

- ний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/про%20рекламу>.
14. Daimler офіційно признався в корупції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autoweek.com.ua/news/2010/04/02/093627.html>. -07.03.2015г.
15. «Скандал сторіччя» навколо Volkswagen: як постраждає Німеччина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dw.com/uk/скандал-сторіччя-навколо-volkswagen-як-постраждає-німеччина/a-18806589>.
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» // Офіційний вісник України. – 2000. – №3. – Ст. 181 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
17. Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості // Зібрання постанов Уряду України. – 1996. – № 11. – Ст. 320 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/473-96-%D0%BF>.

УДК 331.101.3

**Перепада Ф.Л.**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту  
Маріупольського державного університету

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Статтю присвячено розгляду проблеми ефективного впливу мотивації як функції управління персоналом на економічні результати діяльності сучасних підприємств металургійної промисловості. Мотивація персоналу є основою реалізації кадрового потенціалу підприємства в умовах ринкової конкуренції. Розглянуто шляхи подальшого розвитку мотиваційних моделей, що використовуються в діяльності металургійних підприємств України.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, кадровий потенціал, корпоративна політика, металургійні підприємства.

### Перепада Ф.Л. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена рассмотрению проблемы эффективного влияния мотивации как функции управления персоналом на экономические результаты деятельности современных предприятий металлургической промышленности. Мотивация персонала является основой реализации кадрового потенциала предприятия в условиях рыночной конкуренции. Рассмотрены пути дальнейшего развития мотивационных моделей, используемых в деятельности металлургических предприятий Украины.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, кадровый потенциал, корпоративная политика, металлургические предприятия.

### Perepadya F.L. PERSONNEL MOTIVATION AT METALLURGICAL ENTERPRISES OF UKRAINE

The article considers the problem of effective motivation influence, as an personnel management function on economic performance of modern enterprises of metallurgical industry. Personnel motivation is the basis for the implementation of human resource potential of the company in a competitive market. The ways of further development of motivational models in the activity of Ukrainian metallurgical enterprises is defined.

**Keywords:** personnel motivation, staff potential, corporate policy, metallurgical enterprises.

**Постановка проблеми.** Розвиток відкритої конкуренції на світовому ринку металургійної продукції вимагає утворення умов для формування конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів, здатних подолати виклики сьогодення. Одночасно із необхідністю впроваджувати новітні виробничі, інформаційні, маркетингові технології металургійним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати внутрішню управлінську модель, що передбачає формування систем високоєфективного менеджменту, зокрема у власному соціальному середовищі.

Специфіка процесу ефективної організації ділової активності персоналу металургійного підприємства вимагає постійного вдосконалення, пошуку, розвитку та впровадження сучасних управлінських моделей, що забезпечують не лише якість, технологічність, результативність, але й одночасно з тим, за сучасних умов, економічність поточного виробничого процесу. Мотивація персоналу як дієвий соціально-організаційний інструмент виступає одним із факторів, здатних суттєво змінити розподіл шансів на успіх підприємства на ринку.

Отже, питання ефективної організації управління персоналом металургійних підприємств шляхом впровадження мотиваційних моделей високої реактивності є актуальним та своєчасним за даних умов бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективної мотивації персоналу виробничого підприємства знайшли своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретико-методологічні питання впровадження мотивації на підприємстві були розглянуті в роботах таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Б.М. Данилишин, В.М. Данюк, В.М. Петюх, М. Армстронг, М. Вебер, Д. Макклелланд, Д. Ньюстром та ін.

