовлена низкою факторів: необхідністю адаптації до мінливих ринкових умов, підвищенням конкуренції, потребою в ефективному використанні ресурсів, оптимізації виробничих процесів, а також вирішенням кадрових викликів, які прямо впливають на мотивацію праці. Стратегічний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, оцінити його поточні можливості та ризики, визначити пріоритетні напрямки розвитку та розробити ефективні стратегії, зокрема в частині управління персоналом та системи мотивації. Він є фундаментом для формування реалістичної місії, цілей та вибору адекватної загальної стратегії, що, у свою чергу, дозволить гармонізувати всі функціональні стратегії, включно зі стратегією управління персоналом[7].

Для поглибленого розуміння зовнішнього середовища АТ «Кривбасзалізрудком» проведемо PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори[16, 24].

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного менеджменту, призначений для виявлення та оцінки зовнішніх макроекономічних факторів, які можуть

вплинути на діяльність компанії. Він допомагає краще зрозуміти контекст, у якому функціонує підприємство, та передбачити потенційні загрози й можливості[25].

1) Політичні (Political) фактори:

- Вплив військових дій та нестабільності. Триваюча повномасштабна війна в Україні є ключовим політичним фактором, що безпосередньо впливає на діяльність АТ «Кривбасзалізрудком». Це включає ризики пошкодження інфраструктури, перебої з логістикою, безпекові ризики для персоналу, а також мобілізацію працівників. Зниження чистого доходу від реалізації продукції на 43.6% та валового прибутку на 50.6% у 2022 році є прямим наслідком цих факторів.

- Державна політика щодо гірничодобувної галузі. Зміни у податковому законодавстві, регуляторній політиці (наприклад, щодо екологічних стандартів, ліцензування видобутку), підтримка чи обмеження експорту залізорудної сировини.

- Законодавство про працю. Зміни у Трудовому кодексі України, норми щодо охорони праці, мінімальної заробітної плати, соціальних гарантій, які безпосередньо впливають на ФОП та мотиваційні програми.

- Міжнародні санкції та торговельні обмеження. Можливі обмеження на експорт продукції або імпорт необхідного обладнання та сировини.

- Повоєнне відновлення. Потенційні державні програми підтримки промисловості, інфраструктурні проекти, що можуть стимулювати попит на продукцію комбінату.

2) Економічні (Economic) фактори:

- Інфляція та девальвація гривні. Зростання цін на енергоносії, матеріали, послуги, а також девальвація національної валюти призводять до збільшення собівартості продукції та зниження купівельної спроможності заробітних плат, що є викликом для матеріальної мотивації.

- Світові ціни на залізорудну сировину. АТ «Кривбасзалізрудком» є експортоорієнтованим підприємством. Коливання світових цін на

залізорудну сировину суттєво впливає на дохідність та рентабельність, що відображено у різкому зниженні чистого доходу від реалізації продукції та прибутку у 2022 році.

- Доступ до фінансових ресурсів. Можливість отримання кредитів, інвестицій для модернізації обладнання та впровадження нових технологій, що впливає на довгострокову конкурентоспроможність.

- Рівень безробіття та доходи населення. Впливає на наявність кваліфікованих кадрів на ринку праці та їх очікування щодо рівня заробітної плати.

- Обсяг внутрішнього попиту. Залежність від розвитку металургійних підприємств України, які є основними споживачами залізорудної сировини.

3) Соціальні (Social) фактори:

- Демографічні зміни. Скорочення населення, міграційні процеси, особливо відтік працездатних громадян за кордон, створюють дефіцит кадрів. Зменшення середньооблікової кількості персоналу у 2022 році є яскравим прикладом цього впливу.

- Зміни у ціннісних орієнтаціях працівників. Зростання попиту на баланс між роботою та особистим життям, гнучкі умови праці, соціальні гарантії, можливості для навчання та розвитку. Це вимагає від підприємства перегляду нематеріальної складової мотивації.

- Рівень освіти та кваліфікації робочої сили. Необхідність інвестувати в навчання та перекваліфікацію персоналу для роботи з новим обладнанням та технологіями.

- Соціальна відповідальність бізнесу (КСВ). Зростання очікувань суспільства щодо етичності ведення бізнесу, екологічної безпеки та соціальної підтримки працівників та місцевих громад.

- Плинність кадрів. Високий рівень плинності (який може бути наслідком як низької мотивації, так і зовнішніх факторів) негативно впливає на стабільність виробничих процесів та операційні витрати.

4) Технологічні (Technological) фактори:

- Розвиток технологій видобутку та переробки. Впровадження нових, більш ефективних та екологічно безпечних методів видобутку, збагачення руди. Це вимагає значних інвестицій та кваліфікованого персоналу.

- Автоматизація та діджиталізація виробничих процесів. Впровадження робототехніки, систем автоматичного управління, аналізу великих даних. Це може підвищити продуктивність, але вимагає зміни кваліфікаційних вимог до працівників та навчання.

- Інновації в галузі охорони праці та безпеки. Розробка нових засобів індивідуального захисту, систем моніторингу стану працівників та обладнання, що підвищує безпеку, але вимагає інвестицій.

- Енергозберігаючі технології. Необхідність впровадження технологій, що дозволяють зменшити енергоспоживання, що є актуальним на тлі зростання цін на енергоносії.

- Розвиток ІТ-інфраструктури. Використання сучасних інформаційних систем для управління виробництвом, логістикою, персоналом.

Висновки щодо PEST-аналізу: АТ «Кривбасзалізрудком» функціонує у надзвичайно складному та мінливому зовнішньому середовищі, де політичні та економічні ризики є домінуючими – їх вплив на підприємство можна визначити як «сильний», проте соціальні та технологічні фактори також вимагають постійної уваги та адаптації – рівень впливу «середній».

Модель «П'ять сил конкуренції М. Портера» (рис. 3.1) – це інструмент для аналізу галузевої привабливості та інтенсивності конкурентної боротьби. Вона допомагає підприємству зрозуміти свою конкурентну позицію та розробити відповідні стратегії [18].

1) Потенційні конкуренти (рівень впливу – «низький»).

Гірничодобувна галузь, особливо видобуток залізної руди, характеризується надзвичайно високим входним бар'єром. Це пов'язано з величезними капіталовкладеннями у розвідку родовищ, будівництво шахт та збагачувальних комплексів, придбання дорогого обладнання. Крім того,

необхідні значні інвестиції у ліцензії, дозволи, інфраструктуру та забезпечення екологічних стандартів. Наявність існуючої розвиненої інфраструктури (залізничні шляхи, портові потужності) у діючих підприємств також є перевагою. Загроза з боку нових конкурентів для АТ «Кривбасзалізрудком» є низькою.



