

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-28

УДК 331.104.2

Філіпішина Л.М.
*доктор економічних наук,
професор кафедри економіки і організації виробництва
Первомайської філії Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова*

Філіпішина К.І.
*студентка
Первомайського коледжу Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова*

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано новий напрямок визначення основних характеристик ступеня використання наявного сучасного виробничого потенціалу господарюючих суб'єктів промисловості України в умовах їх трансформаційної структури і впливу глобалізаційних процесів. У сучасних умовах плінність кадрів є однією з основних проблем функціонування та розвитку промислових підприємств. Аналіз праць зарубіжних вчених довів, що лояльність співробітників є стримуючим фактором плінності кадрів та найважливішим критерієм здорового розвитку підприємства. Ефект може бути досягнуто за рахунок впровадження матеріальних та моральних стимулів щодо підвищення зацікавленості робітників в покращенні результатів праці. Виділено принципи, на яких повинна будуватися сучасна концепція управління розвитком трудового потенціалу промислового підприємства. Запропоновано механізм мотивації, який дає можливість додаткової оцінки лояльності персоналу.

Ключові слова: мотивація, лояльність персоналу, оцінка діяльності, сталий розвиток, промислові підприємства.

Філіпішина Л.М., Филипишина К.И. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье предложено новое направление определения основных характеристик степени использования имеющегося современного производственного потенциала хозяйствующих субъектов промышленности Украины в условиях их трансформационной структуры и влияния глобализационных процессов. Анализ работ зарубежных ученых доказал, что лояльность сотрудников является сдерживающим фактором текучести кадров и важнейшим критерием здорового развития предприятия. Эффект может быть достигнут за счет внедрения материальных и моральных стимулов для повышения заинтересованности работников в улучшении результатов труда. Выделены принципы, на которых должна строиться современная концепция управления развитием трудового потенциала промышленного предприятия. Предложен механизм мотивации, который дает возможность дополнительной оценки лояльности персонала.

Ключевые слова: мотивация, лояльность персонала, оценка деятельности, устойчивое развитие, промышленные предприятия.

Filipishyna Liliia, Filipishyna Kristina. MOTIVATION MECHANISM FOR PROMOTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

One of the directions of planning for the development of enterprises, especially large-scale business, should be to improve forms of organization and remuneration. Even in a high level of automation of production and management processes, the human factor remains one of the key factors in improving business performance and the functioning of the state as a whole. The problem of activating the work of the workers in the direction of increasing the efficiency of labor is becoming more acute. Administrative methods to solve this problem are not acceptable. Given the aggravation of the economic and social conditions that Ukraine is currently experiencing, administrative coercive measures can further exacerbate the situation on the enterprises. The search for ways to assess human abilities and the effectiveness of its activities are one of the main problems of economic theory and management thought. Despite a large number of scientific papers, in which foreign and domestic scientists made attempts to determine the system of incentives for staff, the question of the skillful combination of material and moral incentives in any team, small or large, is too important for leadership. In this direction, there is an immense field of activity for economists, as well as for sociologists and psychologists. The article proposes a new direction of determination of the main characteristics of the degree of use of the existing modern production potential of economic entities of Ukraine in terms of their transformational structure and the impact of globalization processes. The principles on which the modern conception of management of the development of the labor potential of an industrial enterprise should be built are highlighted. The mechanism of motivation, which provides an opportunity for additional estimation of personnel loyalty, is proposed.

Keywords: motivation, loyalty of personnel, estimation of activity, sustainable development, industrial enterprises.

Постановка проблеми. Одним із напрямків планування розвитку підприємств, особливо крупного бізнесу, повинно бути удосконалення форм організації та оплати праці. Навіть в умовах високого рівня автоматизації процесів виробництва та управління людський фактор залишається одним із основних чинників щодо поліпшення діяльності бізнесу та функціонування держави в цілому. Проблема активізації діяльності робітників в напрямі підвищення ефективності праці стає все більш гострою. Адміністративні методи з розв'язання цієї проблеми мало

