

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

ПОПАДИНЕЦЬ ІРИНА РОМАНІВНА

УДК 005.32:331.101.3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ  
НА НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

*Ці приліпні дисертації  
ідентичні за змістом  
Ученій секретар  
10.11.16р. Урбаніс - І.П. Кінаш*

Науковий керівник:  
Устенко А.О.  
доктор економічних наук, професор

*І.П. Кінаш*

*Устенко А.О.  
10.11.16*

Івано-Франківськ – 2016

d601

## УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

МП – мотивація праці

МПМ – мотивація праці менеджерів.

МУМПМ – механізм управління мотивацією праці менеджерів.

УМГ – управління магістральних газопроводів.

НГВУ – нафтогазовидобувне управління.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ.....	12
1.1 Понятійно-категоріальний апарат мотивації управлінської праці.....	12
1.2 Концептуальна змістова характеристика сутності механізму управління мотивацією праці менеджерів.....	30
1.3 Система критеріїв та показників оцінювання ефективності мотивації праці менеджерів.....	51
Висновки до розділу 1.....	66
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	69
2.1 Комплексний методологічний підхід до визначення рівня мотивації управлінської праці .....	69
2.2 Аналіз загальних результатів діяльності підприємства та мотивації управлінського персоналу.....	84
2.3 Оцінка мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств.....	94
2.4 Аналіз домінуючих мотивів управлінської праці та ефективності впливу на них.....	108
Висновки до розділу 2.....	124
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ОСНОВІ ХОЛІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	128
3.1 Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів.....	128
3.2 Теоретико-аналітична модель МУМППМ та її математична формалізація.	153
3.3 Моніторинг ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств.....	175
Висновки до розділу 3.....	188
ВИСНОВКИ.....	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
ДОДАТКИ.....	217

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Результати функціонування сучасних підприємств визначаються якістю менеджменту, яка забезпечується ефективністю праці управлінського персоналу. Впродовж останніх років простежується нестача фахових та досвідчених менеджерів на усіх рівнях управління нафтогазових підприємств, що обумовлює неможливість їх розвитку та прибуткової діяльності. Чітко простежуються неефективність застарілих політики і методів мотивації, зміна вікового складу вищої та середньої ланок управління, зміна пріоритетів мотивації, що, в свою чергу, вимагає побудову нового механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах.

Головним стимулом для мотивації управлінського персоналу всіх рівнів слугує комплексний системний підхід до мотивації праці менеджерів, що забезпечує залучення компетентних управлінців, утримання цінних керівників, стимулювання ефективності менеджменту за обґрунтованого рівня витрат.

В умовах затяжної кризи нафтогазових підприємств, важливою й актуальною проблемою є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій, щодо формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах, що дозволить обґрунтувати і реалізувати комплексний системний підхід до мотивації праці менеджерів.

Питанням розроблення теоретичних основ мотивації управлінської праці досліджували в своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: С. Баранцева, А. Вернадський, В. Грищенко, С. Дімітрива, О. Драч, П. Друкер, С. Дуда, О. Єлець, Н. Задорожнюк, А. Кибанов, Н. Князева, А. Колот, Н. Косанович, О. Костюк, О. Кузьмін, Т. Лівощко, Р. Мазко, П. Мартін, М. Мескон, С. Озірська, О. Осовський, Ш. Річі, М. Рокіч, С. Рубцов, Л. Скібітська, О. Стахів, Е. Уткін, Х. Хекхаузен, Г. Чайка. Особливості мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств висвітлені в працях: Н. Демчук, О. Довгаль, Г. Зелінської, І. Камінської, І. Кінаш, В. Петренка, Д. Тимошенка, А. Устенка та ін.

Однак, чи мало питань, пов'язаних із формуванням механізму управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств, залишаються не достатньо розкритими. Ґрунтовних досліджень потребує розробка системи показників для оцінки рівня ефективності мотивації управлінської праці, формування механізму управління мотивацією управлінської праці, розроблення його моделі та її формалізація, оцінювання ефективності запропонованого механізму управління мотивацією управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

Вище зазначене зумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило її актуальність, мету дослідження, а також структуру та зміст.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконувалася згідно наукової тематики досліджень в держбюджетній науково-дослідній роботі «Науково-методичні та практичні засади механізму управління розвитком підприємств нафтового комплексу України» (номер державної реєстрації 0114U004855), у рамках якої автором досліджувалися теоретичні та практичні аспекти ефективності мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств; «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузях і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787), у рамках якої автором досліджувалися теоретичні та практичні аспекти управління інформаційними ресурсами в процесі мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах; «Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» (номер державної реєстрації 0116U005326), у рамках якої автор розглядала мотивацію управлінської праці як інструмент підвищення соціально-економічної ефективності системи корпоративного управління нафтогазових підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад управління мотивацією праці менеджерів та забезпечення її ефективності.

Відповідно до мети дослідження в дисертаційній роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- систематизувати теоретичні напрацювання щодо механізму управління мотивацією праці менеджерів;
- розробити структурно-логічну схему механізму управління мотивацією праці менеджерів та визначення теоретичних засад його формування та функціонування;
- розвинути теоретико-методичні засади щодо оцінювання мотивації праці менеджерів;
- розробити комплексний методичний підхід до оцінювання рівня мотивації праці менеджерів;
- удосконалити інструментарій оцінювання мотивації праці менеджерів;
- провести системну оцінку мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств;
- формалізувати механізм управління мотивацією праці менеджерів на основі холістичного підходу;
- обґрунтувати методику оцінювання й прогнозування ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління мотивацією праці менеджерів в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму управління мотивацією праці менеджерів.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи стали фундаментальні положення сучасної економічної науки з питань мотивації управлінської праці.

У роботі використані методи: абстрактно-логічного, процесного й системного аналізу – при уточненні категорій «мотивування» і «стимулювання», «механізм управління мотивацією праці менеджерів»; статистичного аналізу – при виявленні й узагальненні мотиваторів управлінської праці; метод класифікації – при визначенні факторів мотивації управлінської праці, формуванні обмежень мотивації управлінської праці; порівняльного аналізу – при співставленні рівня мотивації управлінської праці

на різних об'єктах дослідження; функціональний підхід – при дослідженні реалізації функції мотивації управлінської праці; соціологічний метод (анкетування) – при зборі та аналізі даних щодо мотивації та результативності управлінської праці на досліджуваних нафтогазових підприємствах; методи інформаційних технологій (експертні системи) – при проведенні експертних консультацій стосовно оцінювання сформованої моделі мотивації праці менеджерів.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційні публікації і методичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати господарської діяльності досліджуваних підприємств, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Результати наукового дослідження в сукупності вирішують важливе наукове завдання вироблення теоретичних і методологічних положень, практичних рекомендацій щодо формування механізму управління мотивацією праці менеджерів. Найбільш вагомі наукові результати, що характеризуються науковою новизною, отримані особисто і подані до захисту, полягають у наступному:

***вперше:***

- запропоновано структурно-логічну схему механізму управління мотивацією праці менеджерів (далі МУМГМ), в основу якої покладено визначення його як сукупності принципів, методів, стимулів, обмежень, можливостей, мотивів, критеріїв, ресурсів, функцій, важелів, форм, технологій та інструментів, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності мотивації управлінської праці на підприємстві, яка характеризується системністю, цільовою зорієнтованістю, стимулюючим впливом, безперервністю розвитку, надійністю, узгодженістю функціонування, еластичністю, інноваційністю, забезпеченістю, економічністю, комплексністю, збалансованістю інтересів і призначена для забезпечення взаємодії суб'єкта й об'єкта в процесі формування й реалізації системи мотивації праці менеджерів;

*удосконалено:*

- сутність категорії «механізм управління мотивацією праці менеджерів», що відрізняється від існуючих побудовою і формулюванням системи означень з допомогою денотативного підходу, які відображають елементний, процесний і функціональний аспекти, інтегрують понятійний апарат «механізм управління», «мотиваційний механізм» й «мотивація» та утворюють базу для вироблення теоретико-прикладних засад формування механізму управління мотивацією праці менеджерів;

- наукові основи оцінювання рівня мотивації праці менеджерів за рахунок розроблення й візуалізації методологічного підходу, який відрізняється від існуючих структуризацією за чотирма блоками: методологія, інформаційне забезпечення, моніторинг, інтерпретація результатів, що забезпечило їх узгодження із компонентами механізму управління мотивацією праці менеджерів, інтегрування чотирьохрівневої системи показників і критеріїв, впровадження застосування кількісних, якісних і комбінованих методів оцінювання мотивації праці менеджерів;

- інструментарій оцінювання мотивації праці менеджерів, що, на відміну від загальновідомого, передбачає: застосування методу середніх величин (середньої арифметичної зваженої) для визначення мотиваційного потенціалу на основі вагомості впливу факторів мотивації та задоволеності ними і для обчислення потенціалу управління мотивацією праці на базі ступеня незадоволеності мотиваторами й вагомості їх впливу; впровадження укрупненої шкали якісної оцінки мотивації, що підвищило чутливість, точність та адекватність методології діагностики й моніторингу рівня ефективності мотивації та рівня управління мотивацією праці менеджерів;

- матричний підхід до інтерпретації результатів оцінювання ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів, що на відміну від усталеного, передбачає використання показників рівня ефективності мотивації праці менеджерів та рівня управління мотивацією їх праці; застосування обґрунтованої трьохбальної укрупненої шкали для визначення



порогових значень зон ефективності МУМПМ; розподіл підприємств за квадрантами: 9 – зона високої ефективності, 1, 2, 4 – зона низької і 3, 5, 8 – середньої), що дозволило довести ефективність впровадження механізму управління мотивацією праці на нафтогазових підприємствах.

