

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-
ОСВІТИ

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

здобувача Ворони Катерини Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності
підрозділу підприємства»
(повна назва теми)

Науковий керівник к.е.н., доцент _____ Голікова К.П.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК
(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу
№ 12 від 09 червня 2025 р.)

Зав. кафедри _____
(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

Вороні Катерині Андріївні

1. Тема роботи **Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства**

науковий керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Вікторія Миколаївна Радько, затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико – методичні основи дослідження мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства

Розділ 2 Аналітична оцінка мотиваційного механізму ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» та резервів його удосконалення

Розділ 3 Напрямки удосконалення мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» та їх економічна оцінка

Об'єкт дослідження – мотиваційний механізм підрозділу підприємства

Предмет дослідження - шляхи удосконалення мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – обґрунтування напрямків удосконалення мотиваційного механізму діяльності структурного підрозділу базового підприємства

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	28.04.2025р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	16.05.2025р.
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	30.05.2025р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 31.05.2025р.	31.05.2025р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	04.06.2025р.
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	06.06.2025р.
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	02.06.2025р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	03.06.2025р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	09.06.2025р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник _____ **Голікова К.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____ **Ворона К.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Ворона К.А. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства (за матеріалами ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю – 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій. - Кривий Ріг, 2025.

У роботі, на основі критичного опрацювання сучасної економічної літератури, розкрито сутність мотиваційного механізму як ключового елементу управління персоналом. Проведено ґрунтовний аналіз методологічних підходів до діагностики стану мотиваційного механізму на прикладі окремого підрозділу підприємства. Запропоновано авторський алгоритм діагностики стану мотиваційного механізму, що враховує специфіку діяльності виробничих підрозділів.

Узагальнено основні проблеми функціонування системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах, а також окреслено можливі напрями їх вирішення. На основі проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» визначено загальні тенденції розвитку підрозділу, проаналізовано та оцінено ефективність існуючого мотиваційного механізму.

У роботі розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційного механізму діяльності шахти «Криворізька», проведено оцінку їх соціально-економічної ефективності та впливу на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: мотиваційний механізм, персонал, плинність кадрів, продуктивність праці, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата, ефективність.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП		6
Розділ 1.	Теоретико – методичні основи дослідження мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства	9
1.1.	Економічна сутність мотиваційного механізму та значення підвищення його ефективності в сучасних умовах господарювання	9
1.2.	Методика діагностики ефективності мотиваційного механізму в підрозділі підприємства	17
1.3.	Основні проблеми функціонування мотиваційного механізму на промислових підприємствах та можливі шляхи їх вирішення	25 30
	Висновок до розділу 1	
Розділ 2.	Аналітична оцінка мотиваційного механізму ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» та резервів його удосконалення	33
2.1.	Організаційно-економічна характеристика АТ «Кривбасзалізрудком»	33
2.2.	Аналіз техніко – економічних показників діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»	41
2.3.	Структурно-динамічний аналіз мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»	44
	Висновок до розділу 2	59
Розділ 3.	Напрямки удосконалення мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» та їх економічна оцінка	61
3.1.	Розробка комплексу заходів по удосконаленню мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»	61
3.2.	Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій та їх соціально – економічна ефективність	65
	Висновок до розділу 3	71
ВИСНОВКИ		74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		77
ДОДАТКИ		81

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, що перебуває під впливом глобальних трансформацій, цифровізації, впровадження принципів сталого розвитку та викликів воєнного часу, ключовим чинником успішної діяльності підприємств стає ефективне управління людським капіталом. Особливої ваги набуває формування продуктивної, інноваційно-орієнтованої мотивації персоналу, що стимулює не лише досягнення високих виробничих показників, а й підвищення залученості працівників, їх професійного розвитку та готовності до змін.

Для досягнення цього необхідно розробляти сучасні мотиваційні механізми, які враховують як фінансові стимули, так і нематеріальні фактори: гнучкий графік, можливості розвитку, корпоративну культуру, турботу про фізичне й ментальне здоров'я, соціальну відповідальність підприємства. Ефективна мотивація персоналу стає особливо актуальною для гірничо-видобувної галузі, де умови праці є складними, а конкуренція за кваліфіковані кадри — високою.

Аналізуючи наявні мотиваційні практики, можна визначити як сильні сторони організації, так і потенційні загрози: низький рівень залученості, відтік кадрів, недостатня адаптація до змін. Крім того, особливу роль відіграє аналіз впливу організаційних реформ на мотивацію працівників та їхню готовність підтримувати трансформації.

Мотиваційний механізм повинен враховувати специфіку персоналу підприємства: його потреби, цінності, очікування, досвід, а також вплив зовнішніх факторів — зокрема, економічної нестабільності, безпекових ризиків, викликів сталого розвитку. Праця більше не є лише засобом виживання — вона дедалі більше стає інструментом самореалізації, соціального визнання та формування колективної мети.

Проблемам мотивації праці, ефективності мотиваційного механізму присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як Альдефер К., Герцберг Ф., Мак-Грегор Д., Мак-Клелланд Д., Маслоу А. та ін.

Теоретичною базою для аналізу та оцінки мотиваційного механізму підприємств стали наукові праці таких вчених, як. Травін В.В., Сеницька О.І., Шапіро С.А., Беляєвої І.Ф., Шумілова А.В., Уткін Е.А., Колот А.М., та ін. Проте, не дивлячись на достатньо широке коло наукових праць з даної проблематики, на сьогодні відсутній єдиний погляд науковців, як при розкритті сутності мотивації, так і мотиваційного механізму, проблемними залишаються мотиваційні аспекти діяльності на вітчизняних підприємствах, що в свою чергу потребує уточнення.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування напрямків удосконалення мотиваційного механізму діяльності структурного підрозділу базового підприємства.

Для реалізації мети кваліфікаційної роботи потрібним є вирішення наступних завдань:

- розгляд економічної сутності мотиваційного механізму ефективної діяльності підприємства та на його структурних підрозділах;
- обґрунтування методологічних підходів оцінки ефективності мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства;
- визначення проблем функціонування мотиваційного механізму ефективної діяльності підрозділу підприємства та можливостей впровадження передового досвіду на вітчизняних підприємствах;
- надання організаційно-економічної характеристики АТ «Кривбасзалізрудком» та перспектив його розвитку;
- здійснення аналізу техніко-економічних показників ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» ;
- проведення оцінки ефективності мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» ;
- розробка комплексу організаційно – технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційного механізму ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» ;

- надати ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій та оцінити їх соціально-економічну ефективність;

Об'єктом дослідження в роботі виступає мотиваційний механізм ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком».

Предметом дослідження є шляхи удосконалення мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» .

Під час дослідження проблеми ефективності мотиваційного механізму були використані такі методи: метод літературного пошуку; метод порівняння; метод статистичного дослідження; метод табличного подання інформації; метод узагальнення представленої інформації; метод порівняння; метод аналізу коефіцієнтів.

Практичне значення результатів даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що реалізація на ш. «Криворізька» ПАТ «Кривбасзалізрудком» пропозицій автора по розробці проекту підвищення ефективності мотиваційного механізму, дозволить підвищити в цілому ефективність її виробничо-господарської діяльності.

Отримані результати можуть бути використані для удосконалення ефективності мотиваційного механізму персоналу провідних підрозділів гірничо-видобувних комбінатів.

Робота виконана одноосібно, її основні положення обговорювалися з науковим керівником.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків(5). Загальний обсяг роботи 80 стор., що містить 12 рис., 37 табл., списку використаних джерел із 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність мотиваційного механізму та значення підвищення його ефективності в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються цифровими трансформаціями, впровадженням принципів сталого розвитку (sustainability), глобальною конкуренцією, викликами війни та економічної нестабільності, пріоритетним напрямом управління персоналом стає формування продуктивного, інноваційного й свідомого ставлення працівника до праці. Лише ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідає новим реаліям і балансує між фінансовими та нематеріальними стимулами, може забезпечити не лише досягнення стратегічних цілей підприємства, а й підвищення його стійкості на ринку.

Питанням мотивації праці, а також вдосконалення мотиваційного механізму присвячено численні наукові праці. Проте, незважаючи на їхню кількість, досі відсутнє єдине бачення як сутності мотивації, так і конкретних інструментів формування мотиваційного механізму, що робить актуальним їхнє уточнення.

У додатку А наведено різні наукові підходи до розуміння мотивації, зокрема:

1. Як свідоме прагнення до задоволення потреб та успіху (Куліков Г.Т., Кібанов А.Я., Хміль Ф.І.).
2. Як процес спонукання себе та інших до діяльності (Афонін А.С., Колот А.М., Кузьмін О.С., Мескон М., Сердюк О.Д., Шинкаренко В.).
3. Як рушійну силу поведінки, прагнення до активності для задоволення потреб (Беляєва І.Ф., Крамаренко В.І., Чернишов В., Двінін А.).

4. Як рівень активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації (Богиня Д.П.).

Таким чином, мотивація — це багатогранне поняття, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що спонукають людину діяти, орієнтуючи її на досягнення особистих і колективних цілей.

Ураховуючи вище виокремлені критерії поняття «мотивація», під такою пропонуємо розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей.

Виходячи з сутності мотивації, можемо говорити про те, що мотиваційний механізм на підприємстві повинен забезпечувати, з однієї сторони, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб працівника в процесі трудової діяльності, а з іншого боку - отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства.

Уточнення категорія «мотиваційний механізм», як і категорія «мотивація», також свідчить про неоднозначність поглядів науковців.

Мотиваційний механізм, у свою чергу, розглядається більшістю авторів (Травін В.В., Хміль Ф.І., Колот А.М., Уткін Е.А., Червінська Л.П., Горностай Л.Ч.) як комплекс організаційно-економічних, соціально-психологічних, матеріально-технічних інструментів для стимулювання ефективної праці. Синицька додає до цього визначення ще й адміністративні заходи, тоді як Шапіро, Пакулін і Гунченко акцентують на впливі мотивоутворюючих дій.

Узагальнюючи підходи, мотиваційний механізм можна визначити як сукупність матеріальних, соціальних, організаційних, професійних інструментів, що з урахуванням особливостей праці й персоналу забезпечують досягнення цілей підприємства.

Система управління підприємствами, як і мотиваційний механізм, має спільний об'єкт впливу — персонал. При цьому важливо, щоб мотиваційний механізм враховував не тільки фінансові стимули, а й можливості професійного розвитку, корпоративної підтримки, ментального здоров'я, визнання,

інноваційної діяльності, що відповідає сучасним світовим трендам. Такий підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли ефективність діяльності підрозділу зростає за рахунок поєднання економічних, психологічних та організаційних методів управління.

З такого розуміння сутності мотиваційного механізму стає очевидним, що формування системи управління підприємствами і персоналом повинно ґрунтуватись на досягненні стратегічних цілей. Тому і мотиваційний механізм та система методів управління мають один об'єкт дії – персонал.

Зокрема, система управління також ґрунтується на досягненні цілей різних рівнів управління, насамперед, стратегічних. Тобто, система методів управління в особі керівника підприємства зорієнтована на досягнення мети організації: досягнення максимального виробітку з мінімальними витратами. В цьому напрямі мотиваційний механізм спрямовано на виробничий результат, який відповідає корпоративним і колективним інтересам підприємства та особистим життєвим інтересам кожного працівника, які він може задовольнити в результаті трудової діяльності. З зазначеного вище випливає, що мотиваційний механізм варто розглядати не як окрему функцію управління а в сукупності з методами управління з метою пошуку спільних зон впливу на позитивні результати роботи працівника. Таке поєднання системи, що управляє, та системи, якою управляють, дозволяє досягти синергетичного ефекту.

Для підтвердження викладених теоретичних засад продемонструємо принципову схему взаємозв'язку мотиваційного механізму з системою методів управління в процесі діяльності підрозділу підприємства (рис. 1.1).

Як видно зі схеми (рис. 1.1), мотиваційний механізм безпосередньо пов'язаний з економічними методами управління, а моральні стимули — із психологічними. Відомо, що матеріальна мотивація (зарплата, премії, бонуси) залишається важливою, проте нематеріальні стимули (просування по кар'єрі, визнання, розвиток, гнучкий графік, соціальні гарантії) дедалі більше впливають на залучення та утримання кадрів, особливо серед висококваліфікованого персоналу.

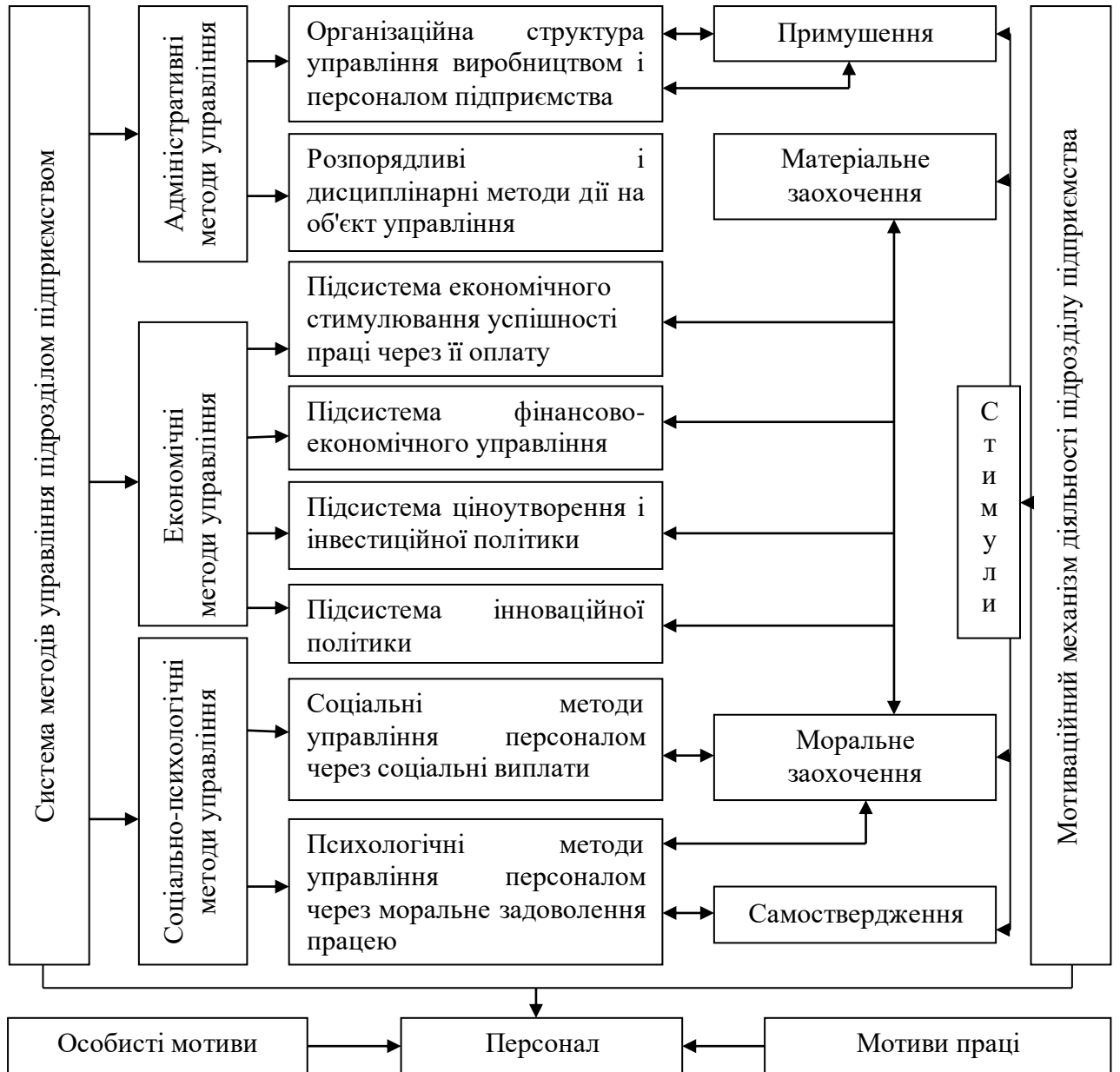


Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку мотиваційного механізму з системою методів управління в діяльності підрозділу підприємства [14, с.72]

Сучасний мотиваційний механізм повинен:

- відповідати мотиваційним чинникам кожної категорії персоналу;
- поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули;
- бути справедливим, прозорим, конкурентоздатним;
- стимулювати інноваційність, навчання, розвиток;
- враховувати соціальну відповідальність і корпоративні цінності.

З економічної літератури і практики відомо, що мотивацію діяльності персоналу використовують як засіб підвищення продуктивності праці. Зокрема, за думкою Кноррінга В., який вважає що «... роботу потрібно організувати так, щоб вона приносила людині радість та задоволення. І лише, як наслідок реалізації цього постулату, буде досягнута висока продуктивність праці, ефективність діяльності та зростання доходів підприємства» [13, с. 55].

Зазначене підкреслює необхідність дослідження ефективності системи методів управління разом з мотиваційним механізмом. Так, представлені на рис 1.1 методи управління містять у собі інструменти дії на персонал підприємства, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Також ефективною формою матеріального заохочення є одноразові премії та винагороди [4].

Поряд з матеріальним заохоченням використовується система нематеріального стимулювання персоналу, яка підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дає змогу одночасно задовольняти різні потреби працівників. До нематеріальної мотивації можна віднести такі види заохочувань, як просування по кар'єрі, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, а також навчання, підвищення кваліфікації, оплата комунікацій, обіди, путівки та ін. Похвала, як самий простий засіб модифікації поведінки, з успіхом

використовується в багатьох фірмах. Іноді, визнання працівника керівництвом та підвищення його морального статусу в колективі ефективніше діє на його продуктивність праці, ніж матеріальна винагорода [9].

Не зважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці, на наш погляд, нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Гроші дозволяють залучити і утримувати співробітників лише на деякий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів.

Також слід враховувати, що для високооплачуваних категорій службовців, які займають відповідальні посади або володіють унікальними навиками та мають достатньо високу самооцінку буде замало лише матеріальної мотивації, на відміну від низько- та середньооплачуваних категорій персоналу, які зазвичай не задоволені рівнем свого доходу, і будь-яку можливість його підвищення, що не вимагає великих зусиль, сприймають як благо. Слід зазначити, що керівникові важливо знайти баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією [38, с.63].