Рис. 3.1. Модель «П'ять сил конкуренції М. Портера» [18]

2) Вплив постачальників (рівень впливу - «середній»).

АТ «Кривбасзалізрудком» залежить від постачальників енергоресурсів (електроенергія, газ, паливо), обладнання для видобутку та переробки (спеціалізовані машини, бурові установки), вибухових речовин, реагентів для збагачення. Наявність унікальних комплектуючих або обмеженої кількості постачальників певних видів обладнання може надавати постачальникам значну владу. В умовах війни, логістичні ланцюжки та доступ до імпортованих компонентів можуть бути порушені, що посилює позиції постачальників. Ринкова влада постачальників є помірною, з тенденцією до високої в умовах нестабільності.

3) Вплив покупців (рівень впливу - «високий»).

Основними покупцями залізничної сировини є металургійні комбінати (як в Україні, так і за кордоном). Цей ринок часто характеризується великими обсягами закупівель та можливістю для покупців висувати жорсткі умови щодо цін та якості, особливо якщо є

альтернативні постачальники або можливість переходу на інші види сировини. Світові ціни на метал та залізорудну сировину також формуються під впливом попиту, що надає покупцям важелі впливу. Різке падіння чистого доходу у 2022 році свідчить про високу чутливість до зміни попиту та ціноутворення. Ринкова влада покупців є високою.

4) Загроза з боку товарів-замінників (рівень впливу – «низький»).

Основною продукцією АТ «Кривбасзалізрудком» є залізорудний концентрат. Залізна руда є основним компонентом для виробництва сталі, і прямих повноцінних замінників у великих обсягах не існує. Однак, загроза може виходити від: 1) вторинної переробки металу (металобрухту) - збільшення використання вторинної сировини може знизити попит на первинну руду; 2) розробки нових матеріалів - теоретично, поява принципово нових матеріалів, які можуть замінити сталь у деяких галузях, може становити віддалену загрозу, 3) зниження попиту на сталь - глобальні тренди щодо будівництва, машинобудування, інфраструктурних проєктів.

Загроза товарів-замінників є відносно низькою, проте потребує моніторингу довгострокових трендів у матеріалознавстві та металургії.

5) Суперництво між існуючими конкурентами на ринку (рівень впливу - «високий»).

На українському ринку АТ «Кривбасзалізрудком» конкурує з іншими великими видобувними підприємствами, а також з іноземними постачальниками на міжнародному ринку. Конкуренція відбувається за ціною, якістю сировини, стабільністю поставок, логістичними можливостями. В умовах падіння обсягів виробництва через війну, конкуренція за існуючі ринки збуту посилюється. Інтенсивність конкурентної боротьби є високою.

АТ «Кривбасзалізрудком» діє в галузі з високою інтенсивністю конкуренції та значною ринковою владою покупців, що створює тиск на ціни та рентабельність. При цьому, високі вхідні бар'єри та низька загроза

замінників забезпечують певну стабільність галузі з точки зору нових гравців.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, що дозволяє структурувати наявну інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, виділяючи його сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози (зовнішнє середовище) [25].

- Сильні сторони (S) - внутрішні характеристики підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами.
- Слабкі сторони (W) - внутрішні характеристики підприємства, які ставлять його у не вигідне становище.
- Можливості (O) - зовнішні фактори, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей.
- Загрози (T) - зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства[25].

Визначимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для АТ «Кривбасзалізрудком» і надамо їх пояснення(табл. 3.1-3.4).

Таблиця 3.1

Сильні сторони (S) АТ «Кривбасзалізрудком»

Найменування	Пояснення
S1. Досвідчений та кваліфікований персонал	Наявність висококваліфікованих інженерів, гірників, робітників з багаторічним досвідом у галузі. (Впливає з факту багаторічного існування підприємства та його масштабу)
S2. Значні виробничі потужності та ресурси	Великі розвідані запаси залізної руди та розвинена інфраструктура для її видобутку та первинної переробки.
S3. Налагоджена система управління якістю	Наявність сертифікованих систем управління, що забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам.
S4. Соціальні програми та інфраструктура	Наявність соціального пакету, об'єктів соціальної сфери (оздоровчі заклади, профілакторії), що може бути привабливим для працівників у довгостроковій перспективі.
S5. Репутація та досвід на ринку	Довга історія діяльності та визнання як надійного постачальника

Таблиця 3.2

Слабкі сторони (W) АТ «Кривбасзалізрудком»

Найменування	Пояснення
W1. Застаріле обладнання та технології	Необхідність постійної модернізації виробничих фондів, висока зношеність деяких основних засобів. (Частково підтверджується падінням фондівіддачі у 2022 році, що може бути пов'язано з неефективним використанням застарілих фондів або їх простоем).
W2. Висока енергоємність виробництва	Залежність від високих цін на енергоносії, що збільшує собівартість продукції. (Зростання собівартості на 28.8% у 2021 році та подальше зниження у 2022, що може бути пов'язане з обсягами виробництва, але енергоємність залишається проблемою).
W3. Висока плинність кадрів	Особливо у 2022 році (зменшення на 892 особи, 86.1% відносно 2021 року), що свідчить про низький рівень утримання персоналу, зниження мотивації та конкурентоспроможності оплати праці.
W4. Недостатня гнучкість системи мотивації	Існуюча система не завжди адекватно реагує на зовнішні зміни (інфляція, падіння реальних доходів), що призводить до демотивації.
W5. Обмежені інвестиційні можливості в кризових умовах	Зменшення прибутку (на 72.2% у 2022 році) обмежує обсяг власних коштів для модернізації та розвитку.

Таблиця 3.3

Можливості (O) АТ «Кривбасзалізрудком»

Найменування	Пояснення
O1. Повоєнне відновлення України	Зростання попиту на металопродукцію для відновлення інфраструктури, що створить внутрішній ринок збуту.
O2. Розвиток «зеленої» металургії	Зростання попиту на високоякісну сировину для екологічно чистих виробництв сталі.
O3. Державні програми підтримки промисловості	Можливість отримання пільгових кредитів, грантів для модернізації та впровадження інновацій.
O4. Запровадження нових технологій та автоматизації	Можливість підвищити продуктивність та знизити собівартість за рахунок інновацій
O5. Покращення інвестиційного клімату в Україні після війни	Притік іноземних інвестицій у реальний сектор економіки.
O6. Можливість диверсифікації виробництва	Розробка нових видів продукції або послуг, які є похідними від основної діяльності або використовують наявну експертизу.