***одержали подальший розвиток:***

- теоретико-методичні засади оцінювання та прогнозування рівнів управління та ефективності мотивації праці менеджерів шляхом вироблення ієрархічно-орієнтованого підходу до побудови системи показників і критеріїв оцінювання мотивації праці менеджерів, що відрізняється від традиційних їх групуванням за рівнями мотивації менеджерів та ієрархії управління, що слугує основою для декомпозиції чотирьохрівневої системи критеріїв та показників мотивації праці менеджерів;

- холістичний підхід до управління мотивацією праці за рахунок формування механізму управління мотивацією праці менеджерів, що, на відміну від відомих, передбачає 12 етапів формування й реалізації, сутнісна характеристика яких забезпечила ідентифікацію специфічних функцій авторського механізму управління мотивацією праці менеджерів: інкорпораційну, організаційно-інституціональну, регламентаційну, погоджувальну, методологічну, забезпечуючу, прогнозну;

- теоретико-методичні засади побудови XYZ-моделей, які, на відміну від усталених, передбачають впровадження: структурно-системного моделювання механізму управління мотивацією праці менеджерів; візуалізацію теоретико-аналітичної його схеми та її деталізацію в розрізі функцій механізму управління мотивацією праці менеджерів; методу лінійної множинної регресії для її математичної формалізації, що дозволило розробити методику визначення ефективності управління мотивацією праці, кількісне й якісне її оцінювання та відслідковувати зміни мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що обґрунтовані у роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня

практичних рекомендацій щодо формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах. Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджено у практичну діяльність: Долинського НГВУ (довідка № 14 П - 1303 від 13.04.2016 р.), Прикарпаттрансгаз (довідка № 1594/35-06 від 01.04.2016 р.), Надвірнянського НГВУ (довідка № 17 - 5/897 від 15.04.2016 р.), у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при складанні робочих навчальних програм і підготовці лекційних курсів із таких дисциплін, як: «Менеджмент туризму» для студентів напряму підготовки 7.14010301 – «Туризмознавство (за видами)», «Управління персоналом» для студентів напряму підготовки 7.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управлінська діагностика» для студентів напряму підготовки 7.03060101 та 8.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування» (довідка від 4.04.16 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею, в якій розкрито авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – управління мотивацією управлінської праці нафтогазових підприємств. Викладені в дисертації результати досліджень належать особисто авторові. З наукових праць, написаних у співавторстві, в дисертації використані лише авторські ідеї.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційної роботи обговорювалися на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, в тому числі: на Міжнародній науково-практичній конференції «Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку» (м. Київ, 7 – 8 лютого 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Особливості модернізації фінансово-економічної системи» (м. Київ, 6 - 7 березня 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти сучасного розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальної нестабільності» (м. Чернівці, 24 - 26 квітня, 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми, стратегії, моделі та технології управління

економічними системами за умов інтегральних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2 - 4 жовтня, 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток національної економіки: теорія і практика» (м. Івано-Франківськ, 3 - 4 квітня 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 20 - 22 травня 2015 р.), І Міжнародна науково-практична конференція «Економіко–культурологічне позиціонування України в світовому глобалізованому просторі», (Кошиця, Словаччина, 15 - 19 лютого 2016 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 14 наукових праць, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України, з яких дві статті – у виданні, включеному до науко-метричної бази; 1 стаття – в іноземному виданні; 7 тез доповідей та матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,88 друк. арк., з них особисто належить автору 2,83 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 18-ти додатків на 80-ти сторінках. Основний зміст дисертації викладено на 216 сторінках тексту, який містить 45 рисунків і 66 таблиць на 111 сторінках. Список використаних джерел містить 199 найменувань на 20 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ

#### 1.1 Понятійно-категоріальний апарат мотивації управлінської праці

Формування та функціонування постіндустріальної інформаційної економічної системи в Україні викликане зростанням ролі та розвитком інформаційно-комунікативних технологій, що зумовлює структурну перебудову соціально-економічних, політичних і культурних інституцій. Світові глобалізаційні процеси стимулюють запровадження нових підходів до розвитку підприємств через формування інформаційної бази та залучення інформаційних технологій до управління бізнес-процесами в сучасних організаціях.

Працю менеджерів ідентифікують з поняттям управлінської праці (табл. 1.1), що певною мірою пов'язане з категорією управління як об'єкта або сфери його застосування. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються задачами, яке воно вирішує, та предметом, засобами і організацією самої роботи з управління [1]. Під управлінською працею найчастіше розуміють виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій. Отже, якщо діяльність - це процес досягнення цілі, то праця – це практичні дії для досягнення поставленої мети. Управлінська праця являється різновидом розумової праці, тому вона не створює конкретних матеріальних благ, але є невід'ємною складовою праці робітників, а тому визначається як виробнича. Управлінську працю варто розглядати як систему, аналіз проведемо на рисунку 1.1.

Вперше термін «мотивація» застосував А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.) для пояснення поведінки людини. Проте, аналіз сучасних економічних досліджень стосовно визначень категорії «мотивація праці» [8-43] засвідчує відсутність єдиного підходу до

трактування її сутності, що відображають дефініції цього терміну різних авторів у додатку А.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «управлінська праця»

Автор	Тлумачення
А. Поршнев [2, с. 1875]	практичне виконання функцій управління в організації, призначене для забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених задач. Управлінську працю розглядають як комплекс організаційної праці та праці з людьми у процесі постановки й реалізації цілей, як засіб взаємодії між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності, внаслідок чого виникають і реалізуються управлінські відносини
А. Шегда [3]	різновиду розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і с продуктивною працею
Я. Пашаєва [4]	специфічний вид діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці
Л. Скібіцька [5, с. 170]	планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій
Н. Степанюк [6]	це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
О. Загороднюк [7]	переважно розумова праця. Вона є видом суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Управлінська праця, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника

Під управлінською працею найчастіше розуміють виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій. Отже, якщо діяльність - це процес досягнення цілі, то праця – це практичні дії для досягнення поставленої мети.

Управлінська праця являється різновидом розумової праці, тому вона не створює конкретних матеріальних благ, але є невід'ємною складовою праці робітників, а тому визначається як виробнича.

Управлінську працю варто розглядати як систему, аналіз проведемо на рисунку 1.1.