**Постановка завдання.** Для визначення особливостей сучасної моделі мотивації персоналу металургійних підприємств України необхідним є вирішення таких завдань:

– теоретико-методичне обґрунтування ролі та складових елементів мотиваційного процесу, їх особливостей та взаємозв'язку;

– визначення основних видів, методів мотивації, що використовуються в практичній діяльності сучасних металургійних підприємств;

– аналіз сучасного стану мотивації персоналу підприємств металургійної галузі на основі дослідження статистичних даних про їхню господарську діяльність і тенденції металургійного виробництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарської діяльності під впливом технологічного, інформаційного, управлінського

прогресу роль людини значним чином змінилась. З огляду на низку факторів зовнішнього середовища підприємств вітчизняної металургії, такі як складні економічні умови функціонування металургійних підприємств, непередбачуваність динаміки цін на сировину та матеріали, організаційно-правові перешкоди на зовнішніх ринках тощо, від кожного працівника очікується максимальна продуктивність у сфері його трудової зайнятості, професійне ставлення до роботи та висока компетентність. Необхідною умовою виступає формування чітких, прогнозованих та відкритих двосторонніх організаційно-трудова відносин між роботодавцем та колективом працівників. Мотивація як процес формування необхідного соціально-психологічного стану на рівні соціальної групи та окремої особистості в даному випадку виступає як ключовий інструмент налагодження двостороннього зв'язку.

Серед основних інструментів мотиваційного процесу варто відзначити наявність двох груп різних за природою видів стимулювання персоналу: економічні стимули, що використовуються шляхом грошового або матеріального винагородження працівника за виконану роботу, та неекономічні стимули, до яких відносять організаційні та моральні, що використовують елементи соціально-психологічного впливу на стан задоволеності особистості працівника [1, с. 356-359].

Роль мотивації в системі управління персоналом металургійних підприємств є надзвичайно вагомою з економічної точки зору, оскільки, на думку окремих дослідників, основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дає змогу під-

вищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [2, с. 30]. Таким чином, варто відзначити що саме не кількісні, а якісні характеристики персоналу підприємства є об'єктивним напрямом удосконалення форм та методів управлінського процесу, здатних безпосередньо впливати на його результат.

Особливу роль на етапі визначення методів мотивації набуває поняття людського капіталу, що, за визначенням Б.М. Генкіна [3, с. 66], являє собою сукупність якостей людини, що впливають на результати її діяльності та відповідні доходи. Такими якостями автор визначає здоров'я освіти, професіоналізм тощо. Дані характеристики є, безперечно, основою для формування ефективного професійного середовища, однак не здатні самі по собі забезпечити економічний результат, оскільки вагоме значення має також і організаційний аспект управлінської діяльності, що поєднує принципи ефективного використання не лише економічних, але й соціально-психологічних, організаційних та правових методів. Так, на думку вітчизняних дослідників В.М. Данюка, В.М. Петюха та ін., ефективність процесу мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення [4, с. 98].

Отже, необхідно зазначити, що існує певний зв'язок між людським потенціалом та соціально-психологічним станом колективу, які виступають у ролі складових елементів мотиваційного процесу. Варто зауважити, що питання ролі мотивації в процесі використання людського потенціалу є об'єктом дослідження багатьох відомих зарубіжних авторів, які розглядають їх з точки зору взаємозалежних елементів системи управління персоналом.

Так, на думку Д. Ньюстрома, К. Девис [5, с. 109], потенційні результати підприємства варто визначити за формулою:

$$P_{\text{потенц}} = \frac{\sum_{i=1}^n 3_i * M_i}{n}, \quad (1)$$

де,  $3_i$  – інтегральний показник стану здібностей персоналу підприємства, що визначається через внутрішню систему оцінювання, яка передбачає використання методів, визначених корпоративною політикою підприємства;

$M_i$  – відповідний стан вмотивованості персоналу, ступеня ефективності використання людських можливостей, що визначає ефективність його діяльності за конкретних організаційних умов.

Мотивація персоналу сама по собі не є цілком підприємства, вона має призводити до відповідних результатів його господарської діяльності, тобто бути ефективною. Отже, ефективність мотивації є

ключовим показником, що має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства, на який чинять вплив дві групи факторів внутрішнього середовища (рис. 1):

Класичні підходи до мотивації в умовах колективної діяльності спираються на роль впливу сигнальних подразників, що актуалізуються у конкретній мотиваційній диспозиції [6, с. 218]. З огляду на наявні концепції формування основних мотиваційних підходів [1, с. 364; 5, с. 110], що