Таблиця 3.4

Загрози (Т) для АТ «Кривбасзалізрудком»

Найменування	Пояснення
T1. Воєнні дії та безпекові ризики	Прямі загрози виробничим об'єктам, порушення логістичних ланцюжків, мобілізація та відтік персоналу.
T2. Світові коливання цін на залізорудну сировину та енергоносії	Неконтрольовані ринкові фактори, що суттєво впливають на дохідність та собівартість.
T3. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці	Особливо у промислових регіонах, посилюється через війну та міграцію.
T4. Посилення конкуренції на міжнародних ринках	Зростання пропозиції від інших країн-виробників, що чинить тиск на ціни.
T5. Зростання вимог до екологічної безпеки	Посилення екологічного законодавства та тиск громадськості на промислові підприємства, що потребує значних витрат.
T6. Обмеження експорту та логістичні проблеми	Блокування портів, зростання вартості транспортування.

Розглянемо можливі варіанти стратегій для реалізації на основі SWOT-аналізу АТ «Кривбасзалізрудком». На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати низку стратегічних напрямків, що дозволять АТ «Кривбасзалізрудком» адаптуватися до викликів та використати наявні переваги. Ці стратегії можуть бути класифіковані за чотирма типами:

1. Стратегії SO (Використання сильних сторін для максимального використання можливостей):

1) Стратегія лідерства у відновленні та модернізації. АТ «Кривбасзалізрудком» має досвідчений персонал та значні потужності. Це дозволяє підприємству активно брати участь у повоєнному відновленні України, забезпечуючи внутрішній попит на металопродукцію. Одночасно, необхідно інвестувати у нові технології та автоматизацію для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку "зеленої" металургії, використовуючи свою репутацію та доступ до ресурсів.

2) Стратегія інноваційного розвитку та залучення інвестицій. Високий рівень управління якістю та наявні соціальні програми можуть стати основою для залучення державних та міжнародних інвестицій для

модернізації. Демонстрація соціальної відповідальності та стабільності може привернути партнерів у період покращення інвестиційного клімату.

2. Стратегії WO (Перетворення слабких сторін на сильні шляхом використання можливостей):

1) Стратегія технологічної модернізації та енергоефективності через залучення зовнішнього фінансування. Необхідно залучати державні програми підтримки та іноземні інвестиції для оновлення застарілого обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій. Це дозволить знизити собівартість та підвищити ефективність використання основних фондів.

2) Стратегія покращення кадрового потенціалу та мотивації через інвестиції. Використання можливостей для залучення інвестицій та грантів для реалізації розширених програм навчання та підвищення кваліфікації. Це також допоможе покращити конкурентоспроможність заробітної плати та знизити плинність кадрів за рахунок загального покращення інвестиційного клімату.

3. Стратегії ST (Використання сильних сторін для уникнення або мінімізації впливу загроз):

1) Стратегія операційної стійкості та диверсифікації логістики. Завдяки досвіду персоналу та значним ресурсам, підприємство може розробляти плани безперервності діяльності в умовах воєнних дій, шукати альтернативні шляхи постачання та збуту продукції для мінімізації впливу логістичних проблем та блокування портів. Це може включати інвестиції у власні залізничні колії або партнерства з логістичними компаніями, що мають альтернативні маршрути.

2) Стратегія збереження кадрового потенціалу через соціальну підтримку. Активне використання існуючих соціальних програм та їх розширення для утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів та мобілізації. Це може включати покращення умов проживання, медичне страхування, психологічну підтримку.

3) Стратегія зміцнення позицій на ринку через якість та надійність. Використання репутації надійного постачальника та високого рівня якості продукції для утримання клієнтів та протистояння ціновому тиску конкурентів. Це може включати довгострокові контракти та індивідуальний підхід до ключових покупців.

4. Стратегії WT (Мінімалізація слабких сторін та уникнення загроз. Ці стратегії є найменш бажаними, але можуть бути необхідними в критичних ситуаціях):

1) Стратегія оптимізації витрат та переформатування бізнесу. В умовах високих ризиків та обмежених ресурсів, підприємство може бути змушене зосередитись на максимальній оптимізації всіх видів витрат, перегляді асортименту продукції, можливого тимчасовому скороченні обсягів виробництва. Це може включати консервацію менш ефективних потужностей або перехід на мінімально необхідний штат з перерозподілом функцій. Ця стратегія є крайньою мірою і має застосовуватися з обережністю, щоб уникнути незворотних наслідків.

2) Стратегія реструктуризації кадрового потенціалу та перенавчання. В умовах дефіциту кадрів та мобілізації, підприємство може бути змушене інвестувати у швидке перенавчання наявного персоналу для виконання нових функцій або використання "внутрішніх резервів" для компенсації втрат, а також розробляти програми реінтеграції демобілізованих працівників.

Отримані варіанти стратегій є основою для подальшого встановлення місії та цілей стратегічного розвитку АТ «Кривбасзалізрудком», а також для обґрунтування вибору загальної стратегії та стратегії управління персоналом.

Сформуємо на основі вищенаведеного аналізу матрицю SWOT-аналізу для АТ «Кривбасзалізрудком»(табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Матриця SWOT-аналізу для АТ «Кривбасзалізрудком»