прийнятні. В умовах загострення економічних та соціальних умов, які на цей час переживає Україна, адміністративні примусові заходи можуть ще більше загострити ситуацію на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуки способів оцінки здібностей людини та ефективності її діяльності являють собою одну з основних проблем економічної теорії та управлінської думки. Вагомий внесок у розробку проблем оцінювання результативності діяльності управлінського персоналу внесли зарубіжні вчені М. Армстронг, Л. Байерс, Л. Босіді,

Ф. Герцберг, П. Друкер, К. Камерон, Дж. Лафта, Д. Чаран. Питанням розробки ефективного механізму стимулювання персоналу приділяли увагу такі вітчизняні науковці і практики, як, О. О. Гейман [6], М. О. Кебас, А. Я. Кибанов. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, де зарубіжні та вітчизняні вчені здійснили спроби наукового визначення системи стимулювання праці персоналу, питання умілого сполучення матеріальних та моральних стимулів в будь-якому колективі, малому, чи великому, є надто важливим для керівництва. В цьому напрямі неосяжне поле діяльності як для економістів, так і для соціологів та психологів.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності створення гнучкої диференційованої системи оплати та стимулювання праці на металургійних підприємствах та її упровадження у структурних підрозділах працюючих на умовах госпрозрахунку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Найцінніший ресурс будь-якого підприємства – це люди, які працюють на створення кінцевого продукту. Питання виховання вірних співробітників та їх утримання в компанії цікавить управлінців персоналу вже впродовж багатьох десятиріч. Адже саме від мотивації та лояльності працівників на пряму залежить прихильність та кількість клієнтів, що позначається на прибутковості та успішності функціонування. Персонал є стратегічним ресурсом компанії, а лояльні співробітники, в процесі їх професійної діяльності, застосовують максимальну кількість зусиль, знань і навичок для отримання найкращого результату в рамках діяльності підприємства. Високий рівень ефективності кожного окремого працівника відображає його прихильність до цілей і цінностей компанії. Співробітники, які мають високий рівень лояльності, впроваджують інноваційні ідеї, завжди активні, цінують свою роботу, підвищують продуктивність праці, та таким чином забезпечують стратегічний розвиток підприємства і гарантують його цілісність [1].

У сучасних умовах плінність кадрів є однією з основних проблем функціонування та розвитку промислових підприємств. Аналіз праць зарубіжних вчених довів, що лояльність співробітників є стримуючим фактором плінності кадрів та найважливішим критерієм здорового розвитку підприємства.

Ефект може бути досягнуто за рахунок впровадження матеріальних та моральних стимулів щодо підвищення зацікавленості робітників в покращенні результатів праці.

Що стосується матеріального стимулювання. То в цьому напрямі повинно враховуватися наступне: забезпечення в повному обсязі та своєчасно поставок товарів (виконання робіт, надання послуг) у відповідності з укладеними угодами; якість вироблених (поставлених) товарів (виконаних робіт, наданих послуг); зниження собівартості товарів (робіт, послуг).

Сполучене виконання цих чинників дозволить бізнесу бути ефективним. Якщо, наприклад, прийняти за основу єдиний фактор стимулювання – збільшення обсягів виробництва, як це найбільше було за радянських часів, то в сучасних умовах таке не дасть будь-якого ефекту, а навпаки, може призвести до суттєвих збитків [2].

У наукових працях економістів вже освітлювалися питання щодо впровадження системи роботи окремих виробничих підрозділів на умовах господарського розрахунку. Так, виробничі підрозділи, які виробляють продукцію (виконують роботи, нада-

ють послуги), своєю роботою найбільш впливають на результати роботи підприємства. Але й служби апарату управління, виробничі, матеріально-технічного забезпечення, інженерні, зі свого боку теж значно визначають загальний рівень діяльності підприємства. Питання ж щодо впровадження елементів госпрозрахунку з оцінки результатів діяльності цих служб практично не розглядалося. Система оплати праці та матеріального стимулювання усіх служб будується за єдиними принципами: оклад плюс премія (за підсумками діяльності місяця, або кварталу) в основному за двома факторами: виконання обсягу реалізації та прибутку. При цьому не має оцінки конкретного внеску окремої служби апарату управління в загальні підсумки роботи підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні системи формування фонду матеріального стимулювання.