Таблиця 1

#### Види мотивації та їхня характеристика у професійному середовищі підприємства

Назва фактору	Характеристика прояву у професійному середовищі
Мотивація до досягнень	Спонування індивіду до досягнення поставленої мети раніше від конкурентів
Мотивація приналежності до групи	Спонування до ефективного встановлення взаємовідносин із учасниками колективу
Мотивація до компетентності	Спонування до високої якості результатів праці та самовдосконалення навичок та вмій
Мотивація до влади	Спонування до впливу на оточуючих та на організаційне середовище з метою покращити їх стан
Мотивація до матеріального заохочення	Спонування до підвищення рівня матеріального забезпечення шляхом одержання винагороди за труд

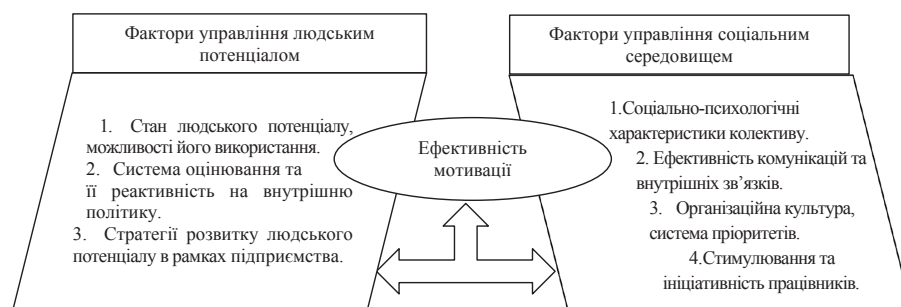


Рис. 1. Вплив факторів управління людським потенціалом та соціальним середовищем підприємства на ефективність процесу мотивації персоналу

визначають елементи мотиваційного механізму на підприємстві, традиційно виділяють такі мотиваційні фактори (табл. 1).

У практичному аспекті всі згадані фактори мотивації знаходять своє відображення в стратегії управління персоналом та використовуються в діяльності металургійних підприємств. Проте методи мотивації визначаються не лише внутрішньою політикою, але й впливом зовнішнього середовища підприємства. Так, одним із проявів впливу складного економічного становища металургійної галузі останніх років, про що свідчить зниження індексу промислового виробництва у 2015 році до 83,6% [7] є скорочення штату працівників, що відбувається доволі високими темпами (табл. 2).

Аналізуючи сучасний стан сфери управління персоналом підприємств металургії, необхідно зазначити, що високі темпи зниження чисельності кадрового складу неодмінно супроводжуються низкою проблем та потенційних загроз, що мають вирішуватися на стратегічному та операційному рівнях:

- розрив ключових комунікаційних зв'язків та, відповідно, додаткові витрати часу на встановлення нових робочих контактів. Зміни чисельності кадрового складу мають супроводжуватися відповідними корегуваннями організаційно-управлінської структури, що не завжди є доречним з точки зору стабільності роботи підприємства, і тому, внаслідок непередбачуваних коливань чисельності персоналу, можуть виникати системні комунікаційні проблеми;

- концентрація та підвищення складності основних робочих завдань, унаслідок їх вертикального та горизонтального укрупнення, використання методів спеціалізації та універсалізації в процесі оперативного управління діяльністю працівників окремих структурних підрозділів;

- збільшення робочої завантаженості та підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, унаслідок чого також збільшується частка звільнень у зв'язку із невиконанням службових обов'язків та невідповідністю кваліфікації працівника;

- зростання ролі програм оцінки роботи персоналу, від яких залежить ефективність управління чисельністю кадрового складу та процес підготовки кадрового резерву підприємства при розробці управлінських рішень.

Отже, металургійні підприємства перебувають на стадії трансформації внутрішніх комунікаційних зв'язків, що створює умови для ротації кадрів, динамічного просування та зростання внутрішньої конкуренції серед персоналу. На металургійних підприємствах нині активно впроваджуються навчальні програми, тренінги, стажування, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, забезпечення продуктивності та високої компетенції. Так, наприклад, з даною метою успішно функціонують Школа ресурсу кадрів (ВАТ «Запоріжсталь»), Учбово-Курсовий комбінат (ПАТ «ММК ім. Ілліча»), програма «ДНК-менеджмент» (ПАТ «МК Азовсталь») та інші організації, діяльність яких у першу чергу спрямо-

вана на підвищення якісних характеристик персоналу [8; 9].