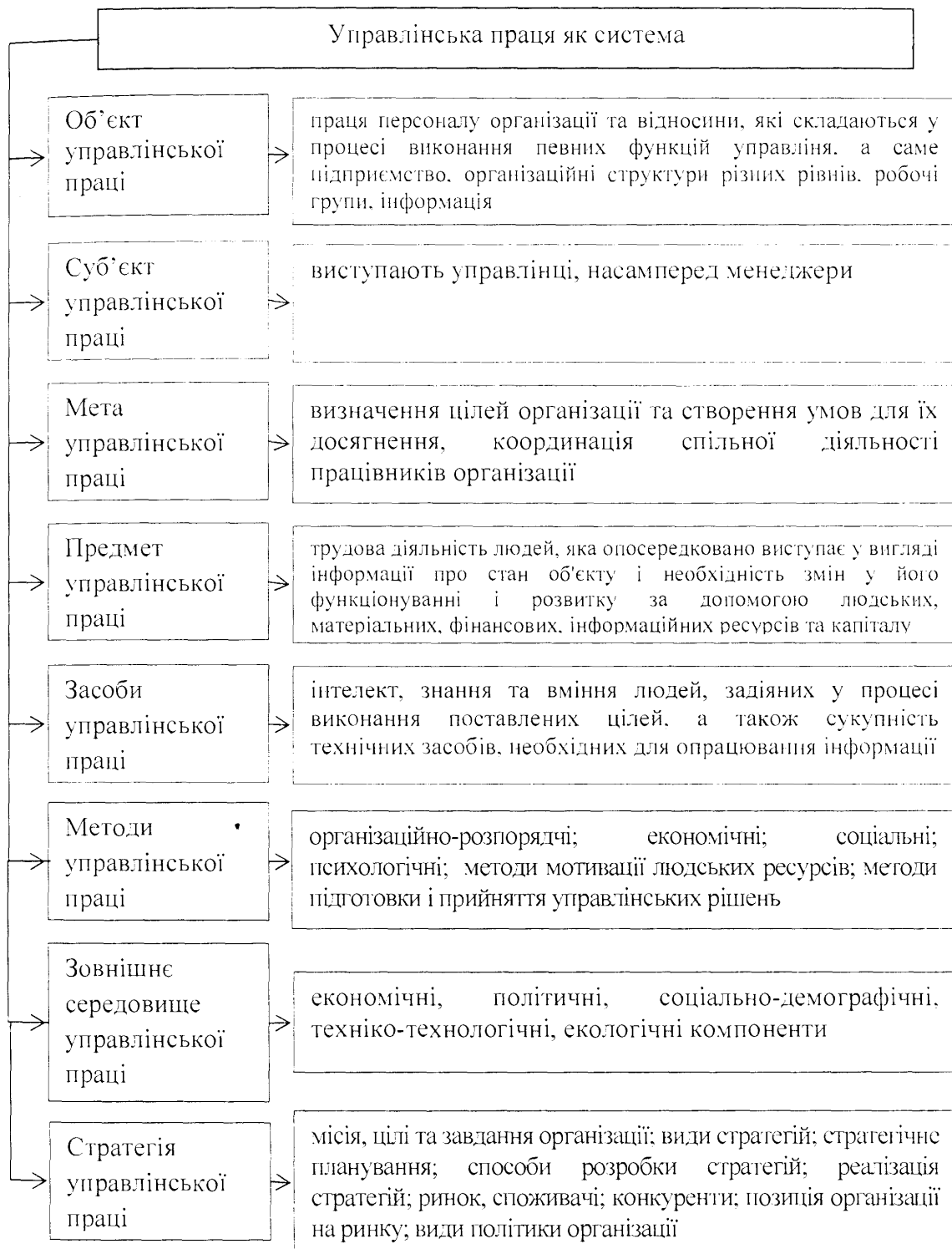


Рисунок 1.1 – Управлінська праця як система

Джерело: сформовано автором на основі [45, 46].

Вперше термін «мотивація» застосував А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) для пояснення поведінки людини. Проте, аналіз сучасних економічних досліджень стосовно визначень

категорії «мотивація праці» [8-43] засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування її сутності, що відображають дефініції цього терміну різних авторів у додатку А.1.

Згідно дефініції поняття «мотивація» (додаток А) можна виділити функціональний підхід до трактування змісту як процесу спонукання і стимулювання, виду управлінської діяльності та функції управління (рис. 1.2). В працях [10, 12, 24, 41, 42, 44, 45] мотивація характеризується психологічною регуляцією емоційно-чуттєвого образу, свідомого вибору, узгодження цілей та перманентного впливу. Всі характеристики носять психологічні особливості впливу на суб'єкт мотивації з метою отримання позитивного результату.

Процес спонукання [9, 16, 19, 32, 38, 40] направлений на людину, на себе та інших людей, кожного працівника та учасників бізнес-процесів до активної діяльності. Згідно процесу стимулювання [17,18] виділять суб'єктів мотивації: індивіда та групу індивідів, діяльність яких спрямована на досягнення особистих та загальних цілей.

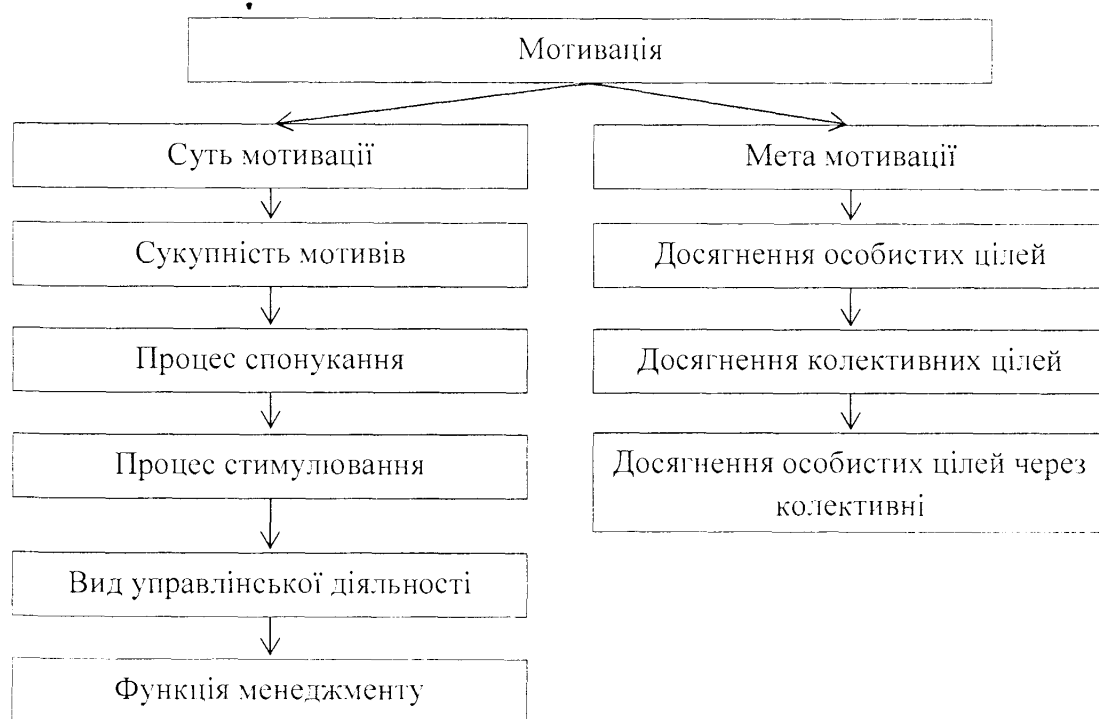


Рисунок 1.2 – Суть та мета мотивації

Джерело: побудовано автором [14-18;23-26;28-36;45, с. 497]

Деякі науковці виділяють те, що мотивація являє собою динамічний процес [29, 34], який дозволяє створити умови для впливу на поведінку людини і здійснювати необхідні корективи, також дана характеристика дозволяє формувати мотив в динаміці. Як функцію управління [36, с. 25] мотивацію представлено як інструмент розкриття і використання трудового потенціалу керівника та ініціюванню довгострокового і сумлінне виконання своїх обов'язків.

В ході гносеологічного аналізу терміну «мотивація» застосовуються інші взаємозалежні категорії: «стимулювання» і «мотивування», «стимул» і «мотив» [37]. Зазначені поняття є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, але не тотожними, хоча обидва процеси характеризуються: схожою структурою; впливом на поведінку, яка спонукає керівника до дії; мотивування та стимулювання сприяють підвищенню продуктивності праці. Проте, процес стимулювання заснований на дії зовнішніх сил, а мотивування – внутрішніх факторів-мотиваторів, які визначаються особистими потребами, цінностями тощо. Процес стимулювання передбачає використання економічного методу, заснованого на формуванні певних колективних умов праці та загальних потребах тощо, - виконання управлінської функції, а набір мотиваторів передбачає наявність механізму входження конкретного працівника до колективу підприємства.

Розглядаючи сутнісну характеристику поняття «стимулювання», наведену у табл. А.2 [46-50], узагальнимо його як управлінський вплив на зовнішні фактори мотиваційного процесу [48, с. 231; 50, с.78] у формі прямого та опосередкованого впливу керівника на підлеглих через мотиви працівника.

На основі систематизації та узагальнення означень, наведених у табл. А.3, під мотивуванням пропонуємо розуміти процес впливу чи спонукання до дії працівника через формування психологічного стану, який зумовлює його поведінку [51-53].

Проаналізуємо суть понять «мотивування» і «стимулювання» за ознаками: спрямованість, характер прояву, тривалість, мета, сутність та широта

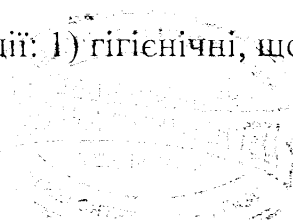


охоплення, - які дозволять повести об'єктивне порівняння тверджень (додатку А.4). Чітко прослідковуються наступні відмінності між ними: 1) мотивування є внутрішнім фактором мотивації, а стимулювання – зовнішнім; 2) мотивування завжди носить позитивний характер, натомість стимулювання може бути позитивним і негативним відносно набору стимулів (дестимуляторів); 3) мотивування змінюється в залежності від зміни потреб об'єкта мотивації, а стимулювання залежно від керівництва; 4) метою мотивування є задоволення особистих потреб, а стимулювання – цілей підприємства; 5) об'єктом мотивування виступає індивід, а стимулювання – група людей.