Аналіз діяльності великих промислових підприємств, зокрема металургійних, дозволив для такої оцінки запропонувати наступне:

1. Кожна служба управління наділяється певним лімітом фінансових ресурсів для забезпечення виконання покладених на цю службу функціональних обов'язків.

2. Визначаються показники, від виконання яких вносяться корективи до виділеного ліміту фінансових ресурсів.

Під «лімітом фінансових ресурсів» запропоновано враховувати наступне:

1. Фонд оплати праці працівників служби за посадовими окладами.

2. Витрати на канцелярське приладдя та телефонні переговори.

3. Енергетичні витрати (у разі наявності лічильників).

4. Витрати на відрядження.

5. Страховий фонд (у розмірі 5% від фонду оплати праці на випадок непродуктивних витрат та витрат внаслідок об'єктивних причин). Перелік показників, за якими можуть бути внесені корективи до ліміту фінансових ресурсів, для кожної служби встановлюються окремо в залежності від характеру діяльності служби.

Запропонований ліміт має коригуватися за показниками, які враховуються при оцінці діяльності конкретної служби. В табл. 1 наведено показники, за якими пропонується здійснювати коригування ліміту фінансових ресурсів для служб матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) [3].

Введення такої системи оплати праці має сприяти зацікавленості співробітників у зниженні собівартості виробництва за рахунок досягнення прогресивних норм витрат сировини, матеріалів, енергоносіїв. Таким чином досягається одна з головних цілей сталого розвитку промислового підприємства – економічне та ефективне використання природних ресурсів зі збереженням для подальших поколінь.

Ліміт фінансових ресурсів, який залишається у розпорядженні служби, та може бути направлений на оплату праці, умовно можна назвати чистим доходом з наступним порядком його розрахунку:

$$D_{ч} = \Pi_{п} - P_{фкт} - E_{ф} - V_{ф} + / - K_{р} \dots \quad (1.1)$$

Де: $D_{ч}$ – сума чистого доходу, яка залишається у розпорядженні служби, та може бути направлена на оплату праці робітників служби;

$\Pi_{п}$ – планова сума ліміту фінансових ресурсів;

$P_{фкт}$ – фактична сума витрат на канцелярське приладдя та телефонні переговори;

Таблиця 1

Показники коригування ліміту фінансових ресурсів за структурними підрозділами підприємства

Показники коригування ліміту фінансових ресурсів для служб МТЗ	Показники коригування ліміту фінансових ресурсів для інженерних служб	Розмір коригування ліміту фінансових ресурсів
1	2	3
Поставка ресурсів обсягом більше, ніж то передбачалося бюджетом підприємства на поточний місяць, що призвело до непродуктивного відволікання з обороту обігових коштів	Виробництво продукції з низькими якісними показниками внаслідок недоробок в наданих технологічних інструкціях, кресленнях і т.п.	«-» 3% від суми непродуктивного відволікання обігових коштів/«-» 15% від суми збитків від виробництва продукції з низькими якісними показниками
Прості агрегатів із втратами виробництва внаслідок не поставки (недопоставки) ресурсів проти обсягів, передбачених бюджетом підприємства на поточний місяць	Прості агрегатів із втратами виробництва внаслідок несвочасного надання технологічних інструкцій, креслень і т.п.	«-» 5% від суми збитків, оцінених за умовно-постійними втратами
Підвищена плата з вини служби за користування зовнішнім рухомим складом (Укрзалізниця, або іншого клієнта)	Зростання собівартості виробництва внаслідок перевищення фактичних питомих витрат, порівняно з нормами, передбаченими бюджетом підприємства на поточний місяць	«-» 5% від суми збитків внаслідок перевищення питомих норм витрат
Зменшення, за ініціативою служби, суми витрат на поставку ресурсів проти обумовлених бюджетом підприємства без коригування обсягу та сортаменту поставок (наприклад, за рахунок зміни умов доставки від постачальника до підприємства)	Зниження собівартості виробництва за рахунок впровадження ініційованих службою заходів щодо зниження фактичних питомих витрат сировини, матеріалів, енергоносіїв, порівняно з нормами, передбаченими бюджетом підприємства на поточний місяць	«+» на суму зменшення витрат / «+» 10% від суми прибутку, отриманого за рахунок зниження питомих витрат сировини, матеріалів, енергоносіїв, порівняно з нормами, передбаченими бюджетом підприємства на поточний місяць
Сплата штрафів (пені) клієнтам за порушення угод з вини служби	Сплата штрафів (пені) клієнтам за порушення угод з вини служби	«-» на суму сплати штрафів (пені)
Отримання підприємством штрафів (пені) від клієнтів за рахунок виставлених санкцій за ініціативою служби	Отримання підприємством штрафів (пені) від клієнтів за рахунок виставлених санкцій за ініціативою служби	«+» 25% від суми отриманих штрафів (пені)*