	Можливості(О): О1. Повоєнне відновлення України О2. Розвиток «зеленої» металургії О3. Державні програми підтримки промисловості О4. Запровадження нових технологій та автоматизації О5. Покращення інвестиційного клімату в Україні після війни О6. Можливість диверсифікації виробництва	Загрози(Т): Т1. Воєнні дії та безпекові ризики Т2. Світові коливання цін на залізорудну сировину та енергоносії Т3. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці Т4. Посилення конкуренції на міжнародних ринках Т5. Зростання вимог до екологічної безпеки Т6. Обмеження експорту та логістичні проблеми
Сильні сторони(S): S1. Досвідчений та кваліфікований персонал S2. Значні виробничі потужності та ресурси S3. Налагоджена система управління якістю S4. Соціальні програми та інфраструктура S5. Репутація та досвід на ринку	Стратегії SO: 1) Стратегія лідерства у відновленні та модернізації. 2) Стратегія інноваційного розвитку та залучення інвестицій.	Стратегії ST: 1) Стратегія операційної стійкості та диверсифікації логістики. 2) Стратегія збереження кадрового потенціалу через соціальну підтримку. 3) Стратегія зміцнення позицій на ринку через якість та надійність.
Слабкі сторони(W): W1. Застаріле обладнання та технології W2. Висока енергоємність виробництва W3. Висока плинність кадрів W4. Недостатня гнучкість системи мотивації W5. Обмежені інвестиційні можливості в кризових умовах	Стратегії WO: 1) Стратегія технологічної модернізації та енергоефективності через залучення зовнішнього фінансування. 2) Стратегія покращення кадрового потенціалу та мотивації через інвестиції.	Стратегії WT: 1) Стратегія оптимізації витрат та переформатування бізнесу. 2) Стратегія реструктуризації кадрового потенціалу та перенавчання.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Розробка ефективної системи мотивації праці, яка є центральною темою бакалаврської роботи, неможлива без чіткого розуміння загальної

місії та стратегічних цілей підприємства. Саме ці елементи формують стратегічний контекст, в якому функціонує система мотивації, забезпечуючи її спрямованість та відповідність потребам бізнесу. Місія окреслює фундаментальне призначення організації, а цілі конкретизують бажані результати, які необхідно досягти для реалізації місії. Для АТ «Кривбасзалізрудком» в умовах поточної геополітичної та економічної нестабільності, встановлення чітких стратегічних орієнтирів є критично важливим для збереження життєздатності та забезпечення подальшого розвитку.

Місія підприємства – це чітко сформульоване, лаконічне твердження про його основне призначення, причину існування, філософію, цінності та роль на ринку[7]. Вона повинна бути зрозумілою для всіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, партнерів, інвесторів та суспільства. Для АТ «Кривбасзалізрудком», що є одним з провідних підприємств Криворізького залізрудного басейну, місія має відображати як його економічну значущість, так і соціальну відповідальність, особливо в поточних умовах.

На основі проведеного SWOT-аналізу, що виявив значні внутрішні сильні сторони (досвідчений персонал, значні ресурси) та зовнішні можливості (повоєнне відновлення, розвиток «зеленої» металургії), а також суттєві загрози (військові дії, дефіцит кадрів), місія АТ «Кривбасзалізрудком» може бути сформульована наступним чином:

«АТ «Кривбасзалізрудком» прагне забезпечувати стабільне постачання високоякісної залізрудної сировини для національної та світової промисловості, сприяючи економічному відновленню та розвитку держави, шляхом безперервної модернізації виробництва, впровадження інноваційних та екологічно безпечних технологій, створюючи безпечні та гідні умови праці, що є фундаментом сталого успіху та соціальної відповідальності перед суспільством».

Наведена місія визначає основний продукт та клієнтів, наголошуючи на важливості якості та безперервності поставок, що є критичним в умовах воєнної агресії; відображає стратегічну роль підприємства в національній економіці, особливо в контексті післявоєнної відбудови; вказує на методи досягнення мети – фокус на ефективності, технологічному розвитку та сталому розвитку; акцентує увагу на людському капіталі як ключовому ресурсі та підкреслює важливість системи мотивації та соціальної відповідальності, що є центральною темою бакалаврської роботи; демонструє довгостроковий характер та важливість місії для всіх стейкхолдерів.

Генеральна мета – це найвища, найважливіша та наймасштабніша мета, яка впливає з місії підприємства і відображає його стратегічні амбіції на довгострокову перспективу[24]. Вона має бути амбітною, але досяжною, і слугувати орієнтиром для формування всіх інших, більш конкретних цілей.

З огляду на поточні виклики та можливості АТ «Кривбасзалізрудком», а також враховуючи необхідність підвищення мотивації праці як інструменту досягнення цілей, генеральна мета може бути сформульована наступним чином:

«Забезпечення стійкого лідерства на ринку залізорудної сировини шляхом досягнення операційної досконалості, фінансової стабільності та формування високоефективної, мотивованої команди, здатної адаптуватися до глобальних змін та забезпечувати сталий розвиток підприємства».

Генеральна мета АТ «Кривбасзалізрудком» наголошує на амбіції бути провідним гравцем та підтримувати конкурентні переваги; вказує на необхідність постійного покращення виробничих та логістичних процесів; визначає критичну потребу у відновленні та зміцненні фінансового стану після кризового 2022 року (падіння чистого прибутку на 72.2%); прямо відображає фокус даної бакалаврської роботи на людському капіталі як ключовому драйвері успіху, особливо після значного відтоку персоналу у

2022 році; підкреслює довгострокову перспективу та необхідність гнучкості в умовах невизначеності.

Для реалізації сформульованої місії та генеральної мети, необхідно розробити систему конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства. Цілі повинні бути взаємопов'язаними та підтримувати одна одну.

Наведемо цілі по функціональним напрямкам та деталізуємо і надамо їх пояснення в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Цілі по функціональним напрямкам АТ «Кривбасзалізрудком»

№ з/п	Цілі за функціональними напрямками	Деталізація
1.	Загально-економічні цілі	Ц1.1. Відновити та перевищити рівень чистого доходу від реалізації продукції 2021 року (11158331тис.грн) протягом 3-х років (до кінця 2027 року) шляхом розширення ринків збуту та збільшення обсягів виробництва. Ц1.2. Забезпечити зростання валового прибутку на 15% щорічно протягом наступних 3 років, починаючи з 2025 року, за рахунок оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності. Ц1.3. Досягти стабільного рівня рентабельності чистого доходу не менше 15% до 2027 року.
2.	Маркетингові цілі	Ц2.1. Розширити географію експорту залізрудної сировини на нові ринки (наприклад, країни Азії або Африки) на 10% до 2027 року. Ц2.2. Зміцнити позиції на внутрішньому ринку, збільшивши частку поставок для українських металургійних підприємств на 5% до 2026 року. Ц2.3. Підвищити задоволеність ключових клієнтів якістю продукції та сервісом на 10% до 2026 року (за результатами опитувань).
3.	Цілі по основним бізнес-процесам	Ц3.1. Збільшити обсяги видобутку та переробки залізрудної сировини на 10% до 2026 року порівняно з рівнем 2022 року. Ц3.2. Знизити собівартість реалізованої продукції на 5% до 2027 року за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації виробничих процесів.
4.	Фінансові цілі	Ц4.1. Збільшити чистий прибуток до оподаткування на 20% щорічно протягом 3 років (2025-2027 рр.) порівняно з рівнем 2022 року (1370912тис.грн).