Наступним важливим елементом сучасної мотиваційної моделі металургійних підприємств є стимулювання ініціативності персоналу у розробці та реалізації управлінських та виробничих рішень. Такий підхід дає змогу не лише акумулювати інтелектуальний потенціал підприємства, але й формує відкриту комунікаційну модель просування інформації, що стає ключовим інструментом мотивації. Прикладом успішного управління ініціативністю персоналу є модель управління, що реалізується на підприємствах ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «МК Азовсталь», де, у період 2014–2015 років, було представлено більш ніж 60 тис. ініціативних ідей в рамках діючої системи надання пропозицій, що дало змогу зменшити витрати підприємств на 150 млн грн у 2015 році. Обсяг преміювання працівників даних підприємств у 2015 році склав 2,3 млн грн [10], що свідчить про наявність необхідного зворотного зв'язку, стимулюючого ділову активність персоналу.

Загалом, матеріальне стимулювання персоналу працівників металургійних підприємств використовується як основний елемент діючої системи мотивації, що є, безперечно, вагомим фактором формування стабільного складу персоналу та дає змогу впроваджувати довгострокові виробничі програми, спрямовані на оптимізацію виробництва.

Дослідження останніх тенденцій динаміки індексу промислового виробництва та обсягів оплати праці в металургійній галузі свідчать про стале зростання матеріального стимулювання навіть за умов економічної кризи. Підприємства намагаються оптимізувати чисельність персоналу за рахунок відбору найбільш цінних працівників та їх подальшого розвитку. Середня заробітна плата в металургій-

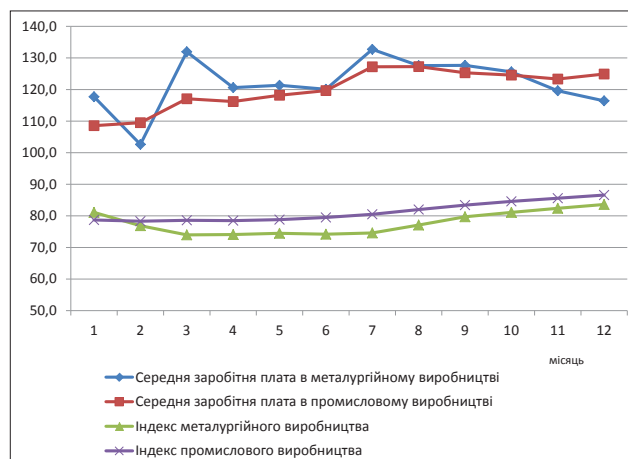


Рис. 2. Динаміка показників промислового виробництва та оплати праці працівників у 2015 році, у % до попереднього періоду

Розраховано автором за даними джерела [7]

Таблиця 2  
Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників металургійних підприємств України у 2010–2014 рр., осіб [8]

Назва п/п	2010			2011			2012			2013			2014		
	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%
ПАТ «ММК ім. Ілліча»	41873	36997	88,4	35 915	97,1		31735	88,4		26682	84,1				
ПАТ «МК «Азовсталь»	14538	12770	87,8	12 309	96,4		12 350	100		11 880	96,2				
ПАТ «Дніпроспецсталь»	6505	6973	107,2	6 605	94,7		5691	86,2		5712	100				
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	15700	15235	97,0	13 941	91,5		12 239	87,8		11 432	93,4				