* пропонується 25% тому, що до оформлення суми претензій та проведення дій, щодо доказу вини клієнтів та інше, залучалися не тільки працівники служби матеріально-технічного забезпечення, а й працівники інших служб, насамперед, юридичної.

Джерело: складено автором за дослідженнями [4-6]

Еф – фактична сума енергетичних витрат (як планується, так і фактично враховується при наявності лічильників);

Вф – фактична сума витрат на відрядження;

Кр – результат суми коригуючих показників.

Враховуючи ряд соціальних факторів можна установити обмеження, за яким сума чистого доходу не може бути меншою, або більшою, ніж на 30 відсотків від суми фонду оплати праці працівників служби за посадовими окладами.

Організація роботи служб на умовах госпрозрахунку, облік та порядок підведення результатів діяльності служб, розрахунок суми заробітної плати, що підлягає до виплати окремо кожному робітнику в залежності від його особистого внеску в загальні результати діяльності служби. Дослідження практик великих підприємств доводить, що адміністративно примусовий перевід роботи служб в умовах госпрозрахунку не дає бажаних результатів. Необхідне попереднє проведення роз'яснювальної роботи. Під час підготовки уповноваженими службами всіх установчих документів бажано залучати до цієї роботи працівників служби, або враховувати їх думку та пропозиції.

Керівництво підприємства, крім створення належних умов праці, повинне взяти на себе обов'язки, в тому числі, щодо:

- своєчасного доведення до служби планових показників бюджету підприємства, які конкретно пов'язані з діяльністю цієї служби;

- відкриття у складі бухгалтерського обліку, або іншого уповноваженого до такого обліку структурного підрозділу підприємства, окремого рахунку служби, на якому в автоматизованому порядку відображати всі результати діяльності служби;

- забезпечити, при наявності технічної можливості, окремий облік за лічильниками витрат енергетичних ресурсів (електроенергія, вода і т.п.);

- забезпечити справедливе, неупереджене підведення підсумків діяльності служби в цілому та оцінки діяльності окремих працівників у відповідності до діючих на підприємстві нормативних актів.

Підведення результатів діяльності служб, що працюють на умовах госпрозрахунку, пропонується проводити на засіданнях постійно діючої спеціальної госпрозрахункової комісії підприємства. Склад та порядок роботи такої комісії затверджується наказом по підприємству. За наявності доказових об'єктивних чинників, які негативно позначилися на діяльності служби, таке може бути враховане комісією з відповідним внесенням доповнень до показників коригування діяльності служби. З метою більш справедливої оцінки внеску кожного окремого робітника в загальні результати діяльності служби, а тож і визначення розміру заробітної плати, вважаємо за необхідне застосування такого показника, як коефіцієнт особистого трудового внеску. У відповідності з оцінкою рівня особистого внеску робітника коефіцієнт особистого трудового внеску працівника може бути встановлено більше 1, або менше 1. Розмір підвищення, або зменшення, пропонується обмежити коефіцієнтом 0,25. Тобто, максимальний рівень коефіцієнта особистого трудового внеску (КОТВ) може становити 1,25, мінімальний – 0,75. Попередньо рівень КОТВ працівників служби визначається щоденно спільно керівником служби та профоргом, що відображається на спеціальному інформаційному стенді, та окремі пояснювання надаються на щоденних виробничих нарадах служби. Працівник, не згідний з рівнем КОТВ, може звернутися до керівника підприємства, або заступника керівника, якому за структурою під-