		Ц4.2. Забезпечити достатній рівень ліквідності для покриття поточних зобов'язань (коефіцієнт покриття поточних зобов'язань не нижче 1.5) до кінця 2025 року. Ц4.3. Залучити до 2027 року \$100 млн інвестицій (власних та зовнішніх) для модернізації основних фондів та технологічного переоснащення. Ц4.4. Оптимізувати структуру капіталу шляхом зменшення довгострокових зобов'язань до 2028 року.
5.	Науково-технологічні цілі	Ц5.1. Впровадити не менше 3-х нових енергозберігаючих або екологічно безпечних технологій у виробничий процес до 2027 року. Ц5.2. Здійснити повну автоматизацію критично важливих виробничих ділянок (наприклад, ділянок збагачення або транспортування) на 30% до 2028 року. Ц5.3. Збільшити кількість поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій на 25% щорічно протягом 2025-2027 років.
6.	Кадрові цілі	Ц6.1. Знизити плинність кадрів до 10% на рік до кінця 2026 року (у 2022 році було - 892 особи, що є значним показником). Ц6.2. Збільшити середньооблікову чисельність персоналу на 5% до кінця 2026 року за рахунок залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Ц6.3. Підвищити задоволеність працівників системою матеріальної мотивації на 20% до 2026 року (за результатами внутрішніх опитувань). Ц6.4. Забезпечити підвищення кваліфікації не менше 80% працівників щорічно через програми навчання та розвитку (збільшення порівняно з 2063 працівниками у 2022 році). Ц6.5. Розробити та впровадити ефективну систему адаптації нових працівників, забезпечивши її ефективність на рівні 90% (утримання нових працівників протягом першого року) до 2026 року. Ц6.6. Забезпечити виконання всіх нормативів та стандартів з охорони праці, знизивши кількість виробничих травм на 15% до 2027 року.
7.	Організаційно-управлінські цілі	Ц7.1. Впровадити інтегровану систему управління підприємством (ERP-систему) до 2028 року для підвищення ефективності планування та контролю. Ц7.2. Оптимізувати структуру управління, скоротивши кількість рівнів управління на 10% до 2026 року для підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень. Ц7.3. Розробити та впровадити ефективну систему внутрішніх комунікацій для забезпечення прозорості та оперативного обміну інформацією до 2025 року.

Ця система цілей є комплексним орієнтиром для стратегічного розвитку АТ «Кривбасзалізрудком», де кадрові цілі відіграють ключову роль у досягненні загальних бізнес-результатів.

3.3. Вибір загальної стратегії та обґрунтування стратегії управління персоналом в умовах АТ «Кривбасзалізрудком»

Вибір загальної стратегії підприємства є кульмінацією стратегічного аналізу та формування місії та цілей. В умовах АТ «Кривбасзалізрудком», що функціонує в нестабільному та висококонкурентному середовищі, правильний вибір стратегії є запорукою не тільки виживання, а й сталого розвитку. Загальна стратегія повинна бути спрямована на досягнення встановлених генеральних та функціональних цілей, враховуючи наявні ресурси та зовнішні обмеження.

Традиційно в стратегічному менеджменті розрізняють чотири основні генеративні стратегії, що відображають загальний напрямок розвитку підприємства: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання та стратегія скорочення[25]. Вибір однієї з них залежить від комплексу внутрішніх можливостей та зовнішніх умов.

1) Стратегія зростання - передбачає збільшення обсягів продажів, прибутку, ринкової частки, виробничих потужностей. Зазвичай застосовується в динамічних галузях з високим потенціалом росту або при наявності значних конкурентних переваг.

2) Стратегія стабілізації - орієнтована на збереження поточної ринкової позиції, обсягів виробництва та прибутку. Застосовується в умовах відносної стабільності ринку або при високій невизначеності, коли пріоритетом є утримання існуючих позицій.

3) Стратегія виживання - фокусується на підтримці функціонування підприємства в умовах глибокої кризи, загрози банкрутства. Метою є мінімізація збитків, збереження ключових активів та персоналу.

4) Стратегія скорочення - передбачає зменшення масштабів діяльності, відмову від непрофільних активів, скорочення персоналу. Застосовується для оздоровлення підприємства, коли виживання неможливе без радикальних змін.

Аналіз фінансових показників АТ «Кривбасзалізрудком» за 2022 рік свідчить про значне падіння чистого доходу від реалізації продукції (на 43.6%) та чистого прибутку (на 72.2%) порівняно з 2021 роком. Це є прямим наслідком повномасштабної військової агресії, що призвела до порушення логістичних ланцюжків, зниження попиту, зростання витрат та дефіциту кадрів. Хоча підприємство демонструє здатність функціонувати в екстремальних умовах, говорити про «зростанн» в традиційному розумінні в короткостроковій перспективі передчасно. Стратегія «виживання» також не повністю відображає ситуацію, оскільки підприємство, незважаючи на труднощі, є діючим, має значні активи та зберігає свою позицію на ринку. Стратегія «скорочення» була б доцільною лише у разі критичної загрози банкрутства, що не є актуальним для АТ «Кривбасзалізрудком», яке має високу репутацію та значні ресурси.

Таким чином, найбільш адекватною для АТ «Кривбасзалізрудком» в поточних умовах є стратегія стабілізації з елементами поступового зростання (або відновлення).

Обґрунтування вибір стратегії стабілізації:

- Поточна нестабільність. Основний пріоритет у період війни та невизначеності – стабілізація виробничих процесів, фінансового стану та кадрового потенціалу. Падіння фінансових показників 2022 року вимагає зосередження на відновленні.

- Збереження ринкових позицій. АТ «Кривбасзалізрудком» має значні виробничі потужності та ресурси, а також налагоджену систему управління якістю. Стратегія стабілізації дозволить зберегти ці переваги та уникнути подальшого падіння частки ринку.

- Відновлення та адаптація. Замість агресивного зростання, акцент робиться на відновленні обсягів докризового періоду, адаптації до нових логістичних та ринкових умов.

- Підготовка до майбутнього зростання. Стратегія стабілізації дозволяє накопичувати ресурси (фінансові, людські, технологічні) для

майбутнього переходу до стратегії зростання після завершення війни та покращення інвестиційного клімату. Вона передбачає модернізацію та підвищення ефективності, що є передумовою для подальшої експансії.