Аналізуючи і оцінюючи існуючий мотиваційний механізм, можна отримати картину внутрішньої діяльності підрозділу підприємства і запобігти можливим проблемам і кризисним станам, а також оцінити вплив організаційних перетворень, що проводяться для підвищення мотивації працівників.

Слід зазначити, що комплексний механізм мотивації є складною системою, що включає ряд складових. Мотиваційний механізм повинен будуватися з врахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на організацію усередині і ззовні, а також наявний досвід роботи [31, с.135]. Основні вимоги до мотиваційного механізму, сформовані на сьогоднішній день з врахуванням трудових цінностей, обумовлених ринковими умовами господарювання:

- мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на мотиваційних чинниках, властивих кожній категорії персоналу і забезпечувати максимальний збіг основних домінант економічної поведінки і пропонованих організацією мотивацій;

- мотиваційний механізм повинен поєднувати в собі матеріальну і нематеріальну складові;

- повинна просліджуватися чітка залежність винагороди від результатів роботи, а також справедливість і прозорість системи оплати праці працівника (віддзеркалення в зарплаті результатів праці працівника повною мірою);

- заробітна плата, яка формується в рамках матеріальної складової, має бути конкурентоздатною на ринку праці;

- мотиваційний механізм як система має бути направленим і стимулювати працівника до розвитку інноваційної діяльності, безперервності процесу здобуття знань, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання;

- нематеріальна складова мотиваційного механізму повинна включати соціальну мотивацію [31, с.136].

Розробка такого механізму має стратегічне значення, особливо в умовах кризи, війни й глобальних змін. Формування мотиваційного механізму проходить через кілька етапів (рис. 1.2): від визначення потреб персоналу до розробки конкретних дій, моніторингу результатів та корекції стратегії.

Як видно з даних рис. 1.2, при формуванні мотиваційного механізму по-перше, слід провести опитування або анкетування працівників підрозділу підприємства з метою визначення чинників мотивації, тобто чинників, що спонукають їх до ефективної праці. Наступним етапом є обробка отриманих результатів анкетування з метою ранжирування вказаних чинників мотивації, тобто визначення їх пріоритетності згідно з ціннісними орієнтаціями працівників організації.



Рис. 1.2. Технологія формування та впровадження мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства [50]

Після визначення найбільш значимих чинників мотивації, слідує найбільш складний і важливий етап. Для його здійснення необхідно, по-перше, оцінити наявні в організації ресурси, а по-друге розробити і реалізувати дії, які будуть направлені на задоволення потреб, які формують найбільш пріоритетні мотиваційні чинники робітників, використовуючи ресурси організації. Результатом реалізації цього етапу є безпосередньо формування мотиваційного механізму організації.

Наступним кроком слід виробити оцінку динаміки результатів діяльності персоналу. Інструменти і методи цього етапу залежать від багатьох чинників: видів діяльності підрозділу підприємства, рівня управління, ефективність діяльності якого аналізується і ін. За результатами оцінки динаміки ефективності діяльності персоналу можна побачити, чи досягаються цілі

підрозділу підприємства. В разі їх досягнення, підрозділ підприємства може і надалі використовувати сформований мотиваційний механізм. Якщо ж немає, слід проаналізувати причини, що заважають досягненню цілей організації.

Таким чином, мотиваційний механізм підрозділу підприємства повинен обов'язково включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підрозділу підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підрозділу підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі задоволення базисних потреб. Тож, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення як для підприємства в цілому, так і його окремого структурного підрозділу.

1.2. Методика діагностики ефективності мотиваційного механізму в підрозділі підприємства

Виходячи з розглянутої в попередньому підрозділі технології формування та впровадження мотиваційного механізму, стає очевидно, що ключовим елементом діагностики стану мотиваційного механізму підрозділу підприємства є оцінка результатів діяльності персоналу.

Так, Нагорський Ю.А. [38, с.66] та Клімова В.А. [32] пропонують застосовувати експертні методики, суть яких полягає у визначенні критеріїв ефективності. Ці критерії виступають як міри оцінки, що допомагають сформуванню засоби досягнення цілей. Критерії мають бути зрозумілими, відповідати суті вимірюваного явища, підтримувати стратегії та ініціативи. До таких критеріїв можна віднести: задоволеність умовами праці, рівнем заробітної плати, ефективність матеріальної й нематеріальної мотивації, виконання виробничої програми тощо.

Експерти – зазвичай працівники управлінського апарату – оцінюють кожен критерій. Результати підсумовуються, формуючи загальну оцінку стану

мотиваційного механізму, що у ідеалі повинна досягати максимального значення:

$$E_{\text{фм}} = (K_1 / E_{\text{кп}}) + (K_2 / E_{\text{кп}}) + \dots + (K_n / E_{\text{кп}}) \rightarrow \max, \quad (1.2)$$

де, $E_{\text{фм}}$ – ефективність мотиваційного механізму;

K_1, K_2, K_n – сума балів за кожним критерієм;

$E_{\text{кп}}$ – кількість експертів;

\max – максимальна сума балів (еталон).

Альтернативний підхід запропонував Травін В.В. [23, с.59], який рекомендує використовувати середньозважений показник ефективності, що враховує елементи мотиваційного механізму (матеріальну та нематеріальну мотивацію) та відповідні коефіцієнти вагомості:

$$E_{\text{фм}} = \Sigma (\Pi_{\text{ім}} / E_{\text{кп}} * \beta_{\text{ім}}) + \Sigma (\Pi_{\text{інм}} / E_{\text{кп}} * \beta_{\text{інм}}), \quad (1.3)$$

де, $\Pi_{\text{ім}}, \Pi_{\text{інм}}$ – показники ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації відповідно;

$\beta_{\text{ім}}, \beta_{\text{інм}}$ – коефіцієнти вагомості відповідно для матеріальної й нематеріальної мотивації.

Цей метод виглядає більш ефективним, оскільки фокусується на структурних елементах мотиваційного механізму, а не лише на окремих критеріях, що дозволяє отримати більш комплексну оцінку.

Дослідники Завіновська Г.Т. [34, с.678] та Крушельницька О.В. [24, с.567] рекомендують використовувати опитування (інтерв'ю, анкетування) як спосіб визначення ефективних чинників мотивації. Цей метод дозволяє оцінити задоволеність працівників умовами праці, стосунками в колективі, рівнем оплати, стилем керівництва. Водночас, на нашу думку, опитування оцінюють не ефективність мотиваційного механізму в цілому, а лише рівень задоволеності персоналу, і тому можуть використовуватись лише як допоміжний інструмент.

Цікавий підхід пропонує Кулікова Г.Т. [34, с.123], яка трансформує елементи мотиваційного механізму у матрицю, де кожен елемент оцінюється як

1 (вище середнього) або 0 (нижче середнього). Загальний стан визначається за кількістю «1» – від «високого» до «катастрофічного» рівня результативності.

Хоча всі наведені методи мають практичне застосування, їх спільним недоліком є суб'єктивність оцінки. На наш погляд, експертні, опитувальні, середньозважені та матричні методи краще використовувати для оцінки нематеріальної мотивації, оскільки вони фіксують рівень задоволеності, а не ефективності.

Цей підхід підтримують і інші науковці – Владимірова Л.П. [7, с.136], Уткін Е.А. [25, с.235], Колот А.М. [9, с.152], Нестерчук В.П. [16, с.34], Шинкаренко В.Г. [28, с.30], Шапіро С.А. [28, с.59], які вважають, що ефективність мотиваційного механізму потрібно оцінювати через ступінь досягнення цілей підприємства й працівників, тобто через співвідношення результатів і витрат (табл. 1.1).

Як зазначає Шинкаренко В.Г., ключовими показниками ефективності мотиваційного механізму є: рентабельність, продуктивність праці, конкурентоспроможність, індекс вартості зарплати, плинність кадрів, коефіцієнт участі працівників у прибутку. Ці показники відображають не лише загальну ефективність діяльності, але й результативність самого мотиваційного механізму.

Шапіро С.А. [28, с.59] підкреслює важливість продуктивності праці як індикатора ефективності, що залежить від зарплати, умов праці, змісту роботи. Заробітна плата відіграє центральну роль як для працівника, так і для роботодавця, стаючи ключовим елементом системи мотивації.

Ще одним індикатором ефективності виступає плинність кадрів: чим вищий цей показник, тим слабший мотиваційний механізм. Низька плинність, навпаки, свідчить про ефективність стимулів.

Харун О.А. пропонує проводити діагностику мотиваційного механізму у три етапи:

1. Оцінка якості та результативності праці: аналіз забезпеченості персоналом, визначення продуктивності.

Таблиця 1.1

Показники, що використовуються для оцінки ефективності мотиваційного механізму підприємства та його підрозділу

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Владімірова А.П.	Уткін Е.А.	Колог А.М.	Нестерчук В.П.	Шинкаренко В.Г.	Шапіро С.А.	Харун О.А.	Савицька В.Г.	Бутунець Ф.Ф.	Бондар Н.М.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = Чз \text{ (вл.б., пр., тд.)} / Чс, \quad (1.4)$ <p>де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Чз$ (вл.б., пр., тд.) – чисельність працівників, що звільнено за власним бажанням, а прогул та інші порушення трудової дисципліни, осіб; $Чс$ – середньоспискова чисельність працюючих, осіб.</p>	Використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по організації і по окремим її підрозділам. Він розраховується за звітний період як відношення числа робітників, звільнених за прогул та інші порушення трудової дисципліни й тих, хто звільнився за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працюючих	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Продуктивність праці	$ПП = ОР/Чс, \quad (1.5)$ <p>де $ПП$ – продуктивність праці, тис. грн./чол.; $ОР$ – обсяг виконаних робіт, тис. грн.</p>	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Приріст продуктивності праці за рахунок економії чисельності	$Ппп(е.ч.) = (Еч*100)/(Чб-Еч), \quad (1.6)$ <p>де $Ппп(е.ч.)$ – приріст продуктивності праці за рахунок впливу економії чисельності персоналу; $Еч$ – економія чисельності, осіб; $Чб$ – фактична чисельність персоналу, осіб.</p>	Показує як змінився рівень продуктивності праці за рахунок економії чисельності працюючих	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Зарплатовіддача	$Зв = ОР/ФОП, \quad (1.7)$ <p>де $Зв$ – зарплатовіддача; $ФОП$ – фонд оплати праці.</p>	Характеризує вартість виконаних робіт, що припадає на 1 грн. фонду оплати праці	+	-	-	-	+	-	-	+	+	+

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Рентабельність фонду оплати праці	$R_{\text{фоп}} = \Pi / \text{ФОП} * 100\%$ (1.8)	Відображає ефективність використання трудових ресурсів і показує співвідношення величини і зміни фонду заробітної плати	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Індекс продуктивності праці	$I_{\text{пп}} = (100 + \text{ТЗПП}) / 100$, (1.9) де $I_{\text{пп}}$ – індекс продуктивності праці; ТЗПП – темпи росту продуктивності праці, %.	Характеризує теми росту продуктивності праці, які за законами економіки повинні перевищувати темпи росту заробітної плати	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Індекс заробітної плати	$I_{\text{зп}} = (100 + \text{ТЗЗП}) / 100$, (1.10) Ізп – індекс заробітної плати; ТЗЗП - темпи зростання заробітної плати, %.	Характеризує темпи росту заробітної плати, які повинні бути нижчими за темпи росту продуктивності праці	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Перевиплати фонду оплати праці	$P_{\text{фоп}} = \text{ФОП} * (I_{\text{зп}} - I_{\text{пп}}) / I_{\text{зп}}$, (1.11)	Показує наскільки перевитрачено чи не доплачено працівникам коштів фонду оплати праці	-	-	-	-	+	-	+	+	+	-

1. Аналіз фонду заробітної плати: вивчення зв'язку між рівнем оплати й продуктивністю.
2. Оцінка взаємозв'язків результатів, витрат і зарплати: використання кореляційно-регресійного аналізу.

Ми вважаємо цей підхід найбільш обґрунтованим для оцінки матеріальної мотивації, оскільки він дозволяє встановити зв'язки між результатами та витратами, а також відображає ефективність через взаємозалежність показників.

Таким чином, комплексна оцінка мотиваційного механізму має ґрунтуватися на поєднанні об'єктивних економічних показників (ефективність, рентабельність, продуктивність, плинність кадрів) із результатами експертних і соціологічних досліджень, що дає можливість всебічно оцінити ефективність мотиваційної системи підрозділу підприємства.

Так, Савицька В.Г. [22, с.171] та Бутинець Ф.Ф. [6, с.454] пропонують здійснювати факторний аналіз ефективності використання фонду заробітної плати на основі структурно-логічної моделі (рис. 1.3).

Як видно з рис. 1.3, ключовими показниками ефективності використання фонду оплати праці (а відповідно і мотиваційного механізму) є:

- обсяг виробництва продукції на 1 грн заробітної плати;
- виручка на 1 грн зарплати;
- валовий прибуток на 1 грн зарплати;
- чистий прибуток на 1 грн зарплати;
- капіталізований прибуток на 1 грн зарплати.

Для факторного аналізу цих показників можуть застосовуватися такі моделі:

- залежність виробництва продукції на 1 грн зарплати;
- зміна виручки на 1 грн зарплати через співвідношення реалізованої та виробленої продукції;
- зміна прибутку від реалізації продукції на 1 грн зарплати залежно від рентабельності обігу;

- зміна чистого прибутку на 1 грн зарплати залежно від його частки у валовому прибутку;
- зміна капіталізованого прибутку на 1 грн зарплати залежно від його частки в чистому прибутку.



Рис. 1.3. Структурно-логічна модель факторного аналізу показників ефективності використання фонду заробітної плати [22, с.171]

Методики розрахунків факторного аналізу цих показників узагальнено у додатку В.

Підсумовуючи огляд методичних підходів до оцінки мотиваційного механізму, вважаємо доцільним застосовувати комплексний підхід, що поєднує кілька методів, а саме:

- метод опитування, запропонований Завіновською Г.Т. [19, с.678] та Крушельницькою О.В. [24, с.567], для оцінки нематеріальної мотивації та виявлення найбільш ефективних інструментів стимулювання персоналу;
- оцінка мотиваційного механізму через ступінь досягнення цілей підприємства та працівників за алгоритмом діагностики Харун О.А. [41, с.169], доповненим показниками ефективності від Шинкаренка В.Г. [43, с.30], Шапіро С.А. [28, с.59], а також факторним аналізом ефективності використання фонду оплати праці, як це подано у працях Савицької В.Г. [22, с.171] та Бутинця Ф.Ф. [6, с.454].

З огляду на вищевикладене та завдання роботи, пропонуємо наступний алгоритм діагностики стану мотиваційного механізму підрозділу підприємства (див. додаток Г):

1. Аналіз забезпеченості підрозділу персоналом – оцінка стабільності складу, задоволеності працівників умовами праці, змістом роботи та рівнем оплати.
2. Оцінка результативності роботи персоналу – аналіз виконання виробничої програми в динаміці, розрахунок продуктивності праці.
3. Аналіз елементів мотиваційного механізму – виявлення інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації; оцінка нематеріальної мотивації методом опитування; оцінка матеріальної мотивації через аналіз структури та динаміки фонду оплати праці, проведення факторного аналізу ефективності використання фонду.
4. Оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати – розрахунок індексів приросту; ефективність мотиваційного механізму підтверджується, якщо індекс продуктивності перевищує індекс зарплати.
5. Виявлення взаємозв'язку між результатами діяльності та фондом оплати праці – аналіз кореляційно-регресійної залежності між продуктивністю праці та витратами на оплату праці.

6. Узагальнення результатів та виявлення резервів підвищення ефективності мотиваційного механізму.

7. Розробка комплексу заходів для вдосконалення мотиваційного механізму – з ресурсним та організаційним обґрунтуванням, оцінкою соціально-економічної ефективності.

8. Оцінка впливу запропонованих заходів на ключові техніко-економічні показники діяльності підрозділу.

Таким чином, інтеграція кількох методів оцінки (опитування, факторного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, аналізу результатів діяльності) дозволить отримати всебічну та об'єктивну оцінку стану мотиваційного механізму підрозділу підприємства та сформулювати дієві рекомендації для його вдосконалення.

1.3. Основні проблеми функціонування мотиваційного механізму на промислових підприємствах та можливі шляхи їх вирішення

Аналіз сучасних досліджень показує, що на нинішньому етапі розвитку економіки України система мотивації праці залишається недостатньо ефективною та дієвою. В умовах затяжної економічної кризи, спадів виробництва та високої плинності кадрів мотиваційний механізм більшості промислових підприємств зберігає застарілі риси, переважно базуючись на матеріальних стимулах, що часто відокремлені від реальних результатів роботи.

Порівняльний аналіз системи факторів мотивації різних періодів наведено в табл. 1.2.

Система факторів мотивації періоду соціалізму та сучасного періоду розвитку [34, с.82]

Мотиватори періоду соціалізму	Мотиватори сучасного періоду
Тарифні ставки, розряди	Заробітна плата: основна, премії, надбавки
Соціальні потреби (організовані згори)	Реальна заробітна плата: тарифні ставки, компенсації
Забезпечення безпеки, пенсійні гарантії, соціальні гарантії, відпустки	Страхування життя, медичне обслуговування, пільги
Почесні грамоти, ордени, дошки пошани	Суспільне визнання, участь в акціонерному капіталі
Колективна відповідальність, суботники	Кар'єрне зростання, оплата навчання, компенсації
Пільги при отриманні житла	Консультативні служби, бонуси, оплата транспорту

Проблеми мотиваційного механізму можна умовно поділити на кілька ключових блоків:

1. Недоліки матеріальної мотивації.

Відсутність прямого та прозорого зв'язку між рівнем заробітної плати й результатами діяльності працівників призводить до зниження стимулюючої ролі оплати праці. Премії часто сприймаються як стандартна надбавка, а не як нагорода за досягнення. Низький рівень заробітної плати в Україні у порівнянні з розвиненими країнами (у 8–12 разів нижчий за купівельною спроможністю, у 30–75 разів нижчий за погодинною оплатою) підриває конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє «відтоку мізків».