приємства підпорядкована зазначена служба. Підсумковий рівень КОТВ за звітний місяць розраховується як середнє значення даних щоденного КОТВ. Підсумковий рівень КОТВ розглядається та затверджується на комісіях під керівництвом керівника підприємства (заступника керівника, якому підпорядкована зазначена служба) з залученням представників профспілкової організації, кадрових служб та оплати праці. Працівники служби, не згодні в визначеному рівнем КОТВ, мають право бути присутніми на засіданнях таких комісій та надати причини своєї незгоди. Рішення комісії оформляється відповідним протоколом. Рівень заробітної плати працівників з урахуванням КОТВ визначається виходячи з суми чистого доходу служби, яка конкретно може бути направлена на оплату праці, з поділенням цього чистого доходу на суму помножень почасового окладу, кількості відпрацьованого часу кожним робітником та КОТВ. Найдена від поділення частка помножується на часову ставку окремо кожного робітника, на кількість часів, відпрацьованих та його КОТВ.

Для прикладу можна навести дані розрахунку рівня заробітної працівників служби МТЗ чисельністю працюючих 10 чоловік. Вихідні дані:

чистий дохід для формування ФОП працівників – 52100 грн;

приведена часова тарифна ставка (оклад) в середньому по службі, виходячи з посадових окладів – 28,58 грн;

загальний КОТВ служби за результатами діяльності – 1,041.

Зарплата кожного співробітника, виходячи з чистого доходу та з урахуванням особистого КОТВ наведена в табл. 2.

Наведені в таблиці 2 дані свідчать про доцільність застосування КОТВ, як одного із чинників стимулювання щодо покращення результатів праці. За однаковими посадовими окладами, в залежності від різного особистого внеску в загальні підсумки роботи служби, різниця в оплаті праці працівників складає майже 800 грн (15,6% від посадового окладу).

Для розробки методики мотивації персоналу промислових підприємств було здійснено аналіз персоналу металургійних підприємств за показниками, що було запропоновано в розділі 1 використовувати в якості ключових показників щодо оцінки сталого розвитку підприємства: чисельність, продуктивність, заробітна плата та рух робочої сили.

Аналіз показав: середньооблікова чисельність працівників за металургійним підприємствам за 2016 рік у порівнянні з відповідним періодом мину-

лого року знизилась на 13847 чол., або на 11,1% і склала 110 775 чол. в 2016 році. Чисельність працівників основної діяльності склалося 108 333 чол. і знизилась на 12876 чоловік або на 10,4%. При цьому відбулося зниження чисельності:

- робочих – на 11,3%;
- службовців – на 6,8%.

Чисельність працівників непромислової групи знизилась на 28,5% або 971 чол. і склала за 2016 рік 2442 чол. – 2,2% від загальної чисельності персоналу [1]. Протягом 2016 року середньооблікова чисельність працівників по металургійних підприємствах знизилась на 12608 чол., або 10,6% Зниження чисельності працівників основної діяльності – 11174 чол. – 9,7%. Протягом звітної періоду практично на всіх металургійних підприємствах спостерігається тенденція до зниження чисельності працівників з-за природної плінності кадрів і припинення прийому нових працівників. Крім цього, зниження чисельності також обумовлено:

– передачею в державну власність хіміко-металургійної фабрики і лікувально-діагностичного центру, виведення головної бухгалтерії зі штату підприємства в МБС (Метінвест Бізнес Сервіс), природною плінністю кадрів на комбінаті ім. Ілліча;

– природною плінністю кадрів і відходом працівників, які досягли пенсійного віку, оптимізацією чисельності працівників на підприємстві «Арселор-Міттал Кривий Ріг»;

– добровільним відходом працівників, скороченням працівників через зміни організації виробництва і праці на підприємстві «Євраз ДМЗ».

В цілому по металургійним підприємствам питома вага робітників у чисельності працівників основної діяльності за 2016 рік склала 77,5%, що на 0,9% нижче рівня відповідного періоду минулого року.

2. По продуктивності праці.