Основним елементом стимулювання є стимул, а мотивування – мотив. Відображена інформація у додатках А.5 і А.6 демонструє те, що за допомогою стимулу одна людина впливає на іншу [54, с. 93] і його слід розглядати як зовнішні блага [55, 56, 57, 58], також стимул спонукає персонал (людину) до дії [88,89]. Натомість мотив Н. Клименко [59, с. 16] розглядає як інтегральний спосіб організації активності людини, тобто імпульс і причину [60] для досягнення певних цілей діяльності на основі усвідомлених потреб [58, с. 124]. Тому, на відміну від традиційного підходу, пропонуємо управління мотивацією праці розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (кількісних та якісних показників).

Отже, в суті терміну «мотивація» відображені категорії мотивування і стимулювання, при чому, перша відображає прагнення самого індивіда до досягнення поставлених цілей у своїй діяльності на основі власних потреб, а друга – цілеспрямований вплив одного індивіда на іншого за допомогою зовнішніх факторів впливу. Тобто мова йде про внутрішні та зовнішні мотиватори відповідно.

За двофакторною теорією мотивації Ф. Герцберга, яка сформована в 50-их роках ХХ століття об'єктивно існують дві групи факторів формування мотивації: 1) гігієнічні, що є зовнішніми відносно праці, які здатні обмежувати і



нівелювати незадоволеність роботою (умови праці, достатню заробітну плату, шанобливе ставлення начальника і т.д.); 2) мотиваційні, що породжуються характером і організацією праці, оскільки знаючи досягну мету на психологічному рівні породжується прагнення її досягнення для самореалізації.

Для деталізації понять розглянемо види мотивації на основі яких ґрунтується мотиваційний механізм.

Зі зміною ставлення до працівника, визнанням діяльності управлінського персоналу одним із вирішальних чинників зростання ефективності організації, усвідомленням складності й неоднозначності факторів, які впливають на трудову поведінку менеджерів, змінюються і методи управління ними, а отже і підходи до мотивації [61, с. 124]. Більшість теорій мотивації розглядають індивіда без поділу за категоріями персоналу, що актуалізує необхідність теоретичного аналізу та визначення особливостей мотивації управлінського персоналу.

Теорію мотивації формує сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів [62, с. 337].

Сьогодні знайшли широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами [62, с. 191] змістовні теорії (ґрунтуються на виявленні найбільш повного переліку потреб працівника і, залежно від ступеня їх актуалізації, застосування відповідних винагород) та процесуальні теорії (базуються на факторах поведінки людини з урахуванням сприйняття, пізнання та набутого досвіду людини, тобто на розумовому процесі, пов'язаному з мотивацією) [63, с. 183].

При здійсненні управлінських функцій на керівника впливають зовнішні й внутрішні мотиватори, їх взаємозв'язки продемонстровано в додатку А 7. Основою мотивації будь-якого індивіда є потреба. Для цього необхідно розглянути можливість використання стимулів при формуванні потреби у керівника (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Система мотиваційних стимулів [64, с. 160]

При створенні системи мотивації, шукаються правильні підходи, методи впливу на об'єкт мотивації, які змусили його до високопродуктивної праці. В. Кусакін запропонував наступну шкалу (табл. 1.2) [65].

Таблиця 1.2 – Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основні мотиви	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття - найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше в нього буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче він отримати: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо.
IV рівень	Гроші	Гроші - це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

На роботу управлінського персоналу впливає тип особистої референції, що характеризується переважанням власної або чужої думки при прийнятті рішень і самооцінці менеджера [66]. Управлінця із зовнішнім типом референції порівняно легко мотивувати і впливати на формування його точки зору. За внутрішнього типу визначальними для мотивування особи є власні думки і дії. Прийняття управлінських рішень та діяльність базуються на власному досвіді, професіоналізмі, знаннях та навиках. Таких менеджерів складно переконати

змінити точку зору або і неможливо. Змішаний тип – це найбільш універсальний, бо в ньому один з чистих типів проявляється більшою мірою, ніж інший [67, с. 195].

Кожна людина індивідуальна має індивідуальні потреби, які бажає задовольнити працюючи на підприємстві, тому при виборі місця роботи не враховуються всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а тільки важливі у даний момент часу відповідно до наших особистих і кар'єрних очікувань (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Особисті кар'єрні очікування персоналу [68]

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання об'єкту управлінської праці
Молоді спеціалісти	1) амбіційні; 2) мета - кар'єрний ріст; 3) досвід у певній сфері; 4) прагнення визнання через виконання складніших завдань; 5) цінують самостійність та відповідальність за результат роботи тощо	1) виконання серйозних завдань; 2) самостійність прийняття рішень; 3) своєчасна оцінка та визнання результатів їх роботи тощо
Висококваліфіковані спеціаліст	1) високі професійні результати; 2) стабільність діяльності; 3) дії і результати спрямовують на довгострокову перспективу тощо	1) стабільність; 2) можливість горизонтального розвитку, сім'я; 3) наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника тощо
Молоді матері	1) нормовані завдання; 2) пріоритетність потреб дітей та сім'ї; 3) простота функціональних обов'язків; 4) послаблення кар'єрних очікувань тощо	1) гнучкий графік роботи; 2) медична страхівка; 3) місця в дитячих садках від компанії; 4) соціальний пакет тощо

Нематеріальна мотивація спонукає до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє максимально розкрити і реалізувати трудовий потенціал. Необхідно зазначити, що нематеріальні заходи мотивації персоналу не потребують від роботодавця значних матеріальних витрат.

Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Структура компенсаційного пакета наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Структура компенсаційного пакета [68]

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних тощо
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини тощо
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби тощо
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів тощо
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок тощо

Система стимулів, які мають короточасний вплив, забезпечують нетривалий ефект і обумовлюються матеріальними і нематеріальними людськими потребами і звичками [69]. Здебільшого, об'єкт мотивації управлінської праці сам обирає ті причини, які спонукають його працювати в організації: індивідуальні потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації умов праці [70, с. 160]. Отже, комплексне та цілеспрямоване врахування вище зазначених факторів дозволить об'єкту дослідження досягти найвищих показників розвитку. Так, за допомогою мотивації ділові відносини переводяться на міжособистісні, пропагуються партнерство, відносини співробітництва.

Розглянемо складові факторів зовнішньої мотивації управлінської праці (табл. 1.5). Ефективність використання методів залежить від набору застосовуваних засобів та інструментів мотивації управлінської праці. Мотиваційні засоби управлінської праці можна поділити за двома групами: базові засоби мотивації (задовольняють потреби першого рівня); додаткові засоби мотивації (забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу керівника). Базові засоби: вдосконалення системи матеріального заохочення; модернізація системи оцінки праці; формування системи активізації керівників.

Додаткові засоби: розвиток корпоративної стратегії; вдосконалення корпоративного стилю; моральне стимулювання; вдосконалення системи комунікації; поліпшення системи планування професійної кар'єри [72, с. 2].

Таблиця 1.5 – Система факторів зовнішньої мотивації управлінської праці

Аспект мотивації	Фактори мотивації	Складові факторів мотивації
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Фактори задоволеності умовами праці ( $FM_{ум}$ )	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)
Економічний аспект (економічна мотивація)	Фактори задоволеності рівнем оплати праці ( $FM_{зрп}$ )	Середня та мінімальна заробітна плата
		Середня та мінімальна пенсія
		Середня грошова допомога тощо
Соціально-психологічний аспект (моральна мотивація)	Фактори задоволеності стилем керівництва ( $FM_{ск}$ )	Психофізіологічні та особистісні характеристики менеджерів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується неповторний стиль керівництва
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору
		Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає йому обрати стиль, що відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і його керівник
	Фактори рівня емоційної атмосфери в колективі ( $FM_{рек}$ )	Система міжособистісних відносин (симпатія, антипатія, дружба)
		Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
		Система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальна, емоційна і воляова єдність колективу
	Фактори задоволеності від роботи ( $FM_{пр}$ )	Задоволеність управлінців працею та її окремими елементами (фізичним навантаженням, станом обладнання, організацією праці, технікою безпеки, значущістю продукції, змістом праці, працею загалом)
		Індекси й показники ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток, стан обладнання)		

Сформовано автором на основі [75, 76, 77]