2. Недостатність нематеріальної мотивації.

Багато підприємств і досі обмежуються лише формальними проявами нематеріальної мотивації (грамоти, подяки), тоді як сучасні працівники все більше цінують можливості розвитку, гнучкі умови праці, участь у прийнятті рішень, комфортний психологічний клімат, баланс між роботою і особистим життям. Відсутність таких інструментів призводить до демотивації молодих спеціалістів, які шукають більш сучасні підходи у конкурентних галузях.

3. Управлінські недоліки.

Керівники часто не враховують індивідуальні потреби, психологічні особливості, вік, стать працівників. Мотиваційні програми залишаються однаковими для всіх, без персоналізації. Також бракує системності: мотиваційні заходи носять епізодичний характер і не інтегровані у загальну стратегію управління персоналом.

Порівняння факторів мотивації періоду соціалізму та сучасності (табл. 1.2) демонструє зрушення від колективізму та централізованих пільг до індивідуалізації, гнучкості та багатокomпонентності систем мотивації. У той час як раніше головними інструментами були тарифні ставки, соціальні гарантії та моральні заохочення, нині дедалі більшої ваги набувають страхування, бонуси, можливість кар'єрного росту, оплата навчання, участь у прибутках підприємства.

Сьогодні українські підприємства, попри кадровий та інтелектуальний потенціал, недостатньо впроваджують комплексні інструменти підвищення мотивації. У багатьох випадках вони фокусуються здебільшого на зарплатних важелях, змінюючи їх у відповідь на коливання ринку, замість того щоб розвивати цілісні системи мотивації. Водночас слід зазначити, що частина сучасних секторів — таких як ІТ, фармацевтика, міжнародні компанії, стартапи — активно запроваджують більш просунуті підходи: пропонують гнучкі умови роботи, програми професійного розвитку, бонуси за інноваційність, можливості участі у прибутках компанії, корпоративну культуру, що орієнтована на людину, та цінності *work-life balance* (балансу між роботою й життям).

Особливо важливо, що сучасні працівники — зокрема молоде покоління — все менше орієнтуються виключно на розмір зарплати. Для них дедалі більшого значення набувають перспективи кар'єрного розвитку, можливості навчання, участі в цікавих проєктах, атмосфера в колективі, повага до їхніх ідей та гнучкість у режимі роботи. Без врахування цих аспектів навіть конкурентна зарплата не гарантує утримання талановитих спеціалістів.

Отже, українським підприємствам варто переходити від вузького акценту на матеріальних стимулах до створення цілісних, багатокomпонентних

мотиваційних систем, які враховують не лише фінансові, а й нематеріальні чинники, адаптовані до сучасних реалій та очікувань різних поколінь працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Застарілі vs сучасні підходи до мотивації персоналу: ключові відмінності

Аспект	Застарілі підходи	Сучасні тенденції
Фокус мотивації	Лише матеріальні стимули (зарплата, премії)	Комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів (кар'єра, навчання, атмосфера)
Взаємозв'язок зарплати та результатів	Слабкий або відсутній; зарплата часто не залежить від продуктивності	Чіткий зв'язок оплати праці з результатами, інноваційністю, командними досягненнями
Підхід до персоналу	Однаковий для всіх, без врахування особистих потреб	Індивідуалізований: враховуються вік, цінності, стиль життя, психологічні особливості
Кар'єрні перспективи	Обмежені, непрозорі	Чіткі шляхи кар'єрного розвитку, прозорі правила підвищення, роль наставництва
Гнучкість роботи	Жорсткий графік, контроль часу	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, орієнтація на результат
Розвиток працівників	Рідкісні тренінги або їхня відсутність	Постійне навчання, корпоративні курси, підтримка самоосвіти
Соціальний пакет	Мінімальний або формальний	Розширений: медичне страхування, спорт, харчування, транспорт, work-life balance
Цінності	Ієрархія, дисципліна, контроль	Командність, ініціатива, довіра, креативність
Робоча атмосфера	Авторитаризм, відсутність діалогу	Партнерські відносини, відкритий обмін ідеями, залучення працівників до прийняття рішень

Ефективний мотиваційний механізм має включати індивідуалізовані нематеріальні стимули, враховуючи рівень, статус, вік, стать та психологічні особливості працівників. За опитуваннями КМІС (2019), чоловіки та жінки мають різні нематеріальні пріоритети (табл. 1.4). [35, с. 153].

Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці [35, с. 153]

Чоловіки	Жінки
Кар'єрне зростання, тренажерний зал, обіди	Культурні програми, виставки
Культурні заходи	Транспорт, мобільний зв'язок, подарунки
Оплата відпусток, тренінги	Оплата відпочинку, тренінги
Транспортні компенсації	Кар'єрне зростання, спортзал, обіди

Варто враховувати не лише відмінності за поколінням, а й ґрунтуватися на напрацьованих міжнародних практиках, що показали свою ефективність у країнах із розвиненою економікою.

Не можна ігнорувати й світовий досвід, який демонструє ефективність гнучких, адаптивних мотиваційних моделей. Зокрема, японська модель робить акцент на трьох факторах – професійній майстерності, віці та стажі; американська модель базується на матеріальних стимулах із регулярною оцінкою персоналу; британська модель включає участь працівників у прибутку підприємства, іноді – у формі акцій.

Разом з тим, західні компанії активно запроваджують нематеріальні інструменти, серед яких:

- гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи;
- прозорі кар'єрні треки;
- індивідуалізовані програми розвитку та наставництва;
- корпоративні культури, орієнтовані на інклюзивність, відкритість, взаємопідтримку;
- wellbeing-програми (психологічна підтримка, спорт, харчування);
- екологічна та соціальна відповідальність (участь у проєктах ESG, благодійність).

У сучасних умовах молоде покоління працівників все менше орієнтується виключно на фінансовий дохід. Для них важливими стають можливості розвитку, визнання, участі в цікавих проєктах, атмосфера довіри та

партнерства. Тому навіть конкурентна зарплата не гарантує утримання цінних кадрів без належного соціально-психологічного середовища.

На основі проведеного аналізу можна виділити основні шляхи удосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах:

- персоналізація мотиваційних програм з урахуванням віку, статі, кар'єрних очікувань, стилю життя працівників;
- створення балансу матеріальних та нематеріальних стимулів, що включає навчання, наставництво, гнучкий графік, корпоративну культуру;
- посилення зв'язку між оплатою праці та результатами діяльності, зокрема через KPI, бонусні програми, премії за інноваційність;
- інтеграція HR-технологій, таких як електронні платформи управління персоналом, чат-боти для зворотного зв'язку, системи цифрової оцінки;
- підтримка wellbeing-політик, що забезпечують психологічний комфорт, фізичне здоров'я, рівновагу між роботою та життям.

Таким чином, ефективна система мотивації на сучасному промисловому підприємстві має включати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів, адаптованих до потреб різних поколінь працівників. Окрім фінансових заохочень, дедалі важливішими стають гнучкість режиму роботи, можливості розвитку, кар'єрне зростання, атмосфера в колективі та соціальні гарантії. В умовах цифрової трансформації важливою складовою мотиваційного механізму стають інструменти HR-tech (електронні платформи, чат-боти, системи оцінки персоналу), що дозволяють підвищити прозорість, швидкість та адаптивність управління людськими ресурсами. Такий підхід дозволить підприємству не лише знизити плинність кадрів, а й підвищити залученість, продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Висновок до розділу 1

У цьому розділі проведено ґрунтовний критичний огляд економічної сутності мотиваційного механізму. Аналіз наукових підходів до поняття

«мотивація» дозволив визначити його як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають характер її поведінки та спрямованість на досягнення поставлених цілей.

Окремо було здійснено аналіз трактувань поняття «мотиваційний механізм», під яким у роботі запропоновано розуміти систему специфічних інструментів матеріального, соціального, професійного й особистісного характеру, що відповідають особливостям праці та спрямовані на забезпечення досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.

Запропоновано власний алгоритм діагностики стану мотиваційного механізму підрозділу підприємства, що включає:

1. Оцінку забезпеченості персоналом.
2. Аналіз результативності роботи на основі показників продуктивності.
3. Оцінку нематеріальної мотивації через опитування та аналіз матеріальної мотивації, зокрема ефективності використання фонду оплати праці з застосуванням факторного аналізу.
4. Порівняння темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати для визначення ефективності мотиваційного механізму.
5. Виявлення взаємозалежностей між результатами діяльності та оплатою праці за допомогою кореляційно-регресивного аналізу.
6. Узагальнення результатів і виявлення резервів для підвищення ефективності.
7. Розробку комплексу заходів із ресурсним та організаційним обґрунтуванням і оцінкою їхньої соціально-економічної ефективності.
8. Оцінку впливу розроблених пропозицій на техніко-економічні показники підрозділу.

У цьому розділі також детально розглянуто основні проблеми функціонування мотиваційного механізму на українських підприємствах, які підтверджено статистичними даними. Підкреслено, що на багатьох підприємствах спостерігається небажане випередження темпів зростання

зарплат над продуктивністю праці, що свідчить про втрату керованості мотиваційного механізму.

Особлива увага приділена сучасним тенденціям, таким як впровадження комплексних систем мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні потреби, цінності та очікування різних поколінь працівників. Запропоновано шляхи підвищення ефективності мотиваційного механізму на українських підприємствах з урахуванням світового досвіду (японська, американська, англійська моделі) та актуальних змін у сфері управління персоналом.

Зроблені висновки створюють підґрунтя для розробки дієвих пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і підвищенню задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ШАХТИ «КРИВОРІЗЬКА» АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» ТА РЕЗЕРВІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Кривбасзалізрудком»

Акціонерне товариство «Кривбасзалізрудком» — провідне підприємство України з підземного видобутку залізної руди. У 2020 році обсяг видобутку становив 3,78 млн тонн, а в 2021 році планувався приріст до 4,8 млн тонн. Компанія є найбільшим виробником агломераційної руди в Україні, займає значну частку внутрішнього ринку та робить вагомий внесок у формування ВВП країни.

Проте станом на 2025 рік підприємство зіткнулося зі складною фінансовою ситуацією через відсутність стабільного ринку збуту й накопичені борги, що призвело до вимушених простоїв. Це підкреслює необхідність пошуку нових ринків, модернізації виробництва та запровадження гнучкіших управлінських стратегій для збереження конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Головна мета діяльності підприємства — видобуток та збагачення руди задля задоволення потреб народного господарства України, отримання прибутку та забезпечення потреб трудового колективу.

Основні види діяльності АТ «Кривбасзалізрудком»:

- підземний видобуток залізної руди;
- промислове виробництво гумотросових канатів;
- реконструкція й будівництво шахтних споруд;
- оптова торгівля залізними рудами;
- інші види господарської діяльності.

Основна продукція підприємства:

- агломераційна руда (56,0–63,5% Fe) — для виробництва агломерату;
- доменна руда (46–50% Fe) — для виробництва чавуну.

Організаційна структура управління (див. дод. З) є лінійно-функціональною. Вищий орган управління — загальні збори акціонерів, які обирають керівні органи, затверджують Статут і стратегію розвитку. Під контролем зборів діє ревізійна комісія (фінансовий контроль) та наглядова рада (контроль діяльності виконавчого органу, захист прав акціонерів).

Виконавчий орган — голова правління, який здійснює керівництво підприємством і несе відповідальність за результати діяльності. Йому підпорядковуються: головний бухгалтер, заступники голови правління з економіки, оплати праці та управління персоналом, виробництва, транспорту та збуту, капітального будівництва й ремонту, охорони праці, технічний директор та помічник голови правління. Кожен керує відповідними відділами.

Виробничу діяльність підприємства забезпечують такі підрозділи (див. дод. К):

а) шахти з підземного видобутку: «Криворізька», «Козацька», «Тернівська», «Покровська»;

б) підрозділи будівництва, монтажу обладнання, гірничопідготовчих робіт, ремонту та обслуговування: шахтобудівельне управління, сервісне управління;

в) підрозділи підтримки основного виробництва: ремонтно-будівельний цех, управління залізничного транспорту, автобаза, база МТЗ, гірничі інспекція, енергоцех, енерголабораторія;

г) обслуговуючі підрозділи: учбово-курсний центр, центр інформаційних систем, апарат управління;

д) непромислові підрозділи: управління соціальних об'єктів (житлова дільниця, харчування, лікувально-оздоровчий комплекс, культурно-спортивний комплекс, благоустрій).

Керівництво організаційною структурою здійснюється заступниками голови правління та директорами напрямів.

Технологічний процес виробництва зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема технологічного процесу виробництва продукції АТ «Кривбасзалізрудком»

До основних споживачі продукції АТ «Кривбасзалізрудком» на зовнішньому ринку відносяться: Arcelor Mittal Ostrava a.s., Тринецке Железарни a.c., U.S. Steel Kosice s.r.o., ЗАО «Дуннафер», ArcelorMittal Poland s.a., U.S. Steel Serbia D.D.O., ArcelorMittal Galati s.a., металургічні комбінати Китаю.

На внутрішньому ринку основними конкурентами АТ «Кривбасзалізрудком» є:

- ПрАТ «Суша Балка»: розташоване в Кривому Розі, спеціалізується на підземному видобутку залізної руди.
- ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (ЗЗРК): один із провідних виробників залізної руди в Україні.
- ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: має власні шахти та займається видобутком і переробкою залізної руди.

Згідно з даними за 2020 рік, частки на ринку підземного видобутку залізної руди розподілялися наступним чином:

- ЗЗРК – 32%
- Суша Балка – 31,3%

- Кривбасзалізрудком – 27,5%
- АрселорМіттал Кривий Ріг – 9,2%

На міжнародному ринку основними конкурентами є великі транснаціональні корпорації, такі як:

- Vale S.A. (Бразилія): один із найбільших виробників залізної руди у світі.
- BHP Group (Австралія): глобальна гірничодобувна компанія з великими обсягами видобутку залізної руди.

Проте, пряме порівняння АТ «Кривбасзалізрудком» з цими гігантами є некоректним через різницю в масштабах діяльності та географії постачань.

АТ «Кривбасзалізрудком» продовжує утримувати стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції та стратегічному розташуванню в Криворізькому залізрудному басейні. Однак, для зміцнення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємству необхідно інвестувати в модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та розширення логістичних можливостей.

Наступним кроком здійснимо аналіз виробничо – господарської діяльності і фінансового стану підприємства. Дослідимо детальніше динаміку основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» (табл. 2.1).

Аналіз даних таблиці свідчить про загальне скорочення обсягів видобутку залізної руди на 5,4% за три роки. Зокрема, у 2021 р. видобуток зменшився на 39,1%, а в 2022 р. зріс на 55,5%, що частково компенсувало попереднє падіння. Значне зростання обсягів товарної продукції у діючих цінах (майже у 1,5 раза від рівня 2020 р.) пояснюється не лише змінами обсягів, а й підвищенням цін на продукцію, що підтверджує нижчий приріст у порівнянних цінах.

Водночас відбулося незначне зниження якості руди за вмістом заліза (з 58,9% у 2020 р. до 58,19% у 2022 р.), що не вплинуло негативно на реалізацію — обсяги реалізації протягом усіх років перевищували обсяги виробництва.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення за роками					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Обсяг товарної руди, тис. тонн	6242	3800	5908	-2442	-39,1	2108	55,5	-334	-5,4
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн.	1988295	1009377	2943775	-978918	-49,2	1934398	191,6	955480	48,1
Обсяг товарної продукції у порівняних цінах до 2020 р., тис. грн.	1988295	878158	2472771	-1110137	-55,83	1594613	181,59	484476	24,37
Вміст заліза у товарній руді, %	58,9	58,42	58,19	-0,48	х	-0,23	х	-0,71	х
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2111434	1227289	3108511	-884145	-41,9	1881222	153,3	997077	47,2
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	6700	6374	5417	-834	-8,2	43	0,5	-791	-7,7
Продуктивність праці промислово-виробничого-персоналу, тис. грн./чол.	711,72	627,45	832,03	-84,27	-39,80	204,58	160,52	120,31	56,83
Середньомісячна заробітна плата ПВП, грн./чол.	12393,8	12452,9	13282,3	346,6	19,7	105,3	5	451,9	25,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3756009	3804582	3879248	48573	1,3	74666	2	123239	3,3
Ступінь зносу основних засобів, %	82,67	82,86	82,53	0,19	х	-0,33	х	-0,14	х
Фондовіддача, грн./грн.	0,53	0,27	0,76	-0,26	-49,1	0,49	181,5	0,23	43,4
Повна собівартість товарної продукції, тис. грн.	1018278	878735	1283494	-139543	-13,7	404759	46,1	265216	26
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп./грн.	0,51	0,87	0,44	0,36	70,6	-0,43	-49,4	-0,07	-13,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1050379	202035	1196743	-849544	-80,9	995908	495,9	146364	13,9
Рентабельність товарної продукції, %	95,26	14,87	129,36	-80,39	х	114,49	х	34,1	х
Рентабельність підприємства, %	20,01	3,51	21,49	-16,5	х	17,98	х	1,48	х

Це свідчить про використання виробничих запасів, що стало ефективним управлінським рішенням в умовах фінансових викликів.

Середньорічна чисельність персоналу зменшилася на 7,7%, а чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) — на 15,7%. Основними причинами стали падіння видобутку у 2021 р. та реалізація програми оптимізації. У 2022 р., попри відновлення обсягів виробництва, чисельність персоналу зросла лише на 0,5%, тоді як чисельність ПВП — на 11,9%.

Продуктивність праці ПВП знизилася у 2021 р., але значно зросла у 2022 р.. Середньомісячна заробітна плата ПВП зростала протягом усього періоду (з 12 393,8 грн до 13 282,3 грн). При цьому у 2021 р. темпи зростання зарплати випереджали темпи зростання продуктивності, що свідчить про неефективне використання фонду оплати праці, тоді як у 2022 р. ситуація змінилася на протилежну.

Середньорічна вартість основних засобів поступово зростала (+3,3% за три роки), що свідчить про часткове оновлення фондів. Однак високий рівень їхнього зносу (понад 82%) залишається критичною проблемою. Фондовіддача, після падіння у 2021 р., суттєво зросла у 2022 р., що значною мірою зумовлено підвищенням цін на продукцію.