За результатами роботи за 2016 рік вироблення виробленої продукції в діючих цінах на одного працівника основної діяльності по металургійним підприємствам зросла в порівнянні з рівнем відповідного періоду 2015 року на 28,6%. Збільшення продуктивності праці в грошовому вираженні обумовлено збільшенням обсягу виробленої продукції в діючих цінах на 15% при зниженні чисельності працівників основної діяльності на 10,6%. Слід зазначити, що збільшення обсягу виробленої продукції обумовлено попитом і зростанням цін за рахунок девальвації гривні. В цілому по металургійним підприємствам продуктивність праці в натуральному вираженні за 2016 рік склала по сталі і загальному прокату відпо-

Таблиця 2

Формування заробітної плати з урахуванням особистого КОТВ

Оклад працівників, грн.	Кількість часів праці працівника	Часова тарифна ставка, грн	КОТВ працівника	Зарплата, виходячи з чистого доходу та з урахуванням КОТВ, грн	Зростання/зменшення заробітної плати, грн
5000	176	28,41	1,0	5205	+205
5050	176	28,69	1,0	5257	+207
5000	176	28,41	1,05	5465	+465
5100	176	28,98	1,0	5309	+209
5100	176	28,98	1,0	5309	+209
5050	176	28,69	0,95	4995	-55
5000	176	28,41	1,05	5465	+465
5000	176	28,41	1,0	5205	+205
5000	176	28,41	1,0	5205	+205
5000	176	28,41	0,9	4685	-315

Джерело: розраховано автором

відно 233,5 і 207,6 тони на 1 працівника основної діяльності. Зростання до рівня 2015 року вироблення по сталі – 16,8%, по прокату – 18%, при зростанні обсягів виробництва сталі на 5,7%, прокату 6,8% і зниженні чисельності на 9,4%.

На рис. 1 представлено співвідношення змін продуктивності праці по сталі, виробленої продукції в діючих цинах і заробітної плати працівників основної діяльності. Враховуючи загальні тенденції розвитку промислових підприємств, важливе місце повинна займати система підготовки та перепідготовки кадрів, системи профорієнтації, планування кар'єри, соціальні гарантії та соціальні блага. Система підготовки кадрів повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити безперервну освіту, оскільки процес морального старіння знань, особливо науково-технічних, відбувається швидше. Для тих працівників, які зайняті безпосередньо самим виробництвом, підвищення кваліфікації стає необхідним, оскільки швидка зміна обладнання і впровадження відповідних йому технологій, робить менш значним механічний досвід, набутий роками.

3. За заробітною платою.

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника по металургійним підприєм-

ствам за 2016 рік зростає проти рівня 2015 року на 8,4% і склала 7930 грн. (табл. 3).

Реальна заробітна плата з урахуванням індексу споживчих цін (за 2016 рік – 112,4%) склала 7055 грн, за 2015 рік – 4727 грн і зростає на 49,2%. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати за 2016 рік наведено в таблиці 4.

З наведених даних випливає, що заробітну плату нижче законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати (1378,0 грн.). По металургійним підприємствам мали в грудні 2016 року – 361 працівник, які відпрацювали 50% і більше табельного фонду робочого часу, або 0,4% загальної чисельності. Найбільша частка працівників з наведеної градації (63.1% загальної чисельності) мали заробітну плату в розмірі від 5000 грн. до 10000 грн. порівняно велику питому вагу (12.6%) – працівники з заробітною платою від 3500 грн. до 5000 грн. Заробітну плату понад 10 тис. грн. мали в грудні 2016 року – 21053 чол., або 20,4% загальної чисельності. Структура заробітної плати підприємств за звітним за 2014-2016 роки представлена в табл. 5, 6, 7.