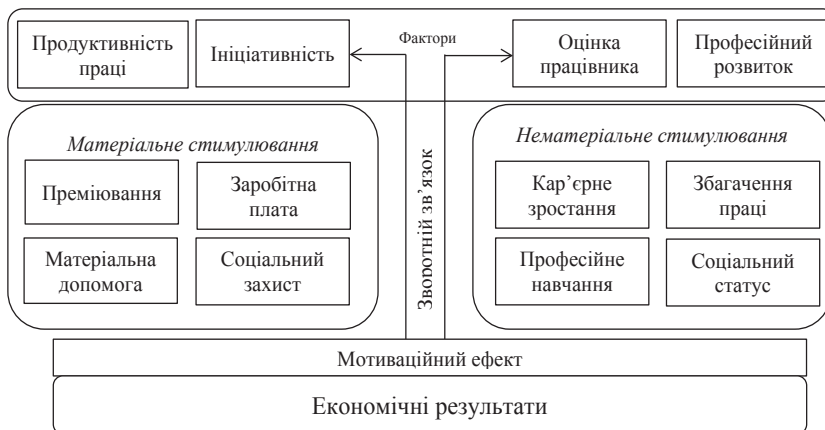


Рис. 3. Модель мотивації працівників металургійних підприємств

ному виробництві у 2015 році стабільно зростала з 4861 грн на 01.01.2015 до 6014 грн на 31.12.2015, що складає 123,7% на рік.

Порівняно із даним показником по промисловості середня заробітна плата працівника в металургії станом на грудень 2015 року є вищою на 4,3%, при тому, що протягом року даний показник зростав до 26,4% (станом на 01.08.2015), що є, безперечно, доволі значним показником. Отже, загалом середня заробітна плата працівників у металургії у 2015 році стабільно зростала (рис. 2).

Таким чином, визначивши основні напрями методів мотивації, тенденції стимулювання персоналу металургійних підприємств, стає можливим окреслити основні елементи їх сучасної мотиваційної моделі (рис. 3).

Основними складовими мотиваційної моделі виступають фактори мотиваційного процесу, що утворюють собою основні мотиви, якими керується працівник, та за допомогою яких відбувається його безпосередня участь у діяльності підприємства. За допомогою методів матеріального та нематеріального стимулювання, які визначаються ступенем впливу відповідних мотиваційних факторів, відбувається вплив на особистість та стан кожного окремого працівника, внаслідок чого створюються умови для реалізації мотиваційних диспозицій. Основним елементом даної моделі є мотиваційний ефект – визначальний фактор економічної результативності мотивації. За оцінкою мотиваційного ефекту відбувається подальше коригування мотиваційних факторів, формування їх структури та пріоритетів застосування.

Таким чином, сучасна мотиваційна модель діяльності підприємств металургії є результатом поєднання кількох методів мотиваційного впливу, що забезпечують умови не лише для матеріального, але й нематеріального стимулювання, що й забезпечує досягнення економічних результатів.

**Висновки.** У статті було проаналізовано теоретичні та практичні підходи до формування та реалізації мотиваційних моделей на підприємствах металургійної галузі України. Визначено тенденції використання методів матеріального та нематеріального стимулювання, пріоритети управління розвитком людського потенціалу в рамках мотиваційних моделей, що використовуються в діяльності металургійних підприємств. Незважаючи на несприятливу економічну кон'юнктуру, зменшення обсягів промислового виробництва та зростання конкуренції на зовнішніх ринках, металургійні підприємства намагаються застосовувати ефективні методи

мотивації персоналу, реалізовувати навчальні та кваліфікаційні програми, що є ознакою розуміння стратегічного значення людського ресурсу в діяльності підприємств даної галузі. Оптимізація чисельності персоналу, що відбувається на металургійних підприємствах, змушує активно впроваджувати попереджувальні заходи, спрямовані, насамперед, на створення внутрішнього високопрофесійного середовища шляхом розвитку та реалізації потенціалу працівників. Даний підхід є безперечним свідченням того, що мотивація працівників металургійних підприємств є ефективним інструментом, що сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності та подоланню проблем, що викликані складним економічним становищем у галузі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
2. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б.М. Генкин. – [3-е изд.]. – М. : НОРМА, 2001. – 448 с.
4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Ньюстром Д. Организационное поведение / Джон Ньюстром, Дэвис Кейт. – Издательство «Питер», 2000. – 447 с.
6. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ilyichsteel.metinvestholding.com>.
10. Офіційний сайт групи Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metinvestholding.com/ua>.