Фінансові результати демонструють відновлення: після падіння чистого прибутку у 2021 р. на 80,9%, у 2022 р. підприємство збільшило прибуток майже у 5 разів. Це підтверджують і показники рентабельності, які у 2022 р. перевищили рівень 2020 року, що свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства.

Для більш ґрунтовних висновків щодо результативності діяльності підприємства необхідно дослідити його фінансовий стан. Основні групи показників, що його характеризують, включають ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність і ділову активність. На основі даних балансу та звіту про фінансові результати АТ «Кривбасзалізрудком» за 2020–2022 рр. були розраховані відповідні показники, результати яких наведені в табл. 2.2.

**Показники фінансового стану АТ «Кривбасзалізрудком» в 2021 – 2022
рр.**

Показник	Кіл-ний норматив	Роки			Відхилення за роками						
					2021/2020		2022/2021		2022/2020		
		2020	2021	2022	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.	
Показники ліквідності та платоспроможності											
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	5,961	4,775	6,234	-1,186	-19,9	1,459	30,6	0,273	4,6	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,449	4,473	5,57	-0,976	-17,9	1,097	24,5	0,121	2,2	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	>0,2	4,842	2,014	4,128	-2,828	-58,4	2,114	105,0	-0,714	-14,7	
Показники оцінки фінансової стійкості (ринкової рівноваги)											
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	≥0,5	0,829	0,831	0,854	0,002	0,2	0,023	2,8	0,025	3,0	
Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу	<0,5	0,171	0,169	0,146	-0,002	-1,2	-0,023	-13,6	-0,025	-14,6	
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	>1	1,206	1,203	1,171	-0,003	-0,2	-0,032	-2,7	-0,035	-2,9	
Коефіцієнт маневреності	>0,3	0,589	0,403	0,411	-0,186	-31,6	0,008	2,0	-0,178	-30,2	
Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності											
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	- // -	0,391	0,063	0,354	-0,328	-83,9	0,291	461,9	-0,037	-9,5	
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	- // -	2,389	0,31	1,896	-2,079	-87,0	1,586	511,6	-0,493	-20,6	
Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	- // -	0,336	0,053	0,298	-0,283	-84,2	0,245	462,3	-0,038	-11,3	

Аналіз показників ліквідності засвідчує стабільно високий рівень платоспроможності підприємства протягом трьох років. Коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності у всі роки перевищували нормативні значення, що свідчить про здатність компанії своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Водночас у 2021 р. спостерігалось їхнє тимчасове зниження, однак уже в 2022 р. значення перевищили рівень 2020 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також залишався вище нормативу, що підтверджує наявність достатнього обсягу грошових коштів для негайних розрахунків.

Коефіцієнт автономії відповідає нормативним значенням упродовж усього періоду, а у 2022 р. зріс до 85,4%, вказуючи на високу фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу

демонструє незначне зростання залучених коштів у 2021 р., з подальшим зниженням у 2022 р., що свідчить про поступове скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового ризику дещо зменшився у 2022 р., що одночасно вказує на підвищення фінансової надійності та довіри кредиторів.

Показники рентабельності демонструють падіння у 2021 р.: рентабельність власного капіталу знизилася до 6,3%, залученого – до 0,31, а рентабельність усіх активів – до 5,3%. Проте у 2022 р. ситуація покращилася: рентабельність власного капіталу зростає до 35,4%, залученого – до 1,896, а рентабельність активів – до 29,8%. Незважаючи на покращення, рівень загальної рентабельності все ще залишався на 3,8 п.п. нижчим, ніж у 2020 р. Це свідчить про коливання доходності капіталу, вкладеного в активи підприємства, під впливом зовнішніх економічних чинників.

Загалом можна констатувати, що виробництво продукції на АТ «Кривбасзалізрудком» є матеріаломістким і капіталомістким. Нестабільність зовнішнього середовища – зростання податків, подорожчання сировини, інфляційні процеси, зниження попиту – призвела до ослаблення економічного потенціалу у 2021 р.. Хоча у 2022 р. спостерігається певне відновлення фінансових показників, підприємство потребує подальших стратегічних заходів для стабілізації та розвитку.

Відповідно до стратегічного плану розвитку АТ «Кривбасзалізрудком», пріоритетом є утримання обсягів виробництва на досягнутому рівні з одночасним підвищенням якості продукції. Серед запланованих заходів: реконструкція рудопідйомних стволів, впровадження новітньої бурової та прохідницької техніки, модернізація вентиляційних установок, а також заміна багатоканальної підйомної машини на шахті «Криворізька». Ключовими завданнями залишаються: енергозбереження, максимальне використання вторинних матеріалів, запуск нових виробничих потужностей.

2.2. Аналіз техніко – економічних показників діяльності шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»

Шахта «Криворізька» займає одне з основних місць у структурі АТ «Кривбасзалізрудком», поряд з шахтами «Тернівська», «Покровська», «Козацька». Майже 30% товарної руди АТ «Кривбасзалізрудком» видобувається на шахті «Батьківщина» станом на 2022 р. (рис. 2.2).

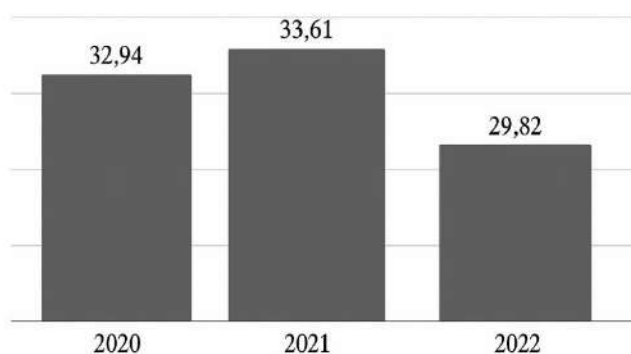


Рис. 2.2. Частка обсягів видобутку руди на шахті «Криворізька» у загальному обсязі видобутку руди АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., %

Родовище ш. «Криворізька» розташовано у Саксаганському районі м. Кривого Рогу. Родовище розроблено у 1886 р. Спочатку свого існування на родовищі розробки велися відкритим способом, а з глибини 50-100 м. – підземним способом.

Загалом, організаційна структура управління шахтою за типом є лінійно-функціональною (дод. П). Лінійне керівництво здійснюється за вертикаллю: директор шахти → заступник директора з виробництва → начальник дільниці → гірничий майстер → бригадир. Головний інженер шахти підпорядковується директору і відповідає за технічне керівництво виробничим процесом. В той же час, директору та його заступникам, головному інженеру, підпорядковуються ряд функціональних відділів та служб: відділ охорони праці, планово-

економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, відділ технічного контролю та інші.

Тож, організаційна та виробнича структура, яка склалася на шахті в останні роки, характеризується наступними рисами: наявність основних виробничих ділянок; наявність допоміжних ділянок, що обслуговують основне виробництво; централізація функції управління по плануванню виробництва, фінансовому забезпеченню, обслуговуванні основного виробництва.

Наступним кроком розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ш. «Криворізька», що дасть змогу комплексно охарактеризувати результативність її виробничо-господарської діяльності (табл. 2.3).

Аналіз техніко-економічних показників діяльності шахти «Криворізька» за 2020–2022 рр. показує, що, хоча у 2022 р. обсяги видобутку товарної руди у натуральному вираженні залишалися на 14,3% меншими, ніж у 2020 р., обсяги товарної продукції у діючих цінах перевищили рівень 2020 р. на 38,3%. Це свідчить про суттєве зростання цін на продукцію, що підтверджується також динамікою у порівняних цінах, де темпи зростання значно нижчі.

Обсяги реалізації продукції у 2021 р. скоротилися на 38,1%, що було зумовлено падінням попиту та виробництва, проте у 2022 р. зросли на 51,2% до попереднього року, хоча залишалися на 6,4% нижчими від рівня 2020 р. Важливим фактором тут стало накопичення виробничих запасів, що дозволило шахті частково компенсувати вплив фінансових і економічних викликів.

Середньорічна чисельність персоналу скоротилася на 21,3% у 2021 р., головним чином за рахунок робітників, через програму оптимізації персоналу, але вже у 2022 р. вона зросла на 11,6%. Продуктивність праці в 2022 р. зросла у 1,5 раза порівняно з 2020 р., що може свідчити про оновлення обладнання чи автоматизацію виробничих процесів.

Таблиця 2.6

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності шахти «Криворізька»
АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Обсяг товарної руди, тис. т.	2056	1277,1	1762	-37,88	37,97	-14,30
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн.	731020,7	367842,8	1010698	-49,68	174,76	38,26
Обсяг товарної продукції у порівняних цінах до 2020 р., тис. грн.	731020,7	570196	621368	-22,00	8,97	-15,00
Вміст заліза у товарній руді, %	58,96	60,09	59,89	x	x	x
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	603237,5	373610	564838	-38,1	51,18	-6,37
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	984	958	929	-21,3	11,57	-12,17
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	496,95	317,65	782,27	-36,08	146,27	57,41
Продуктивність праці робітників, тис. грн./чол.	545,54	375,73	922,17	-31,13	145,43	69,04
Середньомісячна заробітна плата на одного працюючого, грн.	12637	13103	13264	17,7	5,19	23,78
Середньомісячна заробітна плата на одного робітника, грн.	12641	13145	13282	17,7	4,36	24,27
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1661840	1680120	1712043	1,1	1,9	3
Ступінь зносу основних засобів, %	82,42	82,56	82,01	x	x	x
Фондовіддача, грн./грн.	0,44	0,22	0,59	-50,2	169,6	34,2
Повна собівартість товарної продукції, тис.грн.	332219	299565	423408	-9,8	41,3	27,4
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп./грн.	0,454	0,814	0,419	79,2	-48,6	-7,8
Чистий прибуток, тис. грн.	256256	49277	423932	-80,8	760,3	65,4

Середньомісячна заробітна плата одного працюючого щороку зростала (на 17,7% у 2021 р. та на 5,2% у 2022 р.), однак у 2021 р. темпи зростання зарплати суттєво перевищували темпи зростання продуктивності праці, що вказує на неефективне використання фонду оплати праці. У 2022 р. ситуація змінилася на краще, і продуктивність почала випереджати зростання зарплати.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 3,0% за період. Проте ступінь їхнього зносу залишається критичним (понад 82%), що вимагає подальших рішень щодо модернізації.

Собівартість товарної продукції збільшилася на 27,4%, що на тлі зменшення фізичних обсягів виробництва свідчить про зростання вартості ресурсів та витрат на виробництво. Водночас витрати на 1 грн товарної продукції у 2022 р. скоротилися до 41,9 коп./грн (проти 81,4 коп./грн у 2021 р.), що є позитивною динамікою.

Чистий прибуток шахти у 2021 р. впав на 80,8%, однак у 2022 р. зріс у 7,6 рази, демонструючи загальне фінансове відновлення. Незважаючи на окремі покращення, деякі ключові показники (видобуток, обсяги реалізації) залишаються нижчими за рівень 2020 р., а позитивні зміни значною мірою пояснюються саме зниженням витрат, а не масштабним приростом виробництва.

Говорячи про перспективи розвитку ш. «Криворізька», варто відзначити, що на майбутнє планується підтримання обсягів видобутку руди, забезпечення зростання її якості.

2.3. Динамічний та факторний аналіз дієвості мотиваційного механізму діяльності шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»

Мета мотиваційного механізму шахти «Криворізька» полягає в підвищенні зацікавленості співробітників у роботі, що сприяє зростанню продуктивності праці та, відповідно, збільшенню прибутку підприємства.

Система мотивації на шахті «Криворізька» складається з двох основних компонентів: матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація реалізується через грошові стимули, основними інструментами яких є заробітна плата, премії, доплати та надбавки. Фінансування матеріальних стимулів здійснюється за рахунок витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції.

Серед нематеріальних стимулів, які застосовуються на шахті «Криворізька», варто відзначити оптимізацію робочого місця, створення кімнат відпочинку, а також реалізацію соціальної програми для працівників, що включає:

- забезпечення спеціальним одягом;
- 30 календарних днів відпустки;
- привітання співробітників із днем народження (листівка, плакат, подарунок);
- профілактичні медичні та стоматологічні огляди;
- путівки до санаторіїв та дитячих таборів;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації.

Основний акцент у мотиваційному механізмі шахти зроблено на матеріальних методах стимулювання, що й обумовлює необхідність їх детального аналізу.

Матеріальне стимулювання персоналу ґрунтується на нормативно-правових актах, серед яких основними є:

- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про оплату праці»;
- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розрахунку середньої заробітної плати»;
- Порядок обчислення середньої зарплати для розрахунку виплат за соціальним страхуванням;
- Інструкція зі статистики заробітної плати;

- Рекомендації щодо визначення зарплати залежно від особистого внеску працівника;

- Класифікатор професій.

Крім законодавчої бази, діють внутрішні нормативні документи, серед яких:

- «Положення про преміювання основних і допоміжних робітників АТ «Кривбасзалізрудком» за основні результати господарської діяльності»;

- «Положення про преміювання керівників, спеціалістів і службовців АТ «Кривбасзалізрудком» за основні результати господарської діяльності»;

- «Положення про оплату праці основних робітників, що працюють за нормованим завданням»;

- «Положення про одноразове заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань».

Ці положення розроблені відповідно до чинного законодавства і мають на меті посилення матеріальної зацікавленості керівників, спеціалістів і службовців у досягненні планових виробничих показників. Вони спрямовані на встановлення прямої залежності розміру премії від особистого внеску працівника у виробничий та організаційний процес діяльності підрозділів.

Преміювання передбачає оцінку результатів роботи за даними:

- маркшейдерських замірів;
- статистичної звітності;
- результатів балансових комісій;
- бухгалтерського та оперативного обліку;
- показників з охорони праці.

Кожен структурний підрозділ розробляє власне положення про преміювання з урахуванням специфіки виробництва та організації робіт, керуючись затвердженими умовами і погоджуючи документ із заступником генерального директора з питань праці та кадрів.

Проаналізуємо детальніше засоби матеріальної мотивації, для чого розглянемо динаміку (табл. 2.7) та структуру (рис. 2.3) фонду оплати праці ш. «Криворізька» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура фонду оплати праці персоналу та робітників шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
	2020	2021	2022	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
1. Фонд оплати праці усього	46555	43119	50605	-3436	-7,4	7486	17,4	4050	8,7
у т.ч. робітників	42721	37061	43164	-5660	-13,2	6103	16,5	443	1,0
1.1. Фонд основної заробітної плати	22716	21286	24457	-1430	-6,3	3171	14,9	1741	7,7
у % до загального ФОП	48,79	49,37	48,33	0,58	х	-1,04	х	-0,46	х
у т.ч. робітників	20519	17982	20529	-2537	-12,4	2547	14,2	10	0
у % до загального ФОП	48,03	48,52	47,56	0,49	х	-0,96	х	-0,47	х
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	23541	21419	26057	-2122	-9,0	4638	21,7	2516	10,7
у % до загального ФОП	50,57	49,67	51,49	-0,9	х	1,82	х	0,92	х
у т.ч. робітників	21976	18757	22575	-3219	-14,6	3818	20,4	599	2,7
у % до загального ФОП	51,44	50,61	52,3	-0,83	х	1,69	х	0,86	х
1.3. Фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат	298	414	91	116	38,9	-323	-78	-207	-69,5
у % до загального ФОП	0,64	0,96	0,18	0,32	х	-0,78	х	-0,46	х
у т.ч. робітників	226	322	60	96	42,5	-262	-81,4	-166	-73,5
у % до загального ФОП	0,53	0,87	0,14	0,34	х	-0,73	х	-0,39	Х

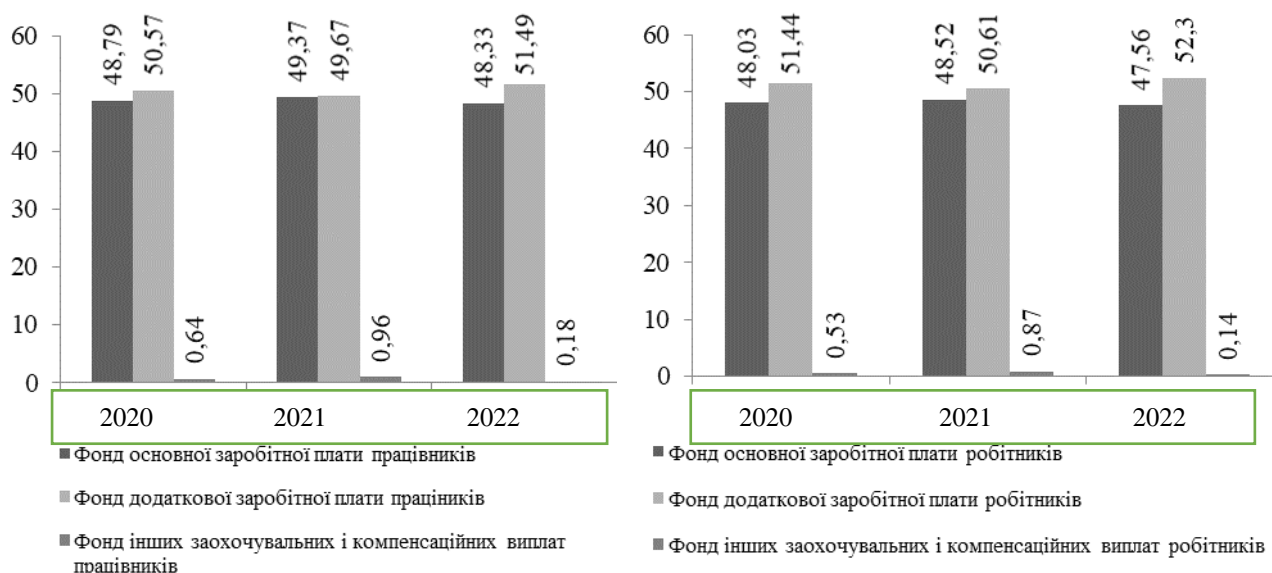


Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці персоналу та робітників шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., %

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що у 2021 році фонд оплати праці загалом скоротився на 7,4%, у тому числі фонд оплати праці робітників — на 13,2%. У структурі фонду також відбулося скорочення фонду основної заробітної плати (на 6,3% загалом і на 12,4% по робітниках) та фонду додаткової заробітної плати (на 9,0% та 14,6% відповідно). Водночас фонд інших заохочувальних і компенсаційних виплат зріс.