- Управління ризиками. В умовах високих загроз стратегія стабілізації дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх негативних факторів, зосереджуючись на внутрішній стійкості.

- Кадрова політика. Для реалізації цієї стратегії критично важливо стабілізувати кадровий склад, знизити плинність та підвищити мотивацію персоналу, що відповідає цілям даної роботи.

Отже, для АТ «Кривбасзалізрудком» обираємо стратегію стабілізації, спрямовану на відновлення ключових показників діяльності до докризового рівня, утримання ринкових позицій та підготовку до майбутнього зростання шляхом внутрішньої оптимізації та підвищення ефективності всіх процесів, зокрема управління персоналом.

Підхід, запропонований А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом (рис. 3.2), акцентує увагу на трьох рівнях стратегій: корпоративна стратегія (для диверсифікованих компаній), бізнес-стратегія (для конкретних видів діяльності) та функціональні стратегії (для окремих підрозділів) [22]. Оскільки АТ «Кривбасзалізрудком» є моногалузовим підприємством (видобуток та переробка залізорудної сировини), основний акцент робиться на бізнес-стратегії, яка, по суті, і є його загальною стратегією, а також на ключових функціональних стратегіях.

У контексті цього підходу, стратегія стабілізації з елементами відновлення та розвитку може бути реалізована через комбінацію таких бізнес-стратегій:

1. Стратегія низьких витрат (Cost Leadership Strategy).

Зосередження на мінімізації виробничих та операційних витрат для забезпечення конкурентоспроможних цін або більшої маржі. Це критично важливо, враховуючи високу енергоємність виробництва та коливання світових цін на сировину. Досягнення низьких витрат можливе через

модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію логістики та раціональне використання ресурсів. Зниження собівартості реалізованої продукції є однією з ключових цілей.



Рис. 3.2. Матриця «Томпсона / Стрікланда» [22]

Мотивація персоналу повинна бути пов'язана з показниками продуктивності, ефективності використання ресурсів, раціоналізаторською діяльністю, що сприяє зниженню витрат.

2. Стратегія широкої диференціації (Broad Differentiation Strategy)

Створення унікальної цінності для споживачів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни або підвищувати лояльність клієнтів.

Хоча залізорудна сировина є переважно біржовим товаром, диференціація може бути досягнута за рахунок:

- Високої якості продукції. Стабільні та високі показники якості залізорудного концентрату можуть бути конкурентною перевагою.
- Надійність та своєчасність поставок. В умовах порушених логістичних ланцюжків, здатність гарантувати поставки може стати ключовим диференціатором.

- Екологічність виробництва. Відповідність «зеленим» стандартам та мінімізація впливу на довкілля може стати важливим фактором для певних покупців.

- Якість обслуговування клієнтів. Гнучкість у співпраці, оперативне реагування на запити.

Система мотивації має заохочувати працівників до підвищення якості продукції, дотримання технологічних стандартів, ініціативи щодо покращення екологічних показників та клієнтоорієнтованості.

3. Стратегія фокусування (Focus Strategy):

Зосередження на певному сегменті ринку (ніші) – або через низькі витрати в цій ніші, або через диференціацію.

В умовах війни та порушень ринків, підприємство може тимчасово зосередитися на конкретних, найбільш стабільних ринках збуту або на виробництві певних видів залізорудної сировини з особливими характеристиками, що користуються підвищеним попитом. Це може бути тактичним елементом стратегії стабілізації.

Отже, за підходом Томпсона і Стрікланда, АТ «Кривбасзалізрудком» слід обрати комбіновану стратегію, яка є поєднанням:

1) Стратегії низьких витрат - як основу для відновлення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

2) Стратегії широкої диференціації - для створення додаткової цінності продукції та послуг, що дозволить утримувати клієнтів та підвищувати маржу на світовому ринку.

3) Елементів стратегії фокусування - для тимчасового зосередження на найбільш перспективних та доступних ринках збуту в умовах обмежень.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства та ключовим інструментом для досягнення поставлених цілей. Вона повинна бути узгоджена з місією, генеральною метою та обраною загальною стратегією (стабілізація з елементами відновлення та зростання через низькі витрати та диференціацію). В умовах

АТ «Кривбасзалізрудком», де кадрові питання є одними з найгостріших, ефективна стратегія управління персоналом є критично важливою.

Виходячи з аналізу, стратегія управління персоналом АТ «Кривбасзалізрудком» повинна бути спрямована на:

1. Збереження та розвиток ключового кадрового потенціалу (орієнтація на утримання). Значний відтік персоналу у 2022 році (зменшення на 892 особи) та загальний дефіцит кваліфікованих кадрів у гірничодобувній галузі роблять утримання існуючих фахівців пріоритетом. Досвідчений персонал є однією з найсильніших сторін підприємства, втрата якої може мати катастрофічні наслідки.

Для АТ «Кривбасзалізрудком» можна порекомендувати:

1) Перегляд та постійний моніторинг ринку праці для забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, що є базовою матеріальною мотивацією.

2) Розширення системи матеріальних та нематеріальних стимулів. Впровадження програм, які виходять за межі заробітної плати, включаючи премії за досягнення цілей, участь у прибутку, соціальні пакети, медичне страхування, компенсації.

3) Покращення умов праці та безпеки. Інвестиції в охорону праці, модернізацію робочих місць, забезпечення сучасним обладнанням для зниження ризиків та підвищення комфорту

4) Розвиток корпоративної культури. Створення позитивного робочого середовища, підвищення залученості, формування почуття приналежності до компанії, що сприяє утриманню.

2. Залучення та адаптація нових кадрів (орієнтація на заповнення дефіциту). Незважаючи на фокус на утриманні, необхідність заміщення вибулого персоналу та підготовка до майбутнього відновлення вимагає активної політики залучення.

Ключові дії для АТ «Кривбасзалізрудком»:

1) Ефективні програми рекрутингу. Розробка цільових програм для залучення молодих спеціалістів (співпраця з ВНЗ), а також переманювання кваліфікованих кадрів з ринку.

2) Системи адаптації та наставництва. Забезпечення швидкої та ефективної інтеграції нових працівників у колектив та виробничий процес, що знижує плинність серед новачків.

3. Безперервний розвиток та навчання персоналу (орієнтація на зростання ефективності). Впровадження нових технологій та стратегія низьких витрат вимагають підвищення кваліфікації та ефективності праці. Досвідчений персонал потребує оновлення знань.