В цілому по металургійним підприємствам основна заробітна плата в загальному фонді оплати праці склала 49,8%, додаткова заробітна плата – 44,5%,



Рис. 1. Співвідношення виробки виробленої продукції та середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності (2016 р до 2015 р.), %

Таблиця 3

Динаміка заробітної плати за 2014-2016 роки по металургійним підприємствам

Підприємства	СЕРЕДНЯ ЗАРОБІТНА ПЛАТА ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ, грн.									
	2016 р		2015 р		2014 р		%			
	всього персоналу	працівників основної діяльності	всього персоналу	працівників основної діяльності	всього персоналу	працівників основної діяльності	2016р. до 2015 р.		2016 р. до 2014 р.	
							всього персоналу	працівників основної діяльності	всього персоналу	працівників основної діяльності
Азовсталь	8829	8830	7557	7560	6148	6149	116,8	116,8	143,6	143,6
ім. Ілліча	8312	8502	6807	7006	5642	5787	122,1	121,4	147,3	146,9
АрселорМіттал	8339	8364	7906	7954	6661	6709	105,5	105,2	125,2	124,7
Запоріжсталь	10319	10429	8863	9007	7159	7250	116,4	115,8	144,1	143,8
Євраз-ДМЗ	7143	7393	6687	6915	5529	5719	106,8	106,9	129,2	129,3
Ітого	8680	8778	7640	7759	6289	6382	113,6	113,1	138,0	137,5

Таблиця 4

Середньомісячний розподіл працівників за розмірами заробітної плати за 2016 рік

Показники	Підприємства						
	Азовсталь	ім. Ілліча	Арселор Міттал	Запоріжсталь	Євраз-ДМЗ	Всього	
1	2	3	4	5	6	7	
Чисельність штатних працівників, відпрацювавших 50% і більше робочого часу, чол.	9540	15913	23276	11436	4095	64260	
З них нараховано зарплату в розмірі, грн.	до 1500		68	9	51	150	
	1500 – 2000	5	20	16	5	53	
	2000 – 2500	31	93	41	8	197	
	2500 – 3500	160	354	340	42	1006	
	3500 – 5000	1007	1441	3060	296	6253	
	5000 – 10000	5794	10141	15899	5901	2257	39992
понад 10000	2543	3796	3911	5133	1226	16609	
в % до загальної чисельності	до 1500	0,0	0,4	0,0	0,4	0,5	0,2
	1500 – 2000	0,1	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1
	2000 – 2500	0,3	0,6	0,2	0,1	0,6	0,3
	2500 – 3500	1,7	2,2	1,5	0,4	2,7	1,6
	3500 – 5000	10,6	9,1	13,1	2,6	11,0	9,7
	5000 – 10000	60,7	63,7	68,3	51,6	55,1	62,2
понад 10000	26,7	23,9	16,8	44,9	29,9	25,8	

Таблиця 5

Структура фонду оплати за звітним за 2016 рік

Підприємства	Всього фонд оплати праці штатних праців., тис. грн.	в тому числі			% до ФОП		
		Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	інші заохочувальні виплати	Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	інші заохочувальні виплати
Азовсталь	1070531	559030	444164	67337	52,2	41,5	6,3
ім. Ілліча	1774108	976528	747404	50175	55,0	42,1	2,8
Арселор Міттал	2494049	1138173	1068302	287548	45,6	42,8	11,5
Запоріжсталь	1565246	763339	729500	72408	48,8	46,6	4,6
Євраз ДМЗ	400029	207720	188580	3729	51,9	47,1	0,9
Всього	7303963	3644790	3177949	481197	49,9	43,5	6,6

Таблиця 6

Структура фонду оплати за звітним за 2015 рік

Підприємства	Всього фонд оплати праці штатних праців., тис. грн.	в тому числі			% до ФОП		
		Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	інші заохочувальні виплати	Основна заробітна плата	Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата
Азовсталь	1061258	544640	467938	48681	51,3	44,1	4,6
ім. Ілліча	1815706	1035049	736200	44457	57,0	40,5	2,4
Арселор Міттал	2605343	1128423	1066096	410824	43,3	40,9	15,8
Запоріжсталь	1484210	711412	672650	100148	47,9	45,3	6,7
Євраз ДМЗ	410834	212197	192452	6186	51,7	46,8	1,5
Всього	7377351	3631721	3135335	610295	49,2	42,5	8,3