Такі зміни пояснюються зменшенням чисельності працівників та одночасним збільшенням компенсаційних виплат у відповідь на цю ситуацію.

У 2022 році ситуація змінилася: спостерігається зростання загального фонду оплати праці на 17,4%, у тому числі фонду оплати праці робітників на 16,5%. Збільшення відбулося як у фонді основної заробітної плати (на 14,9% загалом), так і у фонді додаткової заробітної плати (на 21,7%), що пов'язано із зростанням чисельності персоналу шахти у 2022 році. При цьому фонд інших заохочувальних і компенсаційних виплат зменшився більш ніж утричі.

Варто звернути увагу, що у структурі фонду оплати праці переважає додатковий фонд заробітної плати, частка якого зростає як серед усього персоналу, так і серед робітників упродовж 2020–2022 рр. Це свідчить про

підвищену роль доплат, надбавок та премій у системі матеріальної мотивації шахти.

Тому доцільно окремо дослідити механізм преміювання. Основним критерієм преміювання робітників шахти є якісне виконання нормованих завдань та дотримання норм витрат. Преміювання керівників і службовців здійснюється за досягнення поточних виробничих результатів і виконання плану випуску товарної продукції, тоді як спеціалістів заохочують за досягнення показників якості продукції.

Динаміку премій персоналу ш. «Криворізька» можна дослідити за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка преміальних виплат персоналу шахти «Криворізька» АТ
«Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
	2020	2021	2022	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Додатковий фонд оплати праці, тис. грн.	23541	21419	26057	-2122	-9	4638	21,7	2516	10,7
у т.ч. робітників	21976	18757	22575	-3219	-14,6	3818	20,4	599	2,7
Преміальний фонд, тис. грн.	10814	13045	14647	2231	20,6	1602	12,3	3833	35,4
у т.ч. робітників	10338	11687	13231	1349	13	1544	13,2	2893,2	28
Питома вага премій у додатковому фонді оплати праці, %	45,94	60,9	56,21	14,96	x	-4,69	x	10,27	x
у т.ч. робітників	47,04	62,31	58,61	15,27	x	-3,7	x	11,57	x
Питома вага премій у загальному фонді оплати праці, %	23,23	30,25	28,94	7,02	x	-1,31	x	5,71	x
у т.ч. робітників	24,2	31,54	30,65	7,34	x	-0,89	x	6,45	x
Питома вага премій до основного фонду оплати праці, %	47,61	61,28	59,89	13,68	x	-1,40	x	12,28	47,61
у т.ч. робітників	50,38	64,99	64,45	14,61	x	-0,54	x	14,07	50,38

Як бачимо, преміальний фонд на ш. «Криворізька» за 2020-2022 рр. зростає на 35,4%, у т.ч. робітників на 28%. При цьому, питома вага премій у додатковому фонді оплати праці за аналізований період зростає з 45,94% до 56,21%, у т.ч. робітників – з 47,94% до 58,61%. Якщо оцінювати таку до

загального фонду оплати праці, то частка що припадає на преміальний фонд, зростає з 23,23% до 28,94%, у т.ч. робітників – з 24,2% до 30,65%. Питома вага премій у основному фонді оплати праці також зростає за аналізований період: працівників – з 47,61% до 59,89%, робітників – з 50,38% до 64,45%.

Така ситуація підкреслює те, що мотиваційний механізм ш. «Криворізька» за 2020-2022 рр. удосконалювався на фоні введення додаткових премій, чи підвищення їх ставок від тарифного ФОП.

Співставлення темпи росту динаміки зміни середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці працівників і робітників ш. «Батьківщина» для оцінки дієвості елементів матеріальної мотивації за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.4, рис. 2.5.

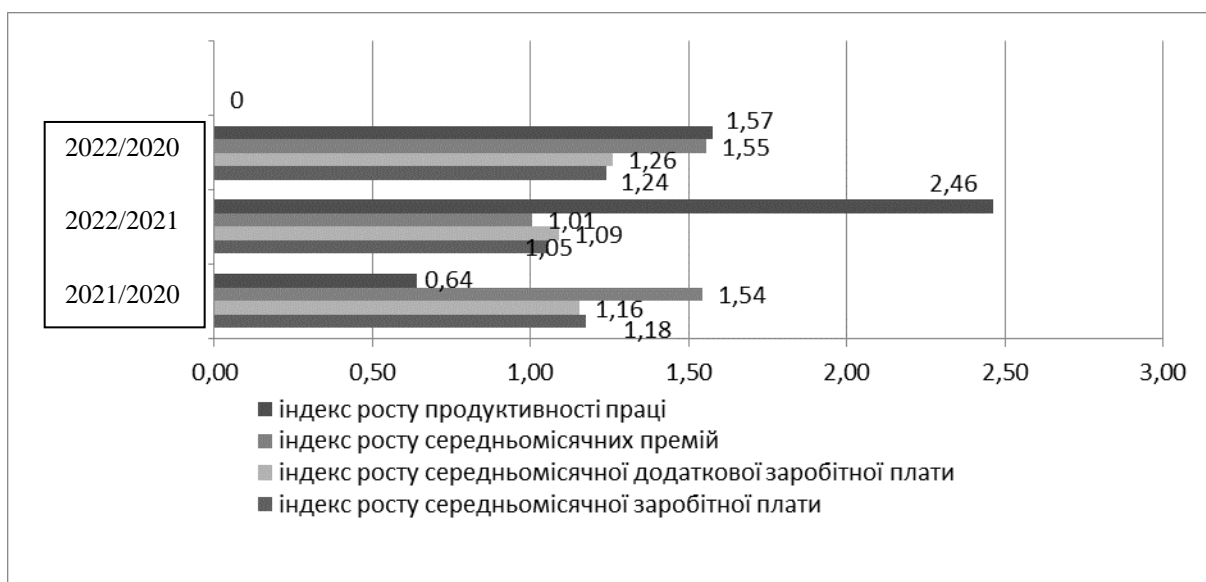


Рис. 2.4. Індеси росту продуктивності праці працівників та їх середньомісячної заробітної плати на шахті «Криворізька» за 2020-2022 рр.

Як бачимо з рис. 2.4, в цілому за 2020-2022 рр. спостерігається позитивні тенденція перевищення індексу продуктивності праці працівників над індексом росту середньомісячної заробітної плати та її складовими. Проте, має місце негативна тенденція в 2021 р., коли індекс середньомісячної заробітної плати перевищував індекс продуктивності праці працівників на 0,54 од. При цьому,

якщо оцінювати співвідношення індексу росту середньомісячної додаткової заробітної плати та середньомісячних премій з індексом росту продуктивності праці, перевищення перших над другим складає 0,52 од. та 0,9 од. відповідно.

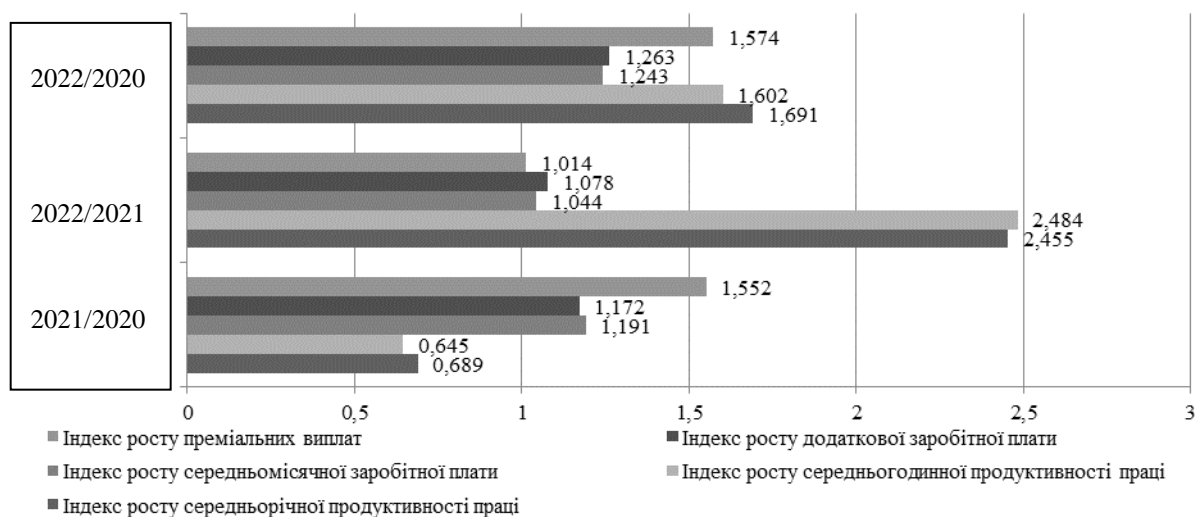


Рис. 2.5. Індеси росту продуктивності праці робітників та їх середньомісячної заробітної плати на шахті «Криворізька» за 2020-2022 рр.

Оцінюючи дані рис. 2.5, спостерігається аналогічна тенденція, має місце перевищення середньомісячної заробітної плати, у тому числі додаткової та премій, над продуктивністю праці робітників, включаючи їх середньогодинний виробіток в 2021 р. А в цілому, за 2020-2022 рр., ситуація є протилежною.

Узагальнено проведений аналіз темпів росту продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз співвідношення зміни ФОП та продуктивності праці на шахті «Криворізька» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки	
	2021/2020	2022/2021
1	2	3
Індекс зростання середньомісячної заробітної плати працівників	1,18	1,05

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Індекс зростання продуктивності праці працівників	0,64	2,46
Коефіцієнт випередження темпів приросту продуктивності праці над заробітною платою	0,54	2,34
Економія (перевитрати) ФОП в результаті зміни продуктивності праці	21,3	-57,9

Така тенденція вказує на необґрунтованість рівня середньомісячної заробітної плати та додаткових виплат, премій, як працівників, так і робітників в 2021 р. А отже, відбувається послаблення ефективності елементів матеріальної мотивації мотиваційного механізму ш. «Криворізька», підтвердженню чого є і динаміка коливання показників ефективності використання фонду заробітної плати за 2020-2022 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники ефективності використання фонду оплати праці шахти
«Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., грн./грн.**

Показник	Роки			Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
	2020	2021	2022	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Виробництво продукції на гривню заробітної плати	15,7	8,53	19,97	-7,17	-45,7	11,44	134,1	4,27	27,2
Виручка на гривню зарплати	12,96	8,66	11,16	-4,29	-33,1	2,5	28,8	-1,8	-13,9
Зарплатомісткість	0,077	0,115	0,090	0,038	49,35	-0,025	-21,74	0,013	16,88
Сума валового прибутку на гривню зарплати	8,57	1,58	11,61	-6,98	-81,5	10,02	632,9	3,04	35,5
Сума чистого прибутку на гривню зарплати	5,5	1,14	8,38	-4,36	-79,2	7,23	633,0	2,87	52,2

Так, як бачимо з даних табл. 2.10, показник виробництва на гривню зарплати в цілому за 2020-2022 рр. зростає на 27,2%, проте має тенденція його зниження в 2021 р. на 45,7%. Виручка на гривню зарплати в 2021 р. скорочується на 33,1%, втім не дивлячись на зростання показника в 2022 р., за аналізований період такий скорочується на 13,9%. В той же час,

зарплатомісткість зростає за 2020-2022 рр. (16,88%), маючи максимальне значення в 2021 р. Сума валового прибутку та чистого прибутку на гривню зарплати помітно скорочується в 2021 р. – на 81,5% та 79,2% відповідно, проте в 2022 р. стрімко зростає. Тож, і показники ефективності використання фонду оплати праці, відображають зниження ефективності системи матеріальної мотивації в 2021 р.

Наступним кроком, проаналізуємо динаміку (табл. 2.11) та структури витрат (рис. 2.6) на елементи нематеріальної мотивації в мотиваційному механізмі ш. «Криворізька».

Таблиця 2.11

**Динаміка витрат за елементами нематеріальної мотивації шахти
«Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., тис. грн.**

Інструменти нематеріальної мотивації	Роки			Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
	2020	2021	2022	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
1. Новорічні культурно-масові заходи	179,2	117	109,8	-62,2	-34,71	-7,2	-6,15	-69,4	-38,73
2. Додаткова відпустка за високі трудові досягнення	73,4	86,9	91,4	13,5	18,39	4,5	5,18	18	24,52
3. Поздоровлення співробітників з днем народження	51,8	40,5	45,2	-11,3	-21,81	4,7	11,60	-6,6	-12,74
4. Витрати на святкування Дня працівника металургійної та гірничо – добувної галузі, Дня Ветерана праці та інш.	125,9	98,4	109,8	-27,5	-21,84	11,4	11,59	-16,1	-12,79
5. Путівки в санаторії, піонерські табори	342,0	276,4	311,7	-65,6	-19,8	35,3	12,77	-30,3	-8,86
Усього витрат	772,3	619,2	667,9	-153,1	-19,82	48,7	7,86	-104,4	-13,52

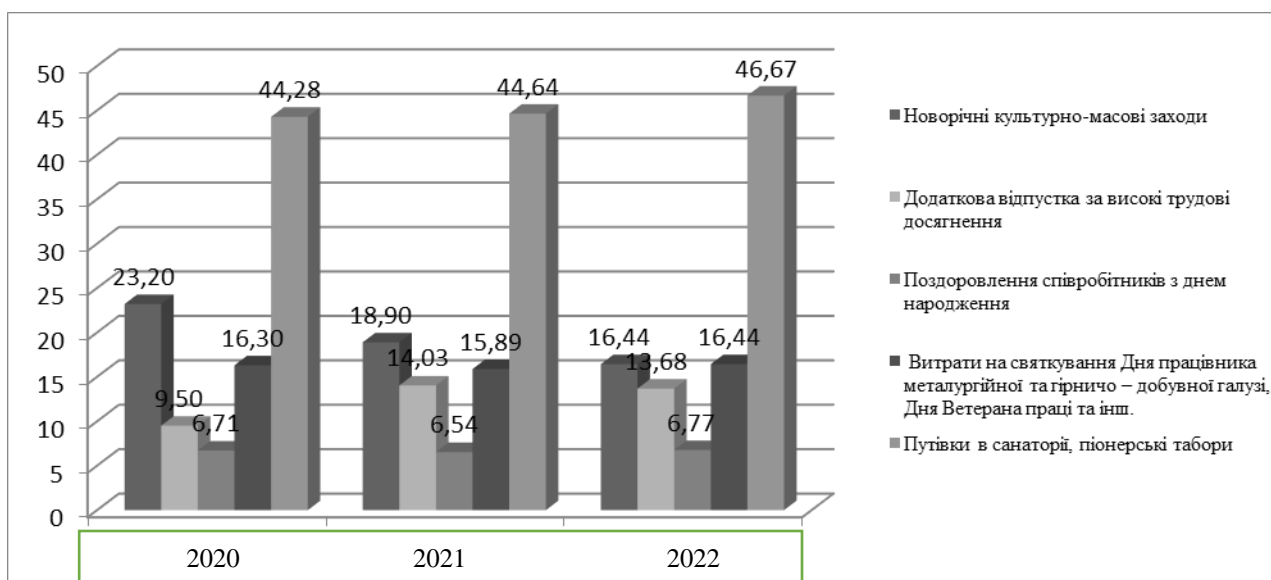


Рис. 2.6. Структура витрат за елементами нематеріальної мотивації шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., %

З табл. 2.11 видно, що загальні витрати на нематеріальну мотивацію скорочуються в 2021 р. на 19,82 %, що відбувається на фоні зменшення витрат за усіма елементами нематеріальної мотивації. І хоча в 2022 р. простежується зростання витрат нематеріальної мотивації на 7,86% до 2021 р., їх рівень є меншим на 13,51% від рівня 2020 р. При цьому, витрати за елементами нематеріальної мотивації 2022 р. зростають в межах 5-8% кожен, до їх рівня в порівнянні з попереднім роком.

На фоні описаних змін, структура елементів нематеріальної мотивації в мотиваційному механізмі ш. «Криворізька» дещо змінюється. Так, витрати на новорічні культурно-масові заходи скорочуються з 23,20% до 16,44% у загальних витратах нематеріальної мотивації; витрати на додаткову відпустку за високі трудові досягнення збільшуються з 9,50% до 13,68%;. Інші елементи нематеріальної мотивації мають відносно стабільну питому вагу у її загальній структурі.

Для оцінки впливу цих елементів нематеріальної мотивації, було проведено опитування 120 чол. працюючих, серед яких робітники та спеціалісти. Мета опитування – виявити задоволеність працівників щодо функціонуючих на шахті «Криворізька» інструментів нематеріальної мотивації.

Так, згідно здійсненому опитуванню виявлено, що деякі з елементів нематеріальної мотивації втратили свою актуальність для працюючих (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Задоволеність персоналу шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» функціонуючими інструментами нематеріальної мотивації

Аналізуючи дані рис. 2.7, ми можемо зробити висновок про те, що мотиваційний механізм за елементами нематеріальної мотивації не виконує своє основне завдання – не підвищує зацікавленість співробітників в своїй роботі, отже не підвищується продуктивність праці. Інакше кажучи, існуюча система нематеріальної мотивації на ш. «Криворізька» і аналіз потреб персоналу вказують на необхідність удосконалення системи нематеріальної мотивації, оскільки різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної системи нематеріального стимулювання. Нова система сприятиме організаційній лояльності, відданості загальній справі, відповідальності і як наслідок бажанню працювати з більшою віддачею.

Для того щоб оцінити ефективність діючого мотиваційного механізму, як за елементами матеріальної, так і нематеріальної мотивації, було також здійснено опитування працівників і робітників ш. «Криворізька». Мета

опитування – виявити рівень задоволеності персоналу існуючою системою мотивації на ш. «Криворізька». Так, серед трьох варіантів відповідей, що характеризують задоволеність роботою, отримані наступні дані (рис. 2.8).