Ключові дії для АТ «Кривбасзалізрудком»:

1) Систематичне підвищення кваліфікації. Регулярне навчання та перекваліфікація персоналу відповідно до потреб модернізації та нових технологій.

2) Розвиток внутрішніх талантів. Програми розвитку лідерських якостей, формування кадрового резерву, можливість кар'єрного зростання.

3) Культура навчання. Стимулювання саморозвитку, обміну досвідом, впровадження інновацій.

4. Забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності (орієнтація на результативність). Мотивований персонал є основою для досягнення операційної досконалості та фінансової стабільності, що є генеральною метою. Низька гнучкість системи мотивації потребує змін.

Ключові дії для АТ «Кривбасзалізрудком»:

1) Впровадження КРІ та системи преміювання. Пов'язання винагороди з досягненням індивідуальних, командних та загальнокорпоративних цілей (наприклад, зниження собівартості, збільшення обсягів, покращення якості).

2) Розширення нематеріальної мотивації. Визнання досягнень, можливості для участі у прийнятті рішень, формування позитивного іміджу роботодавця.

3) Прозорість та зворотній зв'язок. Чітке інформування про цілі, результати та механізми мотивації, забезпечення регулярного зворотного зв'язку.

Узагальнена стратегія управління персоналом АТ «Кривбасзалізрудком» в умовах обраної загальної стратегії стабілізації є стратегією збереження та розвитку кадрового потенціалу через інвестиції в мотивацію, навчання та створення гідних умов праці. Ця стратегія є адаптивною та дозволяє підприємству не лише вистояти в умовах викликів, а й закласти міцний фундамент для майбутнього стійкого зростання, використовуючи свій найцінніший ресурс – людський капітал.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на тему «Розробка системи мотивації праці підприємства АТ «Кривбасзалізрудком» здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, практичного стану та стратегічних напрямків розробки ефективної системи мотивації праці на прикладі АТ «Кривбасзалізрудком». Досягнення поставленої мети дозволило зробити низку ключових висновків.

В першому розділі роботи визначено, що мотивація праці є складним психолого-економічним явищем, що формується під впливом внутрішніх (потреби, цінності працівника) та зовнішніх (умови праці, винагорода, визнання) факторів. Її ключове значення для сучасного підприємства полягає у забезпеченні високої продуктивності, підвищенні лояльності, зниженні плинності кадрів та формуванні інноваційного потенціалу, що є критично важливим в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проаналізовано провідні теорії мотивації (змістовні та процесуальні), такі як теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Дж. Стейсі Адамса. Встановлено, що жодна з теорій не є універсальною, а ефективна система мотивації повинна інтегрувати їхні положення, враховуючи індивідуальні особливості працівників та специфіку організації.

Визначено основні принципи побудови дієвої системи мотивації, включаючи системність, комплексність, індивідуалізацію, справедливість, гнучкість та прозорість. Доведено необхідність поєднання матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (кар'єрний ріст, визнання, соціальні гарантії, умови праці) методів стимулювання для досягнення синергетичного ефекту та задоволення різноманітних потреб персоналу.

В другому розділі роботи здійснена загальна характеристика діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» - одного з провідних гірничодобувних

підприємств України зі значними виробничими потужностями. Однак, аналіз основних показників діяльності за 2021-2022 роки виявив суттєве зниження фінансових результатів (падіння чистого доходу на 43.6% та чистого прибутку на 72.2% у 2022 році) та, що особливо важливо для теми дослідження, значне зменшення середньооблікової чисельності персоналу (на 892 особи) та зростання плинності кадрів. Це свідчить про наявні проблеми у сфері управління персоналом та мотивації, які були посилені впливом воєнних дій.

З огляду на виявлені проблеми, обґрунтовано наступні ключові напрями для формування ефективної системи мотивації праці на АТ «Кривбасзалізрудком»:

- Підвищення матеріальної зацікавленості. Запропоновано переглянути систему оплати праці з метою її наближення до ринкових умов, що включає гнучкі тарифні сітки, систему преміювання, пов'язану з досягненням конкретних виробничих та фінансових показників (KPI). Це має забезпечити конкурентну заробітну плату, яка дозволить утримувати цінних фахівців та залучати нових.

- Розвиток нематеріальних стимулів. Акцентовано на важливості розширення соціального пакету (медичне страхування, оздоровчі програми, додаткові соціальні гарантії), покращення умов праці та охорони праці, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Важливим є також впровадження програм навчання та розвитку, надання можливостей для кар'єрного зростання та визнання заслуг працівників.

- Удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Забезпечення прозорості в питаннях оплати праці, критеріїв оцінки результативності та можливостей розвитку, що сприятиме підвищенню довіри та залученості персоналу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації були оцінені як такі, що мають високий потенціал для покращення ключових показників діяльності підприємства. Їх впровадження передбачає розробку

чітких внутрішніх положень, регулярний моніторинг ефективності (наприклад, через опитування задоволеності персоналу та аналіз показників плинності), а також системне навчання керівників усіх рівнів принципам та інструментам мотивації. Очікується, що реалізація цих заходів призведе до зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення загальної економічної ефективності підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів з матеріальної мотивації (на основі сценарного аналізу за 2022 рік як базовий рік):

Сценарій 1. Помірне зростання оплати праці та стабілізація чисельності:

- Передбачає підвищення середньої заробітної плати на 10% (з 263,50 тис. грн/рік до 289,85 тис. грн/рік) при стабілізації чисельності персоналу на рівні 5544 осіб.

- Прогнозований розмір фонду оплати праці зросте на 145 975,4 тис. грн (+10%) до 1 606 875,4 тис. грн.

- Завдяки зростанню продуктивності праці, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 5% (до 6 604 680,05 тис. грн), що дозволить збільшити валовий прибуток на 168 533,65 тис. грн (+4.96%) до 3 567 320,65 тис. грн навіть при зростанні собівартості.

- Ефективність використання основних фондів покращиться, про що свідчить зростання фондівіддачі з 1.32 до 1.385 (+4.92%).

Сценарій 2. Залучення додаткових кадрів та зростання обсягів виробництва:

- Передбачає залучення додаткових 200 кваліфікованих працівників (чисельність зросте до 5744 осіб) та підвищення середньої заробітної плати на 15% (до 303,03 тис. грн/рік).