Таблиця 7

Структура фонду оплати за звітним за 2014 рік

Підприємства	Всього фонд оплати праці штатних праців., тис. грн.	в тому числі			% до ФОП		
		основна заробітна плата	додаткова заробітна плата	інші заохочувальні виплати	основна заробітна плата	додаткова заробітна плата	інші заохочувальні виплати
Азовсталь	876519	445343	385787	45388	50,8	44,0	5,2
ім. Ілліча	1806318	998851	755233	52235	55,3	41,8	2,9
Арселор Міттал	2288098	1055547	997806	234744	46,1	43,6	10,3
Запоріжсталь	1232066	595912	560129	76025	48,4	45,5	6,2
Євраз ДМЗ	364513	197693	160457	6363	54,2	44,0	1,7
Всього	6567513	3293347	2859412	414755	50,1	43,5	6,3

Таблиця 8

**Питома вага зарплати в собівартості реалізованої продукції
в 2014-2016 роках по металургійним підприємствам**

Підприємства	Питома вага зарплати в собівартості (%)		
	2016 рік	2015 рік	2014 рік
Азовсталь	3,47	3,87	4,18
ім. Ілліча	5,28	5,68	6,76
Арселор Міттал	5,25	5,77	6,65
Запоріжсталь	6,60	6,29	7,57
Євраз-ДМЗ	4,06	5,71	6,70
Всього	5,02	5,45	6,33

інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 5,7%. Дані про питому вагу заробітної плати в собівартості продукції по підприємствах об'єднання представлені в таблиці 8:

4. За рухом робочої сили.

Протягом 2016 року металургійними підприємствами прийнято 5482 чол. або 4,9% від середньооблікової чисельності працюючих. Звільнено в звітному періоді 18270 чол. або 16,5%, з них по скороченню штату тисячу двісті сімдесят вісім осіб, (1,2%). Загальний оборот кадрів склав 21,4%. Коефіцієнт заповнення працівників – 0,3.

Побудова системи стимулювання праці у сучасних умовах має базуватися на винагородах та враховувати критерії і фактори, вплив яких на оплату праці працівників максимально ефективно стимулюватиме їх до ефективної діяльності у кризовий період. Важливим також є доведення до працівників підприємства актуальної інформації про оцінку їх діяльності, підрозділів, де вони працюють, і підприємства в цілому.

Висновки. Наведені пропозиції щодо переведення служб управління на роботу в умовах госпрозрахунку, можна розглядати як один із кроків до загального відокремлення служб матеріально-технічного забезпечення з організацією їх діяльності на умовах аутсортигу. Найбільш ефективно це може розглядатися на умовах міста Маріуполь, де діють два металургійні підприємства, які входять до складу однієї вертикально-інтегрованої компанії. Об'єднання служб двох підприємств з організацією їх роботи на умовах аутсортигу дозволило б підвищити рівень діяльності. Одна із можливостей до цього – забезпечення прозорих та більш оптових закупок, особливо у разі, коли потреби підприємств

в терміні закупок однакових ресурсів співпадають. Безперечно, це надасть можливість зниження ціни товарів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Філіпішина Л.М. Управління системою сталого економічного розвитку підприємств: теорія, методологія і практика : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2017. 344 с.
2. Філіпішина Л.М., Чорна М.В. Інвестиційна політика в умовах конкурентного середовища. *Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища* : матер. Всеукр. науково-практ. конф., м. Первомайськ, 8–9 квітня 2010 р. / Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Первомайськ, 2010. С. 17–18.
3. Філіпішина Л.М. Технології формування лояльності персоналу промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 3(75). С. 73–79.
4. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida». URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2018).
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2018).
6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/promova-ministra-finansiv-natalii-iaresko-na-zasidanni-uriadu-shchodo-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-za-rik?category=bjudzhet> (дата звернення: 29.11.2018).
7. Официальный сайт ЕВРАЗ Груп. URL: <http://www.evraz.com> (дата звернення: 29.11.2018).
8. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал» Кривий Ріг. URL: <http://www.arcelormittal.com> (дата звернення: 29.11.2018).
9. Офіційний сайт ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com> (дата звернення: 29.11.2018).
10. Офіційний сайт ПрАТ «МК Азовсталь». URL: <http://www.azovstal.com.ua> (дата звернення: 29.11.2018).
11. Офіційний сайт ПрАТ «ММК ім. Ілліча». URL: <http://www.ilyich.com.ua> (дата звернення: 29.11.2018).