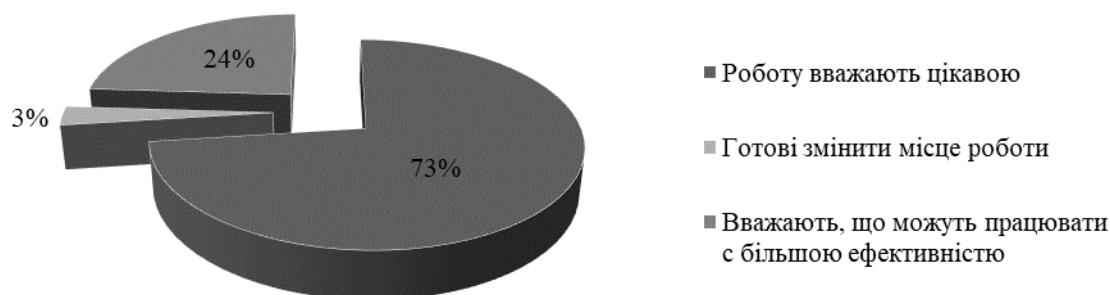


Рис. 2.8. Аналіз задоволеністю працівників роботою на шахті «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»

Так, з рис. 2.8 видно, що 73% співробітників вважають роботу на ш. «Криворізька» цікавою, 3% співробітників готові змінити місце роботи і 24% вважають, що можуть працювати з більшою ефективністю. Показник персоналу готового змінити місце роботи, тобто з низькою лояльністю до ш. «Криворізька», що в свою чергу є значною загрозою для стабільного положення даного підрозділу підприємства, хоча вміст роботи мотивує 73% персоналу.

Оцінити ефективність мотиваційного механізму, як з'ясовано за результатами досліджень, проведених у першому розділі роботи, можливо і за рахунок аналізу динаміки коефіцієнту плинності кадрів, адже саме цей показник яскраво характеризує задоволеність працівників роботою, частково відображає ефективність діючого мотиваційного механізму.

Динаміка коливання показника плинності кадрів за 2020-2022 рр. наочно продемонстрована на рис. 2.9.

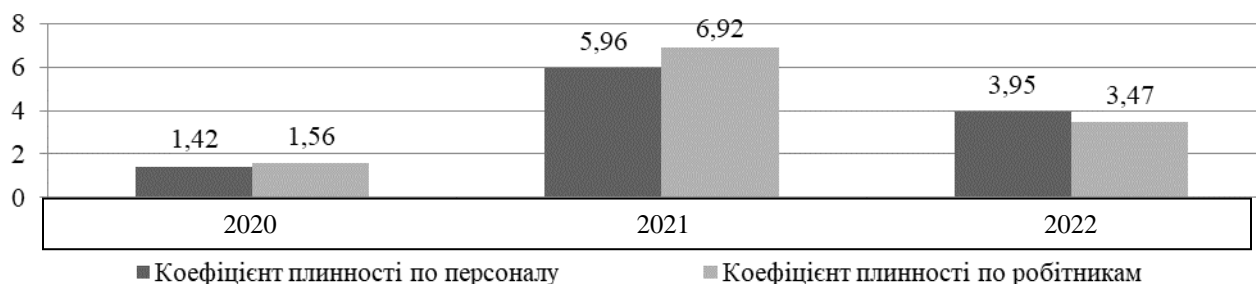


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнту плинності персоналу та робітників шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» в 2020-2022 рр., %

Як бачимо, значення коефіцієнтів плинності кадрів, як по працівникам, так і по робітникам окремо, стрімко зростають в 2021 р. та скорочуються в 2022 р. При чому, рівень коефіцієнту плинності працівників та робітників є вищим від їх значення в 2020 р., що вказує про посилення нестабільності серед персоналу шахти «Криворізька», що в свою чергу негативно впливає на ефективність діяльності аналізованого підрозділу АТ «Кривбасзалізрудком».

Для більш детальних висновків щодо оцінки ефективності мотиваційного механізму, здійснимо також оцінку впливу витрат матеріальної і нематеріальної мотивації на продуктивність праці працівників та робітників ш. «Криворізька». Для виконання такого завдання, скористаємося комп'ютерною програмою «Аналіз і прогнозування економічних явищ на основі БФМ». Так, у якості ключового показника обираємо продуктивність праці працівників (Y_1) та продуктивність праці робітників (Y_2), а у якості впливових факторів витрати на нематеріальну мотивацію (X_1) та витрати на матеріальну мотивацію (X_2). Результати використання комп'ютерної програми зведені до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка впливу мотиваційного механізму шахти «Криворізька» ПАТ «Кривбасзалізрудком» на продуктивність праці працівників та робітників

Залежність за показниками	Кореляційно-регресивне рівняння	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації
1. Вплив вартості елементів нематеріальної мотивації (X_1) на продуктивність праці працівників (Y_1)	$Y = -12,285 + 0,022 * X_1 + e$	0,834	0,676
2. Вплив елементів матеріальної мотивації (X_2) на продуктивність праці працівників (Y_1)	$Y = -231,898 + 0,255 * X_1 + e$	0,997	0,965
3. Вплив елементів нематеріальної мотивації (X_1) на продуктивність праці робітників (Y_2)	$Y = -14,036 + 0,062 * X_1 + e$	0,875	0,689
4. Вплив елементів матеріальної мотивації (X_2) на продуктивність праці робітників (Y_2)	$Y = -405,766 + 0,337 * X_1 + e$	0,998	0,983

Перше рівняння, приведене в табл. 2.12 показує, що при зростанні витрат на нематеріальну мотивацію в 1%, продуктивність праці працівників зростає на 0,022 тис.грн./чол., та навпаки. При цьому, коефіцієнт кореляції в 0,834 підкреслює прямий зв'язок має досліджуваними показниками, а

коефіцієнт детермінації в 0,676 говорить про те, що варіація залежної зміни визначається варіацією незалежних змін.

Оцінюючи друге рівняння, можемо говорити проте, що при зростанні середньомісячної заробітної плати в 1% - продуктивність праці працівників зростає на 0,255 тис. грн./чол., і навпаки. При цьому, за значеннями коефіцієнту кореляції та детермінації, які є вищими від значення таких за першим рівнянням, можемо говорити про те, що залежність продуктивності праці працівників від елементів матеріальної мотивації є сильнішою.

За оцінку впливу аналогічних факторів на продуктивність праці робітників виявлено, що при зростанні витрат нематеріальної мотивації на 1% продуктивність праці робітників зростає на 0,062 тис.грн./чол., і навпаки. При зростанні заробітної плати на 1% - продуктивність праці робітників зростає на 0,337 тис./грн. на чол. Коефіцієнти кореляції та детермінації, як і в попередньому випадку, говорять про більш тісний зв'язок продуктивності праці з елементами матеріальної мотивації, ніж нематеріальної.

Так ситуація не є дивною, адже елементи нематеріальною мотивації в мотиваційному механізмі ш. «Криворізька» використовується на другому плані та є взагалі не ефективними і потребують удосконалення. Результатом дії системи мотиваційного механізму ш. «Криворізька» має бути підвищення ефективності діяльності підрозділу, чого можна добитися, у свою чергу, за рахунок підвищення ефективності і якості праці кожного працівника. При цьому потрібно керуватися необхідністю залучення і збереження на тривалий термін висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці і підвищення якості продукції, що випускається, збільшення віддачі від вкладень в персонал, підвищення зацікавленості працівників не лише у особистих успіхах, але і в успіхах всього підрозділу в цілому і, нарешті, підвищення соціального статусу працівників. Це в свою чергу вимагає підбору сучасних та дієвих засобів нематеріальної мотивації, які мають діяти в мотиваційному механізмі ш. «Криворізька» на одному рівні поряд з елементами матеріальної мотивації.

Висновок до розділу 2

Так, основною діяльністю АТ «Кривбасзалізрудком» є добування підземним способом залізної руди. Економічна діяльність підприємства за 2020-2022 рр., в цілому, оцінюється на позитивному рівні. Проте, збільшення податків, подорожчання матеріалів та сировини на виробництво продукції, зменшення попиту на продукцію, зростання інфляційних процесів та ін., спричинили послаблення економічного потенціалу підприємства в 2021 рр. І не дивлячись на те, що в 2022 р. простежується покращення ситуації, АТ «Кривбасзалізрудком» все ж таки потребує відповідних рішень для стабілізації та покращення своєї виробничо – господарської діяльності.

Аналогічні проблеми простежуються і в діяльності шахти «Криворізька», яка займає одне з основних місць у структурі АТ «Кривбасзалізрудком». За 2020-2022 рр. на ш. «Криворізька» має місце погіршення виробничо-діяльності в 2021 р., що пояснюється першочергово стрімким спадом виробництва та зростанням цін, як на ресурси для видобутку залізної руди, так і на саму товарну руду. І не дивлячись на те, що в 2022 р. помітним є покращення ситуації, все ж таки деякі техніко-економічні показники, серед яких обсяги видобутку товарної руди, обсяги реалізації, як у натуральному так і вартісному вираженні є меншими від рівня 2020 р. А покращення ситуації переважно пояснюється скороченням витрат на виробництво.

Проведення аналізу та оцінки мотиваційного механізму ш. «Криворізька», відповідно запропонованому алгоритму у першому розділі роботи, дало змогу говорити про те, що має місце проблема з високою плінністю кадрів, що викликано слабкою ефективністю мотиваційного механізму. У його складі більша увага приділяється удосконаленню елементів матеріальної мотивації за рахунок посилення та зростання додаткових виплат та премій, а елементи нематеріальної мотивації складають лише шість позицій, а задоволеність працівників та робітників за такими слабшає. При цьому, має місце неефективне формування фонду оплати праці в 2021 р., оскільки темпи

середньомісячної заробітної плати в цей рік помітно перевищують темпи росту продуктивності праці. І не дивлячись на те, що в 2022 р. простежується ефективність використання елементів матеріальної мотивації мотиваційного механізму, загальна результативність останнього не досягає максимального результату, адже ефективність елементів нематеріальної мотивації до 2022 р. слабшає.

Удосконалення мотиваційного механізму ш. «Криворізька» має бути спрямовано на забезпечення підвищення ефективності і якості праці кожного працівника.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ Ш. «КРИВОРІЗЬКА» АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА

3.1. Розробка комплексу заходів по удосконаленню мотиваційного механізму діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»

Здійснене дослідження ефективності мотиваційного механізму ш. «Криворізька» показало наявність наступних проблем:

- мотиваційний механізм за елементами нематеріальної мотивації не виконує своє основне завдання – не підвищує зацікавленість співробітників в своїй роботі, отже не підвищується продуктивність праці

- наявною є висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність працівників існуючою системою мотивацією на шахті;

- загальна результативність елементів матеріальної мотивації мотиваційного механізму не досягає максимального результату,

- підвищення зацікавленості працівників не лише у особистих успіхах, але і в успіхах всього підрозділу в цілому і, нарешті, підвищення соціального статусу працівників.

Удосконалення мотиваційного механізму ш. «Криворізька» має бути спрямовано на забезпечення підвищення ефективності і якості праці кожного працівника. При цьому потрібно керуватися необхідністю залучення і збереження на тривалий термін висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці і підвищення якості продукції, що випускається, збільшення віддачі від вкладень в персонал, підвищення зацікавленості працівників не лише у особистих успіхах, але і в успіхах всього підрозділу в цілому і, нарешті, підвищення соціального статусу працівників. Це в свою чергу вимагає підбору сучасних та дієвих засобів нематеріальної мотивації, які

мають діяти в мотиваційному механізмі ш. «Криворізька» на одному рівні поряд з елементами матеріальної мотивації.

Саме у вирішенні даних проблем і криються резерви підвищення ефективності як мотиваційного механізму, так і в цілому діяльності ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком». Реалізація напрямків підвищення ефективності мотиваційного механізму та діяльності ш. «Батьківщина» буде відбуватися при використанні матеріальної, нематеріальної мотивації персоналу та заходів підтримуючого характеру.

Проведене в другому розділі дослідження виявило багато резервів, головними з яких є зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці.

В попередньому розділі дослідження діяльності ш. «Батьківщина» було виявлено деякі резерви, щодо підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок формування ефективного мотиваційного механізму. Тому буде доцільним розробити комплексну програму заходів по підвищенню мотивації праці персоналу ш. «Криворізька», та за рахунок цього досягти підвищення ефективності функціонування аналізованого підрозділу підприємства АТ «Кривбасзалізрудком». Для досягнення поставлених цілей будуть використані важелі мотивації праці персоналу.

З огляду на сучасні тенденції управління персоналом, удосконалення мотиваційного механізму на шахті «Криворізька» має передбачати не лише класичні підходи (премії, надбавки, заохочення), а й впровадження нових, сучасних засобів стимулювання, що відповідають очікуванням працівників та умовам сучасного ринку праці.

1. Матеріальна мотивація.

Необхідно перейти від стандартних преміальних схем до більш гнучких бонусних програм, де чітко відображено залежність бонусів від особистих та командних результатів. Слід використовувати елементи гейміфікації оплати праці (наприклад, накопичувальні балові системи, рівні досягнень), що дозволяють створювати відчуття гри та змагання між підрозділами. Важливим

кроком стане компенсація витрат працівників на підвищення кваліфікації, заняття спортом, проїзд або розвиток дітей — такі пакети є нормою у провідних компаніях і значно підвищують привабливість роботодавця.

2. Нематеріальна мотивація.

Особливої уваги потребує нематеріальна частина мотивації. Вона має включати запровадження гнучкого графіку роботи (де можливо, зокрема для адміністрації), програм наставництва (коучинг для молодих спеціалістів), формування інноваційних команд для розробки покращень у виробництві. Не можна забувати про підтримку ментального здоров'я (наприклад, консультації психолога, тренінги з управління стресом). Також важливі соціальні й екологічні ініціативи (участь шахти у ESG-проектах — захист довкілля, благодійність, робота з громадами), адже сучасні працівники все частіше обирають роботодавців, які поділяють їхні цінності.

3. Технічні й цифрові заходи.

Потрібно впровадити сучасні HR-технології, зокрема мобільні додатки для управління персоналом (де працівник може переглянути свої результати, запитати відпустку, оцінити робочий настрій команди тощо). Модернізація обладнання має стати пріоритетом не лише для підвищення ефективності, а й для забезпечення безпеки працівників. Додатково важливо навчати персонал основам цифрових технологій, адже діджиталізація виробництва стає ключовим фактором зростання продуктивності.

4. Загальна стратегія.

Лише комплексне впровадження описаних заходів, що об'єднує матеріальну, нематеріальну та технічну мотивацію, дозволить досягти сталого ефекту. Такий підхід не лише підвищує продуктивність та конкурентоспроможність підприємства, а й формує сучасний імідж роботодавця, який цінує своїх людей і готовий інвестувати в їх розвиток.

Реалізація цієї стратегії дасть змогу шахті «Криворізька» ефективно залучати й утримувати талановитих працівників, підвищувати корпоративну

лояльність, знижувати рівень плинності кадрів та зміцнювати свої позиції як одного з провідних гравців у галузі.

Таблиця 3.1

Програма заходів для вдосконалення мотиваційного механізму шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком»

№	Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
1	Матеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкі бонусні програми • Гейміфікація оплати праці • Компенсація витрат (навчання, спорт, транспорт, дитячий розвиток) 	Зростання зацікавленості працівників у результатах, посилення персоналізованої мотивації
2	Нематеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкий графік (для адміністрації) • Програми наставництва, коучинг • Інноваційні команди для розробки покращень • Підтримка ментального здоров'я • Соціальні та екологічні ініціативи (ESG) 	Зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів, залучення молоді
3	Технічні та цифрові заходи	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження HR-tech (додатки для управління персоналом) • Модернізація обладнання для безпеки • Навчання персоналу цифровим технологіям 	Підвищення ефективності виробництва, автоматизація процесів, стимулювання новаторства
4	Загальний вплив	<ul style="list-style-type: none"> • Комбіноване впровадження заходів для матеріальної, нематеріальної й технічної мотивації 	Підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, формування сучасного іміджу роботодавця

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність мотиваційного механізму, зміцнити лояльність персоналу та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці, що в кінцевому підсумку сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для визначення доцільності впровадження зазначених заходів підвищення ефективності мотиваційного механізму на ш. «Криворізька» необхідно здійснити розрахунок їх економічної ефективності.

3.2. Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій та оцінка їх соціально-економічної ефективності

Реалізація попередньо розроблених пропозицій у вигляді системи взаємопов'язаних рішень потребує обґрунтування відповідних витрат на їх впровадження, а також оцінку ефективності їх реалізації, розрахунку економічного ефекту. Економічний ефект – виражений у вартісній (грошовій) формі результат будь – яких дій (зокрема зазначених у попередньому підпункті дипломної роботи господарських заходів). Розрахунок економічного ефекту здійснюється шляхом віднімання повних витрат на реалізацію пропозиції від величини умовного економічного результату.

Так, в попередньому розділі роботи запропоновано загальні напрями щодо удосконалення нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу ш. «Криворізька». Заходи нематеріальної мотивації – є заходами другого порядку, а основними виступають – заходи з удосконалення матеріальної мотивації, які несуть за собою витрати та конкретні результати, тож оцінимо їх ефективність.

Захід 1. Впровадження системи гнучких бонусів, пов'язаних із результатами.

Для підвищення зацікавленості працівників у досягненні виробничих цілей пропонується розробити гнучку бонусну програму, яка напряму пов'язана з індивідуальними та колективними результатами.

Витрати на впровадження: 300 тис. грн (розробка, навчання менеджерів, адаптація системи)

Очікуваний результат: збільшення продуктивності на 5–7%, що для шахти дає близько 1 500 тис. грн додаткового прибутку (за рахунок збільшення виробітку, зниження браку, меншої кількості простоїв).

Економічний ефект: 1 200 тис. грн/рік (після врахування витрат).

Захід 2. Розробка програми наставництва для молодих працівників.

Запровадження системи наставництва дозволить скоротити час адаптації нових працівників, підвищити їх залученість та знизити плинність кадрів.

Витрати: 150 тис. грн (створення програми, матеріали, навчання наставників).

Результат: утримання 10–15 ключових молодих співробітників (економія витрат на підбір та навчання нового персоналу ~500 тис. грн/рік).

Ефект: 350 тис. грн/рік.

Захід 3. Впровадження щорічних опитувань та оцінок задоволеності персоналу.