- Прогнозований ФОП збільшиться на 279 601,32 тис. грн (+19.14%) до 1 740 501,32 тис. грн.

- Завдяки зростанню чисельності та мотивації, чистий дохід зросте на 10% (до 6 919 188,1 тис. грн), що призведе до значнішого збільшення валового прибутку на 349 415,78 тис. грн (+10.28%) до 3 748 202,78 тис. грн.

- Фондовіддача демонструє ще більше покращення, зростаючи до 1.451 (+9.92%).

Прогнозна оцінка демонструє, що інвестиції в матеріальну мотивацію, попри початкове збільшення витрат на фонд оплати праці, мають високий потенціал для суттєвого покращення фінансових показників підприємства (зростання валового прибутку та фондовіддачі), підвищення продуктивності праці та ефективності використання виробничих потужностей.

В третьому розділі роботи проведено стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кривбасзалізрудком». Зокрема, PEST-аналіз підтвердив надзвичайний вплив політичних, економічних та соціальних факторів (зокрема воєнних дій) на діяльність АТ «Кривбасзалізрудком», SWOT-аналіз виявив сильні сторони (досвідчений персонал, значні ресурси) та можливості (повоєнне відновлення, "зелена" металургія), але також загострив увагу на слабких сторонах (застаріле обладнання, висока енергоємність, висока плинність кадрів, недостатня гнучкість системи мотивації) та значних загрозах (безпекові ризики, дефіцит кадрів, коливання цін).

На основі проведеного аналізу обґрунтовано вибір стратегії стабілізації з елементами поступового зростання (відновлення) для АТ «Кривбасзалізрудком». Ця стратегія дозволяє зосередитися на відновленні фінансової стабільності та операційної ефективності, утриманні ринкових позицій та підготовці до майбутнього зростання в умовах невизначеності. За підходом Томпсона і Стрікланда, цю стратегію рекомендовано реалізовувати через комбінацію стратегії низьких витрат (для оптимізації собівартості), стратегії широкої диференціації (для підвищення якості та надійності) та елементів стратегії фокусування: (для

тимчасового зосередження на найбільш перспективних та доступних ринках збуту в умовах обмежень).

Враховуючи обрану загальну стратегію та виявлені кадрові проблеми, стратегія управління персоналом для АТ «Кривбасзалізрудком» повинна бути комплексною і спрямованою на:

- Збереження та утримання ключового кадрового потенціалу через конкурентну винагороду, розширений соціальний пакет та покращення умов праці.
- Ефективне залучення та адаптацію нових кадрів для компенсації втрат та забезпечення потреб у зростанні.
- Безперервний розвиток та навчання персоналу для підвищення кваліфікації та адаптації до нових технологій.
- Забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності шляхом впровадження прозорих KPI, системи преміювання та нематеріальних стимулів.

Таким чином, розроблена система мотивації праці для АТ «Кривбасзалізрудком» є не просто набором заходів, а органічним елементом загальної стратегії підприємства. Її впровадження дозволить стабілізувати кадровий склад, підвищити продуктивність та лояльність працівників, що є критично важливим для забезпечення операційної стійкості та майбутнього економічного відновлення підприємства в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту*: навч. посіб. Львів: Світ, 2008. 448 с.
2. Анісімова О.В. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 320 с.
3. Армстронг М. *Управління людськими ресурсами. Стратегії та практика*: пер. з англ. Київ: Знання, 2005. 832 с.
4. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
5. Грішнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудова відносини*: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ: Знання, 2007. 559 с.
6. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: ЦУЛ, 2009. 440 с.
8. Дороніна М.С. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
9. Друкер П. *Практика менеджменту*: пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2001. 396 с.
10. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. №2. С.51-54.
11. Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Львів, 2011. 266 с.

12. Колот А.М. *Мотивація персоналу*: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 397 с.
13. Маслоу А.Г. *Мотивація і особистість*: пер. з англ. Київ: Видавництво «Сфера», 1999. 317 с.
14. Мейер Б. *Посібник з мотивації для керівників: як створити мотивований колектив*. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*: пер. з англ. Київ: Видавництво «Основи», 1992. 704 с.
16. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
17. Петрова І.Л. Мотивація праці на промислових підприємствах в умовах трансформаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 132-137.
18. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
19. Роббінс С.П., Джадж Т.А. *Організаційна поведінка*: пер. з англ. Київ: Основи, 2008. 720 с.
20. Саєнко В.Г. Мотивація та стимулювання праці в системі управління людськими ресурсами промислового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 6 (217). С. 115-121.
21. Сардак О.В. *Теорія і практика управління персоналом*: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 296 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
23. Федулова Л.І. *Менеджмент персоналу*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 416 с.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

25. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
26. Яворська Л. В., Храбатин О. І Маркетинг: навчал. посібник. за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
27. Яцишин А.І. Економічна мотивація в системі менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). Том 1. С. 272-277.
28. Офіційний сайт АТ «Кривбасзалізрудком». Режим доступу: <https://www.krruda.dp.ua/>
29. Інформаційний інтернет-портал «Opendatabot.ua». АТ «Кривбасзалізрудком». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00191307>
30. Інформаційний інтернет-портал «Clarity-project.info». Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/00191307?year=2020>
31. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Кривбасзалізрудком» за 2022 рік. Режим доступу: https://www.krruda.dp.ua/docs/management_report_2022.pdf
32. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Кривбасзалізрудком» за 2021 рік. Режим доступу: https://www.krruda.dp.ua/docs/management_report_2021.pdf
33. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020 рік. Режим доступу: https://www.krruda.dp.ua/docs/management_report_2020.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	КОДН
			Дата 31.12.2022
			00191307
			UA1206017001 0439451
			230
Територія	Дніпропетровська обл.	за КАТОТТГ	07.10
Організаційно-пра вова форма	Акціонерне товариство	за КОПФГ	
господарювання			
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд	за КВЕД	

Середня кількість працівників: 5548

Адреса, телефон: 50029 місто Кривий Ріг, Співбратська, 1А, (056) 448-01-00, (056) 444-23-00,
(056)444-24-31

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Код за ДКУД			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 532	72 018
первісна вартість	1001	95 451	95 307
накопичена амортизація	1002	(18 919)	(23 289)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	4 632 438	4 768 919
первісна вартість	1011	10 517 945	10 903 206
знос	1012	(5 885 507)	(6 134 287)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	583 092	583 092
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	725	275
Відстрочені податкові активи	1045	71 691	80 125
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0