Пропонований інструментарій [73] слід застосовувати у мотивації управлінської праці на основі комплексу динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника. При аналізі потреб необхідно враховувати рівні управління. Удосконалимо модель управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб [74, с.87] орієнтовану на потреби трьох рівнів управління: top, middle, lower за рахунок систематизації методів за характером їх впливу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Інструментарій управління мотивацією праці менеджерів через внутрішні потреби

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика	Методи	
			активізують	задовільняють
1	2	3	4	5
Потреби	top	потреби самовираження	відрядження, можливість роботи в іншому колективі	вільний графік, трудові пільги, творче середовище для прийняття рішень
	middle	потреби поваги	ротація, змагання	конкурси, відповідальність за результати, проектна діяльність, охорона в офісі, автостоянка
	lower	соціальні потреби	профорієнтація, професійний, посадовий ріст	доступність ресурсів, організація місць для неформальних зустрічей і спілкування людей, соціальні програми
Інтереси	top	регулюючі	демонстрація прикладу, коучинг	представницькі функції, покращення умов праці
	middle	спрямовуючі	громадське обговорення дій та особистих характеристик, звернення за порадою і допомогою	доступ до інформації, ергономічна робоча інфраструктура
	lower	спонукаючі	планування кар'єрного зростання, мінімальний час між оцінкою роботи і її оплатою	підвищення кваліфікації, навчання, безпека праці, корпоративне страхування життя
Мотиви	top	самоактуалізація	пропаганда загальних ідей, цілевстановлення, збільшення середнього віку	індивідуальний трудовий контракт, необмежений доступ до інформації
	middle	безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії	наставництво, випробувальний термін, атестація, тестування, оцінка, накази, розпорядження щодо кадрових змін	випробовування в різних проектах та на різних ділянках бізнес-процесів

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
Поведінка	lower	життєвий комфорт	посильне навантаження, регламент праці та відпочинку, умов роботи, низький рівень добробуту	атрибути і корпоративні матеріальні ресурси, медична страховка, повне покриття оплати лікарняних листів, «додатковий соціальний пакет»
	top	характер особистості	загальний "ворог" на стороні, дотримання особистої дистанції	взаємодтримка у колективі, корпоративна культура, доступність і прозорість інформації
	middle	самооцінка і самоконтроль особистості	індивідуальне спілкування з керівником, тренінги командування	час на самоосвіту, індивідуальні завдання, високий інтелектуальний рівень
Винагороди	lower	стандартне виконання дій	атестація, оцінка діяльності, наявність стандартів, положень, що регламентують дії	забезпечення спецодягом, корпоративна символіка, корпоративний кодекс, правила взаємодії
	top	морально-виховна	групові обговорення і переживання емоцій	особиста увага керівника до кожного, система бонусів, незалежність винагороди від результатів
	middle	соціально-психологічна	зв'язок розмірів винагород з результатами праці	корпоративні заходи, спілкування, премії за результати діяльності, грамоти, подарунки, відкладені бонуси
Цілі	lower	економічна і соціальна	змагання, тестування	грошові виплати, доплати, накопичувальне страхування
	top	самостійність	об'єднуючі інформаційні потоки, участь у постановці цілей	грошові виплати, регламентована, гарантована відпустка, виплати на оздоровлення
	middle	набір навиків, визначення завдань, значимість завдань	постановка й розподіл завдань, участь у постановці цілей	підбір (в підрозділ, проект) працівників за принципом поділу особистісних цінностей, об'єктивна та своєчасна оцінка результатів праці, саморозвиток і кар'єрне зростання
lower	базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати	навантаження збалансоване із, можливостями, зв'язок рівня оплати праці із виробничими результатами	кар'єрний ріст, підвищення вагомості повноважень, відзначення особистих досягнень у роботі	

\* Джерело: удосконалено автором

Належним чином організована система мотивації є ефективним інструментом управління, якщо забезпечує: узгодження власних цілей керівників з цілями організації і персоналу; зниження витрат на пошук, підбір і



адаптацію керівного персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; вирішення найважливіших проблем щодо управління персоналом [71].

Сучасні теорії мотивації (змістовні, процесні, циклічні й теорії поля) проаналізовано у додатку Б. 1 – Б. 4. За результатами встановлено відсутність загально визнаної концепції мотивації управлінського персоналу, тому для забезпечення наукового підґрунтя мотивації управлінського персоналу в роботі систематизовано й узагальнено положення цих теорій мотивації та зроблено ряд висновків: а) трудова поведінка працівників визначається складними і неоднозначними чинниками, що робить її непередбачуваною; б) існуючі теорії і концепції мотивації, незважаючи на їх ґрунтовність, не дозволяють ефективно мотивувати управлінський персонал, бо розкривають і моделюють окремих, обмежений аспект діяльності людини; в) застосування на підприємствах окремих теорій для мотивації управлінського персоналу має як суттєві переваги, так і обмеження [61].

Для усунення однобічності й обмеженості доцільно узгодити положення різних теорій, які є взаємодоповнюючими.

Серед основних принципів мотивування управлінського персоналу виділяємо: 1) врахування актуальних потреб управлінського персоналу при побудові системи винагород; 2) встановлення залежності винагороди від трудового внеску; 3) дотримання принципу справедливості розподілу доходів; 4) формування можливостей розвитку потреб управлінського персоналу згідно потреб підприємства; 5) врахування індивідуальних особливостей кожного працівника; 6) динамічність й еластичність щодо змін пріоритетів мотивації управлінського персоналу. Це дозволяє визначити види мотивації за окремими характеристиками: джерелом виникнення мотивів, спрямованістю на досягнення цілей суб'єкта господарювання, формою задоволення потреб (рис. 1.5.).

До позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо. Демотивація передбачає

матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічну ізоляцію працівника, створення атмосфери нетерпимості, переведення на посаду нижчого рівня.

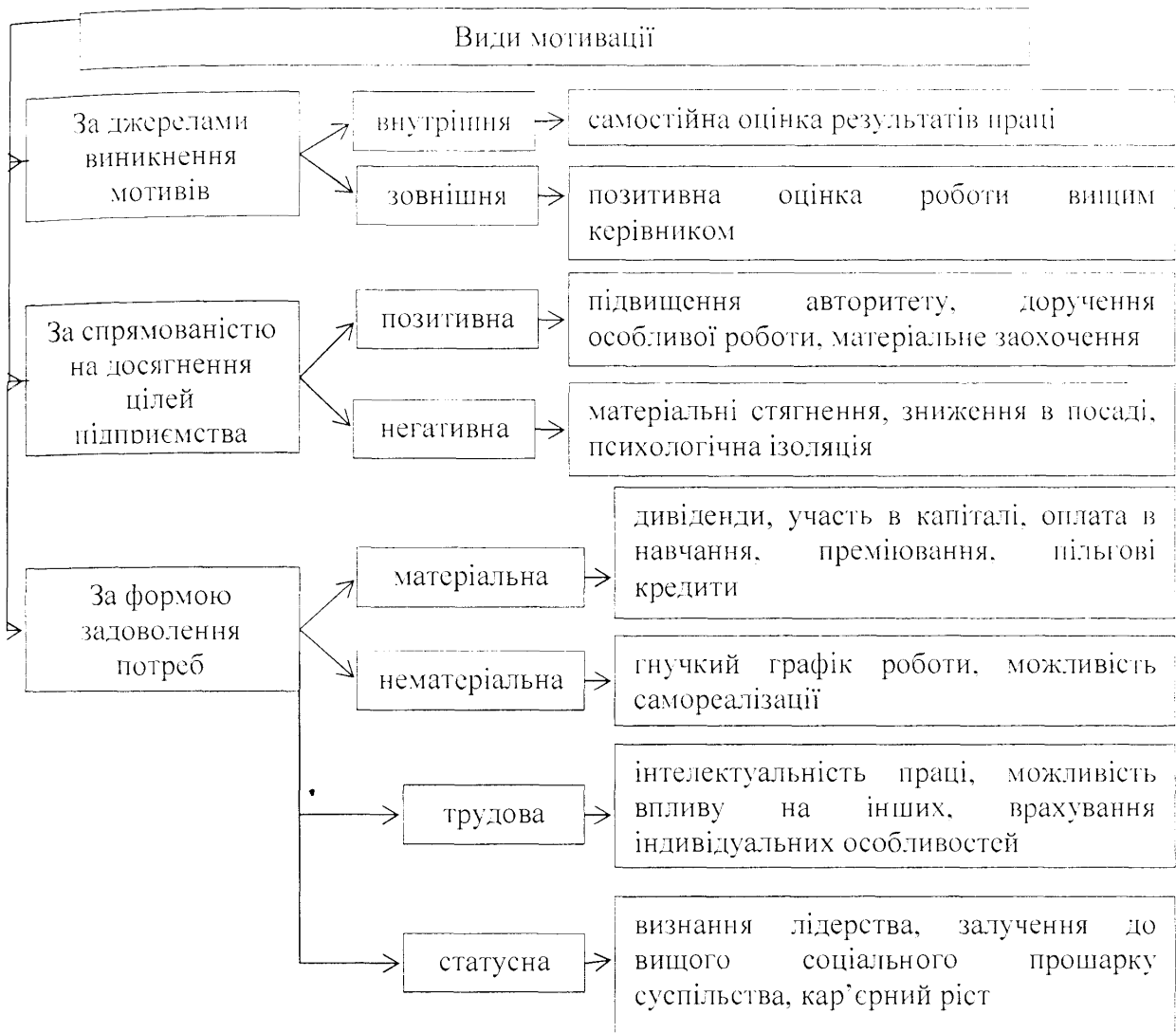


Рисунок 1.5 – Види мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [78-80].

До матеріального виду мотивації входять: рівень заробітної платні, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат у грошовій та негрошовій формах. До нематеріальної мотивації відносяться - навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки за різні змагання і т.д. На основі рис. 1.5 можна виділити матеріальну і нематеріальну форми мотивації управлінської праці (рис. 1.6), а остання включає трудову і статусну щодо задоволення потреб менеджерів.

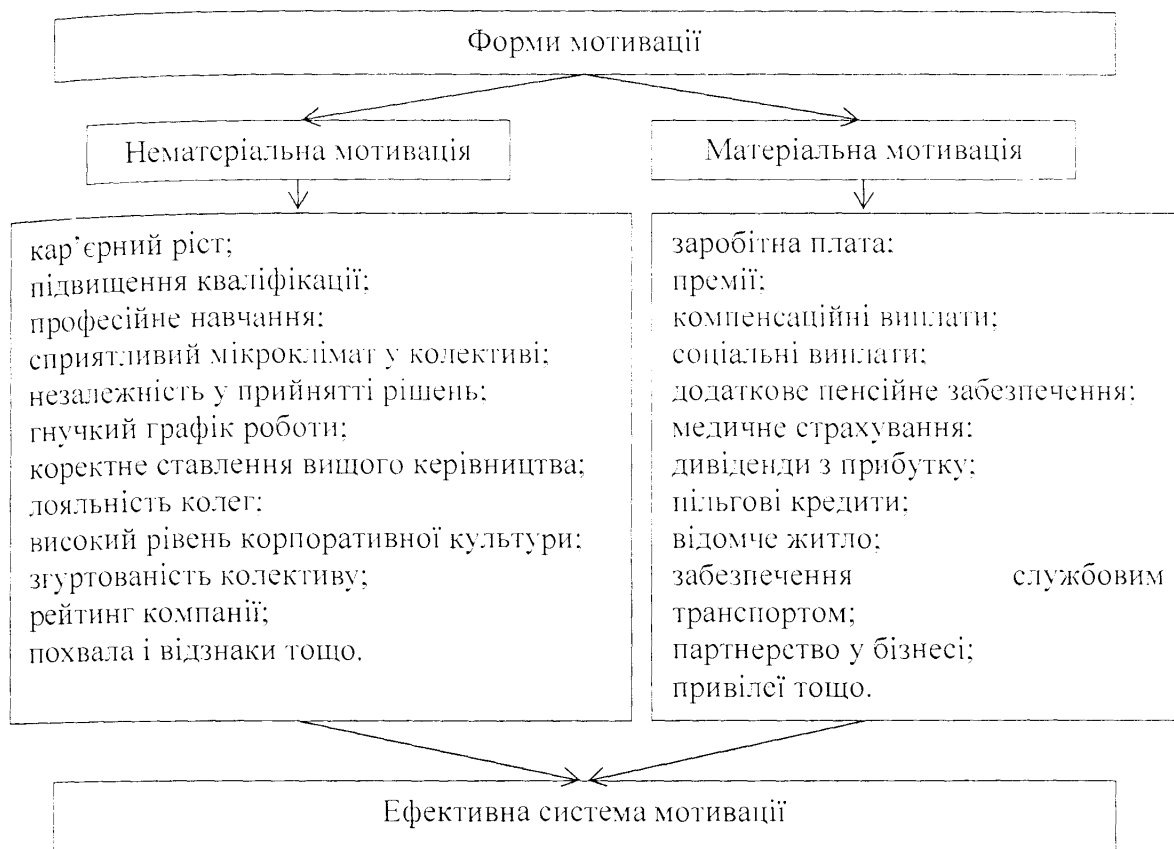


Рисунок 1.6 – Форми мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [81, с.200]

Матеріальна мотивація є основною формою мотивації в організаціях, оскільки безпосередньо впливає на добробут працівника, проте вона регулюється законодавчо і на рівні системи мотивації підприємств через формування бюджету витрат на оплату праці, що не відповідає дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Отже, в сучасних економічних умовах зростає роль нематеріальної мотивації управлінської праці.

Окрім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації праці, які широко використовуються в системах оплати і мотивації управлінської праці більшістю інституцій, в епоху глобалізації та інформатизації економіки поширення набувають нетрадиційні методи. Підтверджуємо необхідність їх застосування в сучасних умовах обмеженості фондів матеріального стимулювання та зростання залежності результатів діяльності від професійності, компетентності, ініціативності та інтенсивності менеджерської праці. До нетрадиційних методів мотивації відносяться:

1) методи не грошової мотивації; 2) методи задоволення сформованих актуальних очікувань у суспільстві; 3) методи задоволення потреб за групами і типами менеджерів (рис. 1.7). Наведені методи дозволяють конкурувати щодо залучення найбільш компетентних управлінців з ринку праці; утримувати ключових функціональних менеджерів; стимулювати ефективність управління при незначних змінах фондів оплати і стимулювання праці. В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Коучинг - це співраця керівника і підлеглого щодо постановки реальних і цікавих цілей, стимулювання саморозвитку підлеглого при самостійному виборі способів і методів та пошуку необхідні ресурсів для досягнення цілей.

Виникнення методів задоволення сформованих актуальних очікувань у суспільстві пов'язане із необхідністю динамічного розвитку системи мотивації, щоб заохочення не ставали буденними, передбачуваними і не трансформувалися у незмінну форму. Водночас економічний закон справедливості розподілу та індивідуальний підхід до мотивації працівників щодо оптимізації витрат вимагають особистісного орієнтування управління мотивацією менеджерської праці, що можна реалізувати через системний підхід.

Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску менеджерів у роботу компанії, що не враховує їх особисті якості й компетенції. Цей набір цінностей повинен забезпечити відданість працівників підприємству, сформувати сприятливі внутрішньо-організаційні відносини і клімат в колективі, що реалізується за допомогою інструментів нематеріальної мотивації для задоволення особистих потреб управлінського персоналу [23, с. 165]. Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства [82, с. 142-145].

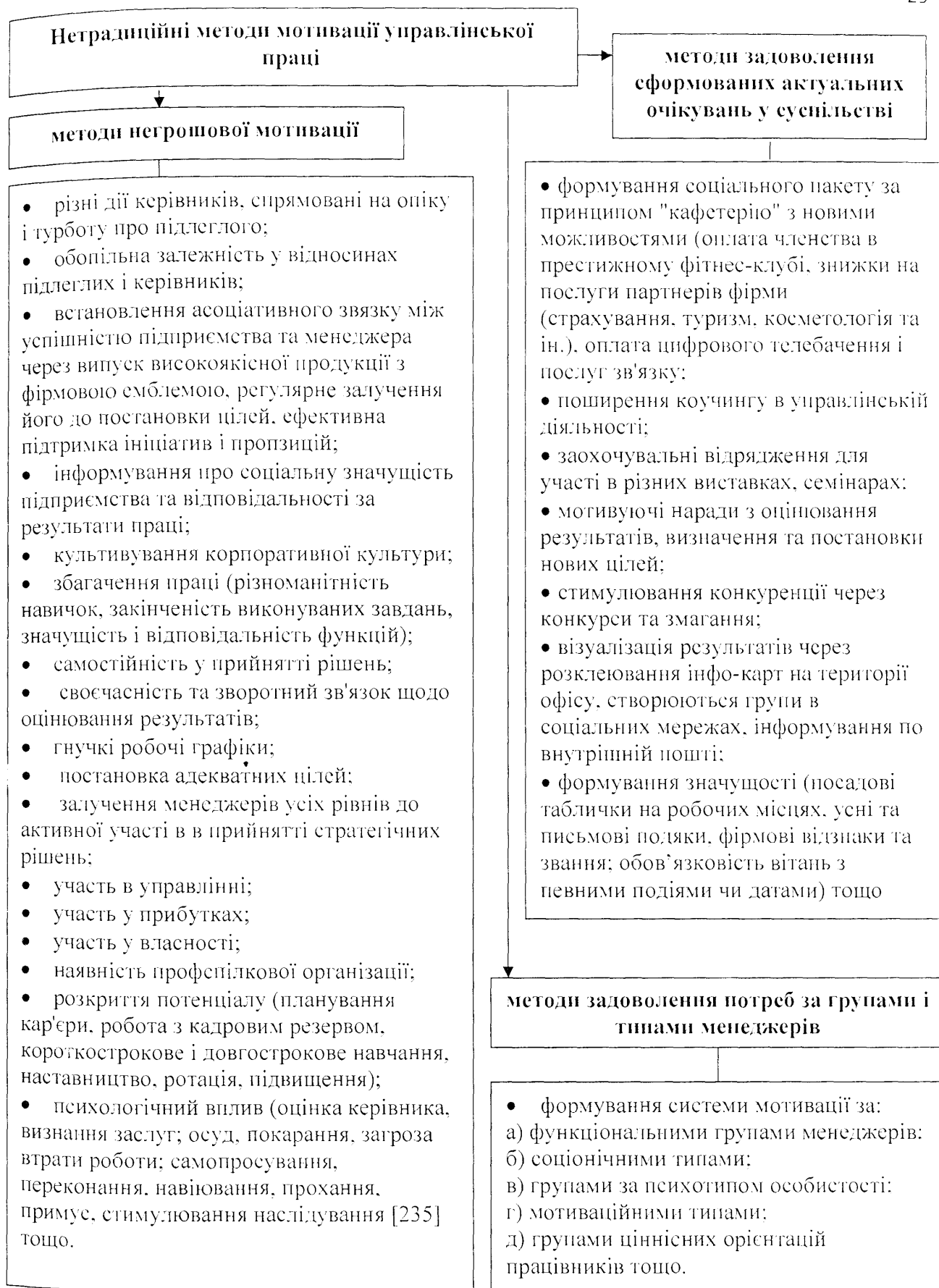


Рисунок 1.7 – Нетрадиційні методи мотивації управлінського персоналу

Форми нематеріальної мотивації праці: кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації та безперервність навчання [83, с. 58 - 61]; психологічний клімат у колективі; ергономічність праці; демократичність керівництва [84, с.178 - 181], корпоративна культура [85, с. 34 - 38]; самостійність у прийнятті управлінських рішень; гнучкість робочого графіку; визнання досягнень [86, с. 37 - 41]; довіра працедавця [87, с. 62 - 66]; подяка; підтримка ініціатив; турбота з боку компанії; згуртованість колективу, - є засобами підвищення лояльності до підприємства.

Отже, аналіз дефініції «мотивація» дав змогу розмежувати поняття «стимулювання» і «мотивування» як основних видів мотивації, а саме щодо зовнішніх та внутрішніх мотиваторів відповідно. Також, дані поняття дали змогу узагальнити класифікацію видів мотивації: за джерелами виникнення мотивів, за спрямованістю на досягнення цілей підприємства, за формою задоволення потреб, які виходять з мети мотивації.

## **1.2 Концептуальна змістова характеристика сутності механізму управління мотивацією праці менеджерів**

Становлення ринкових відносин, світові процеси глобалізації та глибокі перетворення індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де головну роль мають відігравати знання, інтелект, та інновації [8, с. 112], зумовлюють необхідність формування системного підходу до мотивації управлінської праці. Сьогодні основним виміром і важелем суспільного прогресу стає людський розвиток, тому його стан вже в близькій перспективі визначатиме дієвість соціально-економічної мотивації у сфері праці й конкурентоспроможності підприємств та економіки загалом [88].

Згідно положень теорії систем механізм управління мотивацією менеджерської праці (МУМППМ), як і будь-який об'єкт, явище чи процес, будемо розглядати в якості системи, утвореної сукупністю взаємозалежних й взаємопов'язаних елементів. Для МУМППМ, як системи, притаманні наступні

характеристики: 1) цілісне утворення з декількох елементів; 2) кожен елемент має власні відмінні від інших властивості й якості; 3) наявність між елементами тісних взаємодій, взаємозалежностей і зв'язків; 4) МУМППМ постійно розвивається під впливом різноманітних чинників, зазнаючи постійних динамічних системних трансформацій [89, с.2].

Обґрунтування комплексного системного уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці менеджерів» вимагає дефініції поняття «механізм управління» та «мотиваційний механізм». Механізм управління характеризуватиме елементну структуру, функції та процес взаємодії окремих складових МУМППМ, а мотивація визначатиме його принципи, цілі, параметри. Зважаючи, що механізм управління мотивацією менеджерської праці є підмеханізмом механізму управління господарською діяльністю підприємства, він матиме кілька блоків: мотиваційний (плановий), організаційний, функціональний та контрольний. Як складова механізму управління, він призначений для практичного управління та досягнення цільових орієнтирів, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [90, 206].

Теорії управління в основу процесу управління закладає об'єктивні закони й закономірності еволюційного розвитку соціально-економічних систем, підсистем та складових елементів, тому їх слід аналізувати в структурному, технологічному, соціально-економічному та інших аспектах. Отже, механізм управління ідентифікують як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи [91]. Відомі різноманітні трактування категорії «механізм управління» залежно від об'єкта та мети дослідження (табл. 1.6).

Узагальнюючи зміст наведених означень досліджуваних категорій, в якості основних характеристик механізму управління мотивацією праці менеджерів (МУМППМ) виділяємо наступні, що ідентифікують його як: 1) методи управління і мотивування, за посередництвом яких розвивається і

удосконалюється система мотивації праці менеджерів; 2) форми і важелі стимулювання, за допомогою яких відбувається розподіл доступних ресурсів, формування взаємовпливів та зв'язків суб'єкта й об'єкта управління, узгодження інтересів і стимулювання управлінської праці; 3) форми організації процесу мотивації управлінської праці та зв'язки, які виникають між складовими; 4) сукупність важелів і стимулів впливу на управлінський персонал та його працю, що забезпечують узгодження й удосконалення мотивації праці менеджерів; 5) сукупність факторів мотивації управлінської праці, які визначають обмеження, можливості і мотиви, як джерела розвитку МУМГМ.

Таблиця 1.6 – Дефініція категорії «механізм управління»

Автор	Означення
1	2
А. Лазарева [92]	Механізм управління людським капіталом – сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв, функцій, що сформована і функціонує відповідно до соціально-економічних законів, відбиває наявну систему виробничих відносин та спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів механізму процесі формування, використання і розвитку людського капіталу. Механізм управління людським капіталом можна поділити на три рівні: макрорівень, мікрорівень, індивідуальний рівень
Н. Нижник [93]	Механізм управління – це сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами - керуючою та керованою
З. Румянцев [94]	«...механізм управління являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби
Ю. Тихомиров [95]	«...механізм управління є спосіб організації та функціонування управління, що знаходить своє вираження у висуненні обґрунтованих цілей, у створенні та розвитку керуючої системи, яка покликана здійснювати під час управлінського процесу досягнення цілей»
Н. Нижник, О. Машкова [96]	«...механізм управління це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта»
В. Малиновський [97]	Механізм управління – це сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності, узгодженості з використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей управління
Л. Ладонько [98]	Механізм управління – це система цілей, функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій управління



## Продовження таблиці 1.6

1	2
Н. Мішеніна, Е. Коваленко [99]	Комплексний механізм управління є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових (політичних) способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємництва і науково-технічного розвитку) і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління
Економічна енциклопедія [99]	Механізм – 1) система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; 2) внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок та елементів, що приводять їх у дію
Електронний словник [100]	Механізм - система, утворення, яке визначає порядок будь-якого виду діяльності; послідовність станів процесів, що визначають яку-небудь дію або процес
Г. Гегель [101]	Механізм сам у собі містить множину відносно самостійних складових елементів і тому може розглядатися як дещо складове, агрегат
Ю. Осіпов [102]	Механізм – це одночасно організована й організуюча система подій, явищ, процесів, яка підкоряється законам, має ціль, визначену структуру (підмеханізми), за допомоги якого досягається поставлена мета
В. Афанасьєв [103]	Механізм управління – це «...практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомоги яких органи управління впливають на суспільство, виробництво, будь-яку систему соціального порядку з метою досягнення поставлених завдань»
Н. Мойсєєв [104]	Механізм управління – це система процедур, що формують рішення або правила його прийняття
А. Кульман [105]	Механізм управління – це природна система, необхідний зв'язок, притаманний різним економічним явищам, він містить певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне і вихідне явища й увесь процес, який відбувається між ними
Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Є. Маскін [106]	Взаємодія економічних суб'єктів є стратегічною грою (описом того, яким чином поводитимуть себе гравці (економічні суб'єкти) і до чого призведе будь-який набір дій), а механізмом є форма цієї гри
Н. Маркова [107]	Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу – це діалектична система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний їй стан із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу
Б. Мільнер, А. Півників, Д. Льовчук [108]	Під організаційно-економічним механізмом управління розуміють сукупність елементів організації процесу ухвалення рішення: системи розподілу і забезпечення ресурсами; основні способи дії на об'єкт управління, які відповідно до прийнятого розділення включають різні методи управління, наприклад, адміністративно-організаційні і економічні

## Продовження таблиці 1.6

В. Федорович [109]	Організаційно-економічний механізм управління – різномірнева ієрархічна система основних взаємозв'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів й інструментів і тому подібне), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію і дезінтеграцію, в ході і під впливом яких гармонізуються економічні стосунки (інтереси) держави, власників (учасників і акціонерів), кредиторів і персоналу, включаючи представників вищого менеджменту корпорації, і суспільства
Б. Райзберг [110]	Організаційно-економічний механізм управління – це сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються в економічні закони, що діють у конкретних умовах, процес відтворення. Механізм містить у собі методи, види, форми і функції управління. А система включає в свій склад ще й апарат управління, що виконує функції управління
Т. Андрєєва, Д. Терещенко, В. Величко [111]	Мотиваційний механізм в системі управління банківської установи слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей банку
О. Синицька [112]	Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам
С. Шапіро [113]	Мотиваційний механізм як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуютьчих дій
А. Колот [23]	У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо
М. Клименко, О. Філатова [114]	Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики
Н. Павловська [115]	Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики
Н. Кваша [116]	Мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх

Джерело: укладено автором

За аналогією з [117] пропонуємо розглядати механізм управління мотивацією праці менеджерів за трьома основними аспектами: елементним, функціональним і процесним. Отже, на основі результатів досліджених

дефініції поширимо зазначений підхід на формування системного уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці менеджерів», сформулювавши систему означень:

а) елементний підхід: МУМППМ – це динамічна організована система взаємоузгодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів в процесі обґрунтування, планування, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення і розвитку мотивації управлінської праці на підприємстві. При цьому складові системи мотивації праці на підприємстві виступають елементами МУМППМ, між якими він організовує взаємодію. Запропоноване визначення МУМППМ, як динамічної організованої системи, ідентифікує його як сукупність принципів, методів, стимулів, обмежень, можливостей, мотивів, критеріїв, ресурсів, функцій, важелів, форм, технологій та інструментів, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності мотивації управлінської праці на підприємстві;

б) процесний підхід: МУМППМ розглядається в якості системи цілевстановлення та формування заходів впливу, що дозволяє в процесі мотивації трансформувати обмеження, можливості й мотиви у стимули, форми, методи, важелі, інструменти, технології та результати їх взаємодії, спрямовані на підвищення інтенсивності, продуктивності та ефективності управлінської праці. Ядром механізму виступає сукупність стимулів, сформованих на основі спонукальних мотивів досягнення високої результативності праці менеджерів. Від ефективності зазначених стимулів та їх відповідності об'єктивно існуючим динамічним індивідуальним і колективним потребам й інтересам залежить результат функціонування МУМППМ;

в) функціональний аспект полягає в його визначенні як сукупності критеріїв, принципів, ресурсів і дій щодо ухвалення рішень, які слугують виробленню, формуванню, регулюванню й реалізації нового механізму управління мотивацією праці менеджерів з необхідними характеристиками й властивостями. Не зважаючи на суб'єктивність, він акумулює економічні та неекономічні форми й методи (нормативні й юридичні норми, морально-

психологічні фактори тощо) та виступає інструментом реалізації об'єктивних економічних законів.

Формування МУМПМ слід розпочати з визначення принципів його побудови, до яких пропонуємо віднести наступні:

1) системність, що передбачає побудову механізму управління мотивацією праці менеджерів як організуючої та забезпечуючої системи формування й регулювання розвитку мотивації управлінської праці;

2) цільова зорієнтованість – полягає у формуванні багаторівневої системи цілей, яка дозволяє усунути загрози через узгодження інтересів і потреб різних сторін;

3) стимулювання передбачає досягнення індивідуальних цілей через колективні і зацікавленість у результатах за допомогою інструментарію стимулювання;

4) безперервність розвитку – це створення умов для досягнення неперервності й ефективності удосконалення мотивації управлінської праці на підприємстві;

5) надійність – передбачає збалансованість методів, важелів, інструментів і форм мотивації праці менеджерів через формування постійної й змінної частин оплати та матеріального стимулювання праці управлінського персоналу;

6) єдність дії – це забезпечення взаємодії усіх елементів і складових як цілісної системи;

7) еластичність – полягає у забезпеченні своєчасності реакції на зовнішні й внутрішні зміни і збурення за рахунок мотиваційного моніторингу та контролю;

8) інноваційність – орієнтація на застосування передових методів, сучасних форм, технологій управління й мотивації праці менеджерів;

9) забезпеченість – полягає у найоптимальнішому використанні ресурсного потенціалу підприємства;

10) економічність – передбачає формування ресурсів для стимулювання, виходячи з його ефективності (витрати на реалізацію не можуть перевищувати економічний ефект від впроваджуваних заходів);

11) комплексність – це забезпечення усестороннього використання обмежень, можливостей і мотивів для визначення системи стимулів і розроблення на її основі програми заходів з удосконалення мотивації праці менеджерів;

12) збалансованість інтересів – врахування інтересів економічних суб'єктів, з якими взаємодіє підприємство, і мотивів менеджерів усіх рівнів за допомогою системи цілей та визначення завдань механізму на її основі.

Охарактеризовані принципи відповідають універсальному системному підходу механізму управління мотивацією праці менеджерів і визначають базові його функції. За результатами дослідження до функцій МУМПМ відносимо: 1) цілевстановлення, що регламентує безперервність формування цілей функціонування МУМПМ згідно мети, стратегії, обмежень, можливостей і мотивів; 2) оцінювання і прогнозування стану та ефективності мотивації управлінської праці; 3) розробку і прийняття рішень з управління та реалізації заходів в умовах зовнішніх й внутрішніх загроз (вибір форм, методів, важелів, інструментів тощо); 4) планування: визначення завдань, формування системи стимулів, обґрунтування програми заходів з удосконалення управління і мотивації праці менеджерів; 5) організаційну – процедурна формалізація процесу прийняття і забезпечення виконання рішень з управління мотивацією праці менеджерів; 6) комунікацію та субординацію – передбачає координацію дій та взаємодії елементів МУМПМ; 7) регулювання функціонування МУМПМ та його складових – передбачає реалізацію заходів за допомоги своєчасного коригування, зміни й удосконалення інструментарію управління мотивацією праці для забезпечення виконання завдань й досягнення цілей; 8) контроль відхилень в процесі реалізації заходів від рівня планових показників, критеріїв, параметрів і цілей розвитку МУМПМ.

Візуалізацію моделі МУМГІМ за допомогою структурно-логічної схеми здійснено на рис. 1.8.

Формалізація механізму управління мотивацією праці менеджерів на основі дефініції понятійно-категоріального апарату мотивації управлінської праці за допомогою застосованого системного підходу та декомпозиції представлена на рис. 1.8 і відображає взаємодію суб'єкта та об'єкта в процесі формування й реалізації системи мотивації управлінської праці на підприємстві. Згідно наведеної теоретико-аналітичної схеми механізм управління мотивацією менеджерської праці включає мотиваційну, організаційно-забезпечувальну та функціональну складові, які характеризують формування системи оплати та мотивації управлінської праці, реалізацію та контроль ефективності впровадження останньої на підприємстві.

За умови використання системного підходу в мотивації управлінської праці можна виділити наступні її складові: економічну мотивацію, вертикальну і горизонтальну, стратегічну та самомотивацію (рис. 1.9).

Економічна мотивація ґрунтується на законі справедливого розподілу щодо участі менеджерів у результатах діяльності і полягає у застосуванні економічних стимулів: оплати праці та участі у прибутках і власності.

Дія економічних стимулів орієнтована на компенсацію вартості затрат праці управлінців або задоволення їх фізіологічних потреб (заробітна плата, премії, надбавки, доплати, пільги тощо).

Результати проведених досліджень [118 - 120] засвідчують зростання ролі саме матеріального стимулювання менеджерів через підвищення рівня безробіття, збільшення інтенсивності праці, зростання тривалості робочого тижня, інфляційні процеси, загострення соціальних протиріч у суспільстві через занижений рівень соціальних стандартів, стагнацію економіки, зростання податкового навантаження на доходи, ліквідацію соціальних виплат та пільг, обмеження їх розміру тощо.