Регулярні опитування допоможуть ідентифікувати проблеми всередині колективу, своєчасно реагувати на них та знижувати плинність.

Витрати: 50 тис. грн (система опитувань, аналітика).

Результат: утримання ключових співробітників, економія ~300 тис. грн на скороченні витрат на найм.

Ефект: 250 тис. грн/рік.

Захід 4. Закупівля навантажувальної техніки нового покоління.

Придбання сучасної техніки дозволяє значно скоротити простой, підвищити ефективність завантаження та видобутку.

Витрати: 5 000 тис. грн.

Результат: додаткове зростання видобутку на ~10%, що дає 12 000 тис. грн річного приросту доходу.

Ефект: 7 000 тис. грн/рік після врахування витрат.

Захід 4. Модернізація вентиляційних установок.

Поліпшення умов праці (менше пилу, краща вентиляція) знижує захворюваність, скорочує лікарняні та підвищує середньоденний виробіток.

Витрати: 1 500 тис. грн.

Результат: скорочення витрат робочого часу, зростання продуктивності на ~4%, що дає близько 4 500 тис. грн.

Ефект: 3 000 тис. грн/рік.

Захід 5. Автоматизація обліку виробничих показників (датчики, IoT).

Встановлення датчиків дозволяє оперативно відслідковувати виробничі показники, оптимізувати навантаження.

Витрати: 700 тис. грн.

Результат: підвищення точності планування, скорочення простоїв (~2 000 тис. грн річного ефекту).

Ефект: 1 300 тис. грн/рік.

Захід 6. Запровадження медичних програм (страхування, вакцинація, профілактика).

Введення медичних програм зменшує кількість днів тимчасової непрацездатності та підвищує лояльність.

Витрати: 400 тис. грн.

Результат: скорочення лікарняних, підвищення мотивації, що дає економію та приріст ~1 200 тис. грн.

Ефект: 800 тис. грн/рік.

Захід 7. Організація внутрішніх конкурсів, програм відзначення.

Конкурси типу «Кращий працівник» підвищують моральний клімат, зміцнюють командну роботу.

Витрати: 200 тис. грн.

Результат: покращення залученості працівників, що дає ~600 тис. грн завдяки підвищенню ефективності.

Ефект: 400 тис. грн/рік.

Захід 8. Програма компенсаційного навчання (тренінги, сертифікації).

Часткове фінансування курсів дозволяє підвищити кваліфікацію, знизити помилки.

Витрати: 500 тис. грн.

Результат: підвищення якості праці, зниження браку (~1 500 тис. грн річного ефекту).

Ефект: 1 000 тис. грн/рік.

Захід 9. Впровадження HR-платформи (оцінка, розвиток, аналітика).

Цифрова платформа дозволяє автоматизувати HR-процеси, скоротити адміністративні витрати, покращити планування.

Витрати: 600 тис. грн.

Результат: економія ~1 200 тис. грн на рік.

Ефект: 600 тис. грн/рік.

Захід 10. Система онлайн-зворотного зв'язку (чатбот, мобільний додаток).

Запровадження мобільного додатка дозволяє швидко збирати зворотний зв'язок, підвищити залученість персоналу.

Витрати: 300 тис. грн.

Результат: скорочення часу реагування, підвищення залученості (~900 тис. грн річного ефекту).

Ефект: 600 тис. грн/рік.

Таблиця 3.2

Сумарний економічний ефект від реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційного механізму ш. «Криворізька»

Напрямок	Назва заходу	Витрати, тис. грн	Результати, тис. грн/рік	Економічний ефект, тис. грн/рік
Організаційно-управлінський	Впровадження системи гнучких бонусів, пов'язаних із результатами	300	1 500 (підвищення продуктивності на 5–7%)	1 200
	Розробка програми наставництва для молодих працівників	150	500 (скорочення часу адаптації, зниження плинності)	350
	Впровадження опитувань та щорічних оцінок задоволеності персоналу	50	300 (утримання ключових співробітників, зниження плинності)	250
Разом організаційно-управлінський блок		500	2 300	1 800
Техніко-технологічний	Закупівля навантажувальної техніки нового покоління	5 000	12 000 (зростання обсягів видобутку, зменшення простоїв)	7 000
	Модернізація вентиляційних установок для покращення умов праці	1 500	4 500 (скорочення захворюваності, підвищення виробітку)	3 000
	Автоматизація обліку виробничих показників (датчики, IoT)	700	2 000 (підвищення точності даних, оптимізація процесів)	1 300
Разом техніко-технологічний блок		7 200	18 500	11 300

Напря́м	Назва заходу	Витрати, тис. грн	Результати, тис. грн/рік	Економічний ефект, тис. грн/рік
Соціально-мотиваційний	Запровадження медичних програм (страхування, вакцинація, профілактика)	400	1 200 (зниження лікарняних, підвищення мотивації)	800
	Організація внутрішніх конкурсів, програм відзначення (на кшталт «Кращий працівник»)	200	600 (зростання морального клімату, командної роботи)	400
	Програма часткового компенсаційного навчання (тренінги, сертифікації)	500	1 500 (покращення кваліфікації, зниження помилок)	1 000
Разом соціально-мотиваційний блок		1 100	3 300	2 200
Інноваційно-цифровий	Впровадження цифрової HR-платформи (оцінка, розвиток, аналітика)	600	1 200 (скорочення адміністративних витрат, покращення планування)	600
	Запровадження системи онлайн-зворотного зв'язку (чатбот, мобільний додаток)	300	900 (підвищення залученості, швидке реагування)	600
Разом інноваційно-цифровий блок		900	2 100	1 200

Загальний підсумок проведеного аналізу та розробленої програми вдосконалення мотиваційного механізму шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Загальні витрати на реалізацію комплексу заходів оцінюються в 9 700 тис. грн, що включає як матеріальні, так і нематеріальні ініціативи, технічне оновлення та впровадження цифрових рішень. Очікувані результати від впровадження програми складають близько 26 200 тис. грн на рік, що досягається завдяки зростанню продуктивності, скороченню витрат, зниженню плинності кадрів та підвищенню якості праці. Сумарний економічний ефект від реалізації всіх заходів оцінюється в 16 500 тис. грн на рік, що демонструє високу економічну доцільність програми. Важливим показником є також термін окупності програми, який становить приблизно 7–8 місяців, після чого підприємство почне отримувати чистий

прибуток від реалізованих заходів. Такий результат підкреслює актуальність і ефективність запропонованої стратегії вдосконалення мотиваційного механізму для забезпечення сталого розвитку шахти та зміцнення її позицій на ринку.

Позитивні зміни від реалізації заходів організаційно-технічної програми підвищення ефективності мотиваційного механізму ш. «Батьківщина» впливатимуть на ряд техніко-економічних показників діяльності даного підрозділу: обсяг виробництва, продуктивність та фонд оплати праці, собівартість продукції (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняльний аналіз техніко-економічних показників діяльності шахти «Криворізька» з урахуванням заходів планового періоду

Показник	2022 рік	Плановий рік	Абсолютна зміна, +,-	Відносна зміна, %
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1010697,8	1110908,7	100210,90	9,92
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	1292	1292	0,00	0,00
Фонд оплати праці, тис грн.,	50605	52596,3	1991,30	3,93
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн., з неї:	13264	13392,43	128,43	3,93
Продуктивність праці працівників, тис. грн./чол.	782,27	859,84	77,57	9,91
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1712043	1714698	2655,00	0,16
Фондовіддача, грн./грн.	0,59	0,65	0,06	10,17
Повна собівартість, тис. грн.	423408	421912,7	-1495,30	-0,35
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн./грн.	0,419	0,379	-0,04	-9,55

На останньому етапі аналізу доцільно проаналізувати вплив запропонованих заходів на систему мотивації ш. "Криворізька" ПАТ "Кривбасзалізрудком" (табл. 3.11).

Вплив запропонованих заходів на ефективність мотиваційного механізму ш. «Криворізька» АТ "Кривбасзалізрудком"

Показник	2010 рік	Плановий рік	Відносна зміна, %
Фонд оплати праці, тис грн.,	50605	52596,3	3,93
У т.ч фонд оплати праці робітників	42928,08	44919,38	4,64
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн., в т.ч:	13264	13392,43	3,93
- додаткова	1678,19	1806,62	7,65
у % від середньомісячної заробітної плати	51,42	53,25	х
Середньомісячна заробітна плата робітників, грн., в т.ч:	13282	13415,4	4,06
- додаткова	6945,16	7253,71	7,63
у % від середньомісячної заробітної плати	52,29	54,07	х
Продуктивність праці працівників, тис. грн./чол.	782,27	859,84	9,91
Продуктивність праці робітників, тис. грн./чол.	922,16	1013,6	9,92
Зарплатовіддача, тис. грн./чол.	19,97	21,12	5,76
Економія ФОП працівників, тис. грн.	-57,9	-3307,32	5612,12
Витрати на нематеріальну мотивацію, тис. грн.	667,9	794,44	18,95

Оскільки чисельність персоналу дільниці не змінювалася, то продуктивність праці зростає пропорційно приросту обсягів випуску продукції на 9,92 %.

Економія ФОП працівникам ш. «Криворізька» у 2010 році склали 57,9 тис.грн., проте в планову році ця сума зросла на 5612,12 %. Затрати на нематеріальну мотивацію зросли на 18,95 %.

Таким чином можна зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними та покращать діяльність ш. «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи проведено розробку комплексу заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційного механізму діяльності шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком», на основі виявлених проблем та

резервів зростання, визначених у попередніх розділах. В результаті проведеного аналізу встановлено, що діюча система мотивації праці на підприємстві має ряд суттєвих недоліків, серед яких найбільш вагомими є: недостатня ефективність елементів нематеріальної мотивації, що не забезпечують зростання зацікавленості працівників у своїй роботі; висока плинність кадрів, що вказує на невдоволеність персоналу умовами праці та системою стимулювання; обмежена результативність матеріальних стимулів, зокрема через відсутність прямої залежності між результатами роботи і рівнем винагороди; а також низький рівень соціальної відповідальності та розвитку корпоративної культури.

Для подолання зазначених проблем було сформовано комплекс заходів, що включає поєднання матеріальної, нематеріальної, організаційно-управлінської, техніко-технологічної та інноваційно-цифрової складових. Зокрема, серед матеріальних заходів запропоновано впровадження гнучких бонусних програм, розробку системи додаткових виплат за стаж, преміювання за раціоналізаторські пропозиції. У сфері нематеріальної мотивації ключовими стали впровадження програм наставництва, конкурсів професійної майстерності, залучення працівників до виробничих гуртків, створення умов для підтримки ментального здоров'я, а також реалізація соціально значущих ініціатив, що підвищують корпоративну відповідальність та імідж підприємства.

Особливу увагу приділено технічним і цифровим заходам, що не лише спрямовані на підвищення ефективності виробництва, але й виступають важливими елементами мотиваційного механізму, покращуючи умови праці, підвищуючи безпеку, сприяючи автоматизації процесів. До таких заходів віднесено модернізацію вентиляційних установок, придбання нової навантажувальної техніки, впровадження HR-платформи, систем онлайн-зворотного зв'язку, автоматизацію обліку виробничих показників.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав їх високу результативність. Загальні витрати на впровадження комплексу заходів

оцінено у 9 700 тис. грн, тоді як очікувані результати становлять 26 200 тис. грн на рік. Таким чином, сумарний економічний ефект від реалізації програми складає 16 500 тис. грн на рік, а термін окупності — приблизно 7–8 місяців. Це свідчить про значну фінансову доцільність запровадження запропонованої системи заходів.

Крім економічних результатів, реалізація програми забезпечить позитивний соціальний ефект: зміцнення корпоративної культури, зростання рівня лояльності працівників, зниження плинності кадрів, залучення молодих спеціалістів, підвищення мотивації та задоволеності умовами праці. Покращення морально-психологічного клімату в колективі, посилення командної взаємодії, розвиток соціальної відповідальності підприємства сприятимуть підвищенню організаційної стійкості та конкурентоспроможності шахти.

Таким чином, результати проведеної роботи підтвердили, що запропонований комплекс заходів з удосконалення мотиваційного механізму шахти «Криворізька» є ефективним, актуальним і практично значущим. Його впровадження дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити кадровий потенціал, знизити витрати та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено комплексне дослідження мотиваційного механізму діяльності шахти «Криворізька» АТ «Кривбасзалізрудком» з метою виявлення основних проблем, резервів підвищення ефективності та розробки практичних заходів для вдосконалення системи стимулювання праці. Аналіз показав, що сучасний мотиваційний механізм підприємства має певні досягнення, проте водночас стикається з низкою проблем, які стримують зростання продуктивності праці, знижують задоволеність персоналу та обмежують конкурентоспроможність.

По-перше, результати дослідження показали, що матеріальна мотивація на шахті залишається домінуючим фактором стимулювання, зокрема через систему заробітної плати, премій та надбавок. Аналіз динаміки фонду оплати праці, структури преміальних виплат, а також співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці виявив суттєві дисбаланси. Зокрема, у 2021 році темпи зростання зарплатних виплат перевищували темпи приросту продуктивності, що призводило до зниження ефективності використання фонду оплати праці та виникнення перевитрат. Проте вже у 2022 році ситуація частково стабілізувалася, що свідчить про здатність підприємства до адаптації та корекції політики стимулювання.

По-друге, нематеріальні аспекти мотивації виявилися недостатньо розвиненими та ефективними. Проведене опитування серед працівників показало, що більшість діючих інструментів нематеріальної мотивації (наприклад, святкові заходи, привітання з нагоди дня народження, путівки в санаторії) сприймаються персоналом як застарілі та малозначущі. Багато співробітників висловили потребу в більш сучасних формах стимулювання — таких як гнучкий графік роботи, можливості кар'єрного розвитку, залучення до прийняття управлінських рішень, корпоративні тренінги та програми розвитку, ініціативи командоутворення. Високий рівень плинності кадрів у 2021–2022 рр.

підтверджує, що незадоволеність системою мотивації безпосередньо впливає на стабільність колективу та виробничі результати.

По-третє, техніко-економічний аналіз засвідчив, що наявні виробничі потужності шахти мають значний потенціал для модернізації. Високий ступінь зносу основних засобів (понад 80%), витрати на утримання та ремонти обладнання, а також пов'язані з цим простої негативно впливають як на мотиваційний клімат у колективі, так і на загальні виробничі показники. Запропоновані технічні заходи — оновлення обладнання, модернізація вентиляційних установок, придбання нових машин — мають не лише технічний, але й мотиваційний ефект, оскільки покращують умови праці та підвищують її безпеку.

З урахуванням проведеного аналізу було розроблено комплекс заходів, що передбачає вдосконалення матеріальної, нематеріальної мотивації, а також впровадження підтримуючих технічних рішень. Серед матеріальних заходів особливу увагу приділено впровадженню гнучкої системи преміювання, розробці додаткових виплат за стаж, винагородам за раціоналізаторські пропозиції. У сфері нематеріальної мотивації запропоновано впровадження профілактичних медичних програм, морального заохочення (конкурсів професійної майстерності), заходів командоутворення, а також залучення працівників до участі у виробничих гуртках та ініціативах щодо підвищення якості та ефективності праці. Технічні заходи включають модернізацію обладнання та зниження шкідливих факторів у робочому середовищі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала високу рентабельність програми. Загальні витрати на впровадження оцінено на рівні 9 700 тис. грн, а очікуваний результат — близько 26 200 тис. грн на рік. Таким чином, сумарний економічний ефект становить 16 500 тис. грн на рік, а термін окупності програми — близько 7–8 місяців. Це свідчить про те, що інвестиції в удосконалення мотиваційного механізму є економічно виправданими та стратегічно важливими для забезпечення довгострокової стабільності й розвитку підприємства.

Загалом результати роботи дозволяють сформулювати такі ключові висновки:

1. Ефективність мотиваційного механізму шахти «Криворізька» залежить від збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також технічного забезпечення комфортних умов праці.

2. Матеріальні стимули залишаються основним важелем підвищення продуктивності, проте без належної підтримки нематеріальних заходів (корпоративної культури, командної взаємодії, соціальної підтримки) їх ефективність обмежена.

3. Важливим резервом зростання є впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом, автоматизація процесів планування, контролю та аналізу ефективності мотиваційних програм.

4. Підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця є ключовими факторами довгострокового розвитку підприємства.

5. Технічна модернізація є не лише виробничим, але й мотиваційним фактором, оскільки безпечніші, зручніші робочі місця позитивно впливають на задоволеність персоналу та його ефективність.

Таким чином, комплексне вдосконалення мотиваційного механізму шахти «Криворізька» здатне забезпечити не лише фінансові вигоди, а й підвищення організаційної культури, зміцнення команди, зростання конкурентоспроможності підприємства. Реалізація розроблених заходів відкриває шлях до сталого розвитку, впровадження інноваційних рішень, ефективнішого використання кадрового потенціалу, що особливо актуально в умовах сучасного економічного середовища України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Держкомстату України від 13.01.2004 № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-04>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Порядок обчислення середньої заробітної плати (доходу) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0536-04>
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розрахунку середньої заробітної плати» від 08.02.1995 № 100 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п>
7. Державна служба зайнятості України. Річний звіт про стан зайнятості населення України за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua>
8. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
9. Артеменко В. Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. Г. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 280 с.

10. Баженова О. Ю. Мотивація персоналу в системі управління підприємством / О. Ю. Баженова. – Дніпро: ДДТУ, 2014. – 228 с.
11. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент / І. А. Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 512 с.
12. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2010. – 487 с.
13. Герасимчук В. Г. Управління трудовим потенціалом підприємства / В. Г. Герасимчук. – К.: Знання, 2013. – 356 с.
14. Гурська О. Є. Аналіз господарської діяльності / О. Є. Гурська. – К.: КНЕУ, 2011. – 410 с.
15. Дороніна М. С. Мотивація праці: підручник / М. С. Дороніна. – К.: Каравела, 2013. – 290 с.
16. Завіновська Г. Т. Економіка праці: підручник / Г. Т. Завіновська. – К.: Знання, 2011. – 453 с.
17. Кіндрацька Г. І. Фінансовий аналіз діяльності підприємств / Г. І. Кіндрацька. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 295 с.
18. Клімова В. А. Мотивація трудової діяльності на підприємстві / В. А. Клімова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. – 254 с.
19. Коваленко І. І. Організація праці на підприємстві / І. І. Коваленко. – К.: Знання, 2010. – 275 с.
20. Козак Л. В. Мотиваційний механізм управління персоналом / Л. В. Козак. – К.: КНЕУ, 2013. – 294 с.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2014. – 284 с.
22. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька. – Львів: ЛьвДУФК, 2011. – 276 с.
24. Лозинська О. В. Мотивація праці персоналу: теорія та практика / О. В. Лозинська. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 310 с.

25. Міністерство праці і соціальної політики України. Рекомендації щодо визначення заробітної плати залежно від особистого внеску працівника в результати роботи підприємства. – К.: Мінпраці, 2002. – 35 с.
26. Мочерний С. В. Основи економічної теорії / С. В. Мочерний. – К.: Академія, 2010. – 352 с.
27. Нагорський Ю. А. Сучасні аспекти мотивації праці / Ю. А. Нагорський. – К.: КНЕУ, 2012. – 176 с.
28. Нестерчук В. П. Управління трудовим потенціалом / В. П. Нестерчук. – К.: КНЕУ, 2012. – 240 с.
29. Попова Н. М. Мотиваційні механізми в системі управління персоналом / Н. М. Попова. – К.: КНЕУ, 2014. – 318 с.
30. Радько В. М., Темченко О. А. Рефреймінг поняття конкурентних переваг: між стабільністю та адаптивністю // Економічний простір. – Дніпро, 2025. – № 200. – С. 90–95.
31. Радько В. М., Темченко О. А., Маджарова Д. Я. Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливості конкурентного середовища // Економіка, управління та адміністрування. – Житомир, 2025. – № 1(111). – С. 34–44.
32. Руденко Л. Г. Управління людськими ресурсами / Л. Г. Руденко. – К.: Либідь, 2011. – 320 с.
33. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2016. – 364 с.
34. Смерічевський С. Ф. Фінансовий аналіз підприємства / С. Ф. Смерічевський. – К.: Знання, 2011. – 354 с.
35. Тарасевич В. М. Економіка підприємства: підручник / В. М. Тарасевич. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 408 с.
36. Черненко О. І. Психологія управління персоналом / О. І. Черненко. – К.: Академвидав, 2015. – 340 с.
37. Шапіро С. А. Управління трудовими ресурсами / С. А. Шапіро. – К.: Либідь, 2010. – 288 с.

38. Шинкаренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Шинкаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 312 с.
39. Харун О. А. Управління персоналом: навч. посіб. / О. А. Харун. – К.: Кондор, 2015. – 276 с.
40. Ярошевич Н. І. Мотивація праці в управлінні персоналом / Н. І. Ярошевич. – К.: НАУ, 2012. – 260 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Наукові підходи до трактування терміну «мотивація»

Автор	Визначення
Афонін А.С. [3, с.40]	Мотивація — управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
Беляєва І.Ф. [4, с.73]	Мотивація — сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
Колот А.М. [9, с.67]	Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що визначають поведінку, форми діяльності, орієнтовані на досягнення особистих і колективних цілей.
Богиня Д.П. [29, с.5]	Мотивація — суб'єктивна сторона діяльності людини, представлена спектром потреб, бажань, інтересів.
Кібанов А.Я. [13, с.126]	Мотивація — процес свідомого вибору типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.
Куліков Г.Т. [10, с.37]	Мотивація — процес спонукання людини чи групи до дій для задоволення потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
Крамаренко В.І. [14, с.53]	Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що задають межі й форми діяльності та орієнтують її на досягнення визначених цілей.
Кузьмін О.С. [11, с.163]	Мотивування — управлінська діяльність, що забезпечує процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей.
Мескон М. [15, с.56]	Мотивація — процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
Сердюк О.Д. [19, с.97]	Мотивація — процес стимулювання працівників і колективу до результативної діяльності для досягнення цілей.
Хміль Ф.І. [26, с.162]	Мотивація — стимулювання поведінки, зумовлене напруженням між потребами та можливістю їх задоволення.
Нестерчук В.П. [16, с.88]	Мотивація — процес спонукання людини чи групи на досягнення цілей організації, що включає мотиви, інтереси, потреби.
Чернишов В., Двінін А. [27, с.152]	Мотивація — внутрішнє спонукання до діяльності, що базується на бажаннях, інтересах і позиції працівника.
Шинкаренко В., Криворучко О. [38, с.27]	Мотивація — процес, що здійснюється менеджерами й полягає у виявленні мотивів і розробці стимулів для досягнення особистих і організаційних цілей.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

**Матриця якісної оцінки рівня результативності механізму мотивації
за Куліковим Г.Т. [10, с.123]**

Оцінка	UST _П UET _{УП} UST _{УП}	NST _П UET _{УП} UST _{УП}	UST _П NET _{УП} UST _{УП}	UST _П UET _{УП} NST _{УП}	NST _П UET _{УП} NST _{УП}	NST _П NET _{УП} UST _{УП}	UST _П NET _{УП} NST _{УП}	NST _П NET _{УП} NST _{УП}
UET _П	1;1;1;1	1;0;1;1	1;1;0;1	1;1;1;0	1;0;1;0	1;0;0;1	1;1;0;0	1;0;0;0
NET _П	0;1;1;1	0;0;1;1	0;1;0;1	0;1;1;0	1;0;1;0	0;0;0;1	0;1;0;0	0;0;0;0

ДОДАТОК В

Факторний аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати за Савицькою В.Г. [22, с.172-173]

Для факторного аналізу виробництва продукції на гривню заробітної плати застосовується така модель:

$$\frac{ВП}{ФЗП} = \frac{ВП}{ФРЧ} * \frac{ФРЧ}{\Sigma Д} * \frac{\Sigma Д}{ЧР} * \frac{ЧР}{ЧВП} : \frac{ФЗП}{ЧВП} = ГВ * Т * Д * Ч^P : РЗП, \quad (B.1)$$

де ВП – випуск продукції в діючих цінах;

ФЗП – фонд заробітної плати персоналу;

ФРЧ – кількість годин, витрачених на виробництво продукції;

$\Sigma Д$ і $Д$ – кількість днів, які відпрацювали відповідно всі робітники і один робітник за аналізований період;

ЧР – середньооблікова чисельність робітників;

ЧВП – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу;

ГВ – середнього динний виробіток продукції;

Т – середня тривалість робочого дня;

$Ч^P$ - частка робітників у загальній чисельності персоналу;

РЗП – середньорічна зарплата одного працівника.

Виручка на гривню заробітної плати крім перелічених факторів, залежить також від співвідношення реалізованої і виробленої продукції:

$$\frac{В}{ФЗП} = \frac{В}{ВП} * \frac{ВП}{ФРЧ} * \frac{ФРЧ}{\Sigma Д} * \frac{\Sigma Д}{ЧР} * \frac{ЧР}{ЧВП} : \frac{ФЗП}{ЧВП} = Ч_{рп} * ГВ * Т * Д * Ч^P : РЗП, \quad (B.2)$$

де $Ч_{рп}$ - частка реалізованої продукції у загальному випуску;

В – виручка від реалізації продукції за аналізований період.

Продовження дод. В

Прибуток від реалізації продукції на гривню заробітної плати залежить також і від рівня рентабельності обороту:

$$\frac{\text{Прп}}{\text{ФЗП}} = \frac{\text{Прп}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\text{ВП}} * \frac{\text{ВП}}{\text{ФРЧ}} * \frac{\text{ФРЧ}}{\Sigma\text{Д}} * \frac{\Sigma\text{Д}}{\text{ЧР}} * \frac{\text{ЧР}}{\text{ЧВП}} : \frac{\text{ФЗП}}{\text{ЧВП}} = \text{Роб} * \text{Чрп} * \text{ГВ} * \text{Т} * \text{Д} * \text{ЧР} : \text{РЗП}, \quad (\text{В.3})$$

де Роб – рівень рентабельності обороту.

В аналізі розміру чистого прибутку на гривню заробітної плати додається ще такий фактор, як частка ситого прибутку в загальній сумі валового прибутку:

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{ФЗП}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Прп}} * \frac{\text{Прп}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\text{ВП}} * \frac{\text{ВП}}{\text{ФРЧ}} * \frac{\text{ФРЧ}}{\Sigma\text{Д}} * \frac{\Sigma\text{Д}}{\text{ЧР}} * \frac{\text{ЧР}}{\text{ЧВП}} : \frac{\text{ФЗП}}{\text{ЧВП}} = \text{Ччп} * \text{Роб} * \text{Чрп} * \text{ГВ} * \text{Т} * \text{Д} * \text{ЧР} : \text{РЗП}, \quad (\text{В.4})$$

де Ччп – частка чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку.

Аналізуючи зміну розміру капіталізованого прибутку на гривню заробітної плати, необхідно врахувати ще і такий фактор, як частка капіталізованого прибутку у загальній сумі чистого прибутку:

$$\frac{\text{Пк}}{\text{ФЗП}} = \frac{\text{Пк}}{\text{ЧП}} * \frac{\text{ЧП}}{\text{Прп}} * \frac{\text{Прп}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\text{ВП}} * \frac{\text{ВП}}{\text{ФРЧ}} * \frac{\text{ФРЧ}}{\Sigma\text{Д}} * \frac{\Sigma\text{Д}}{\text{ЧР}} * \frac{\text{ЧР}}{\text{ЧВП}} : \frac{\text{ФЗП}}{\text{ЧВП}} = \text{Чкп} * \text{Ччп} * \text{Роб} * \text{Чрп} * \text{ГВ} * \text{Т} * \text{Д} * \text{ЧР} : \text{РЗ}, \quad (\text{В.5})$$

де Чкп – частка капіталізованого прибутку у загальній сумі чистого прибутку.

Для розрахунку впливу факторів за наведеними моделями можна використати метод ланцюгових підставок, на основі якого можливо розрахувати за рахунок яких факторів змінився чистий прибуток на гривню зарплати та виявити резерви до зростання показника.

ДОДАТОК Г

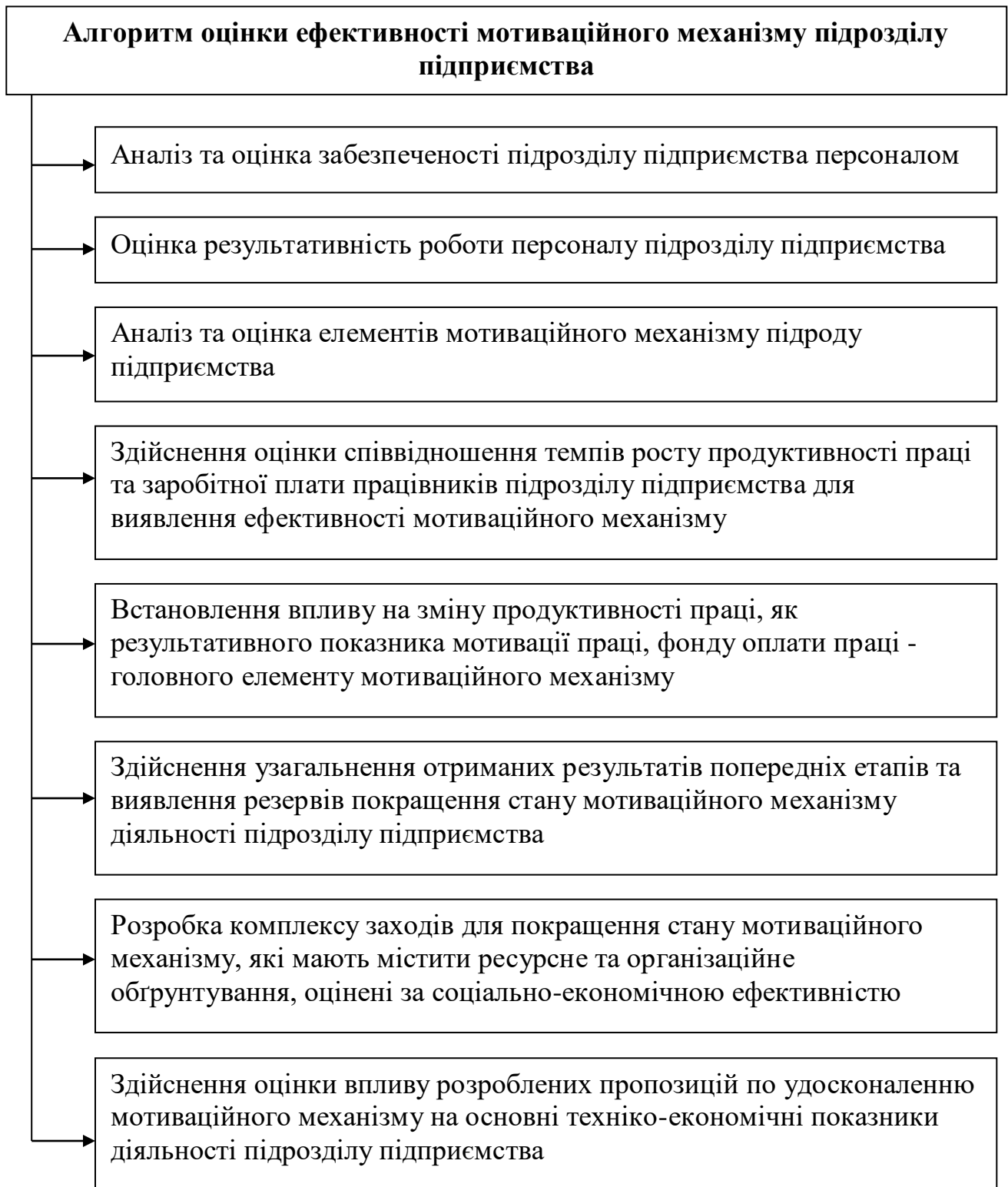
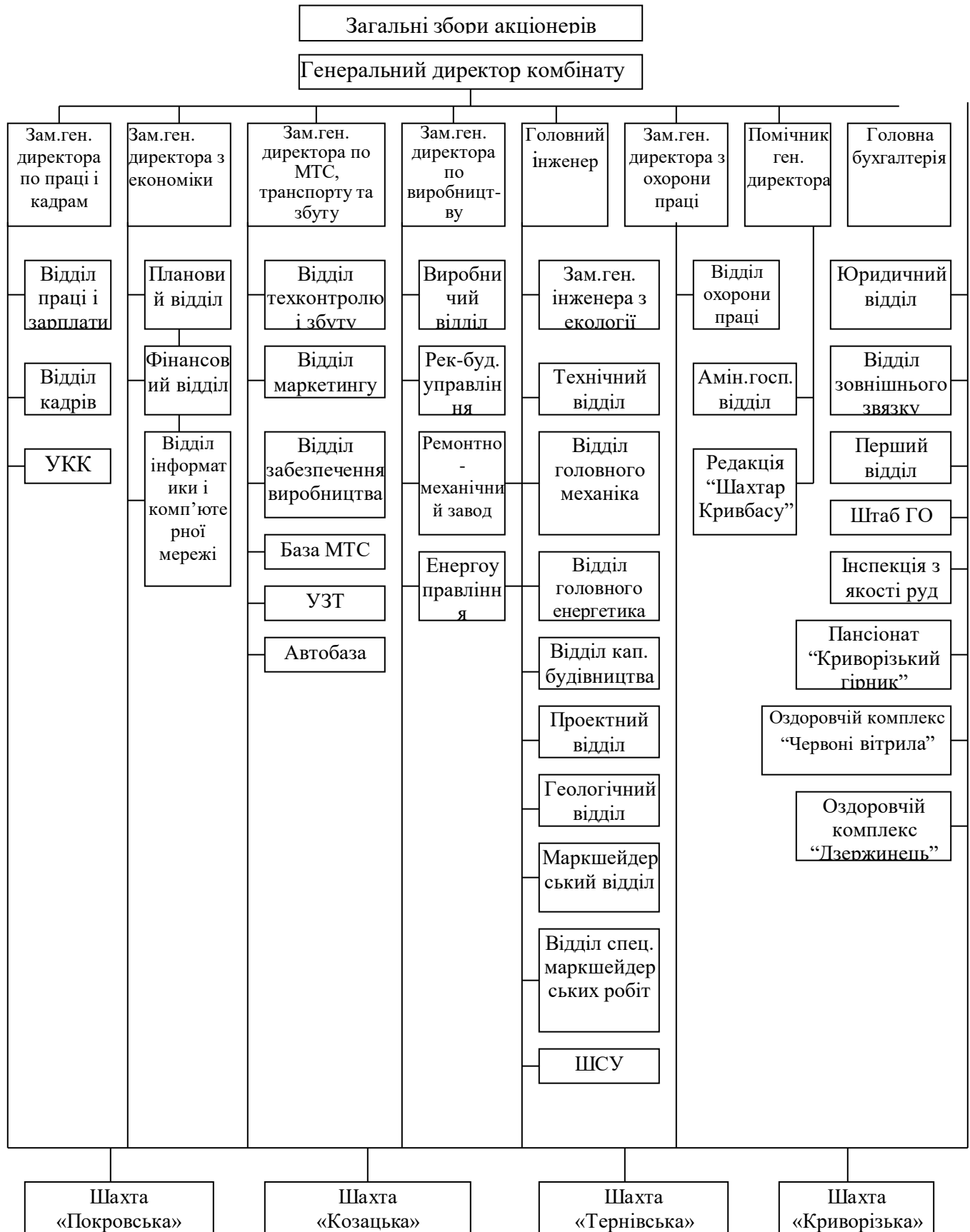


Рис. Г.1. Алгоритм оцінки ефективності мотиваційного механізму підрозділу підприємства

ДОДАТОК 3

Організаційна структура управління АТ «Кривбасзалізрудком»



Додаток Е

ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Ворона Катерина Андріївна (ПП),
підтримую політику Державного університету економіки і технологій
з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська (магістерська)
робота

Розробка експертного мультимедійного
механізму дієвості підрозділу підприємства

(назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить
академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла)
недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота
містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення
академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти
Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а).
Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі
порушення норм академічної доброчесності робота не допускається
до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до «Положення
про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету
економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в
Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами
такого розміщення ознайомлений(на).

Дата

підпис

ініціали, прізвище (власноруч)

16.06.2025



Ворона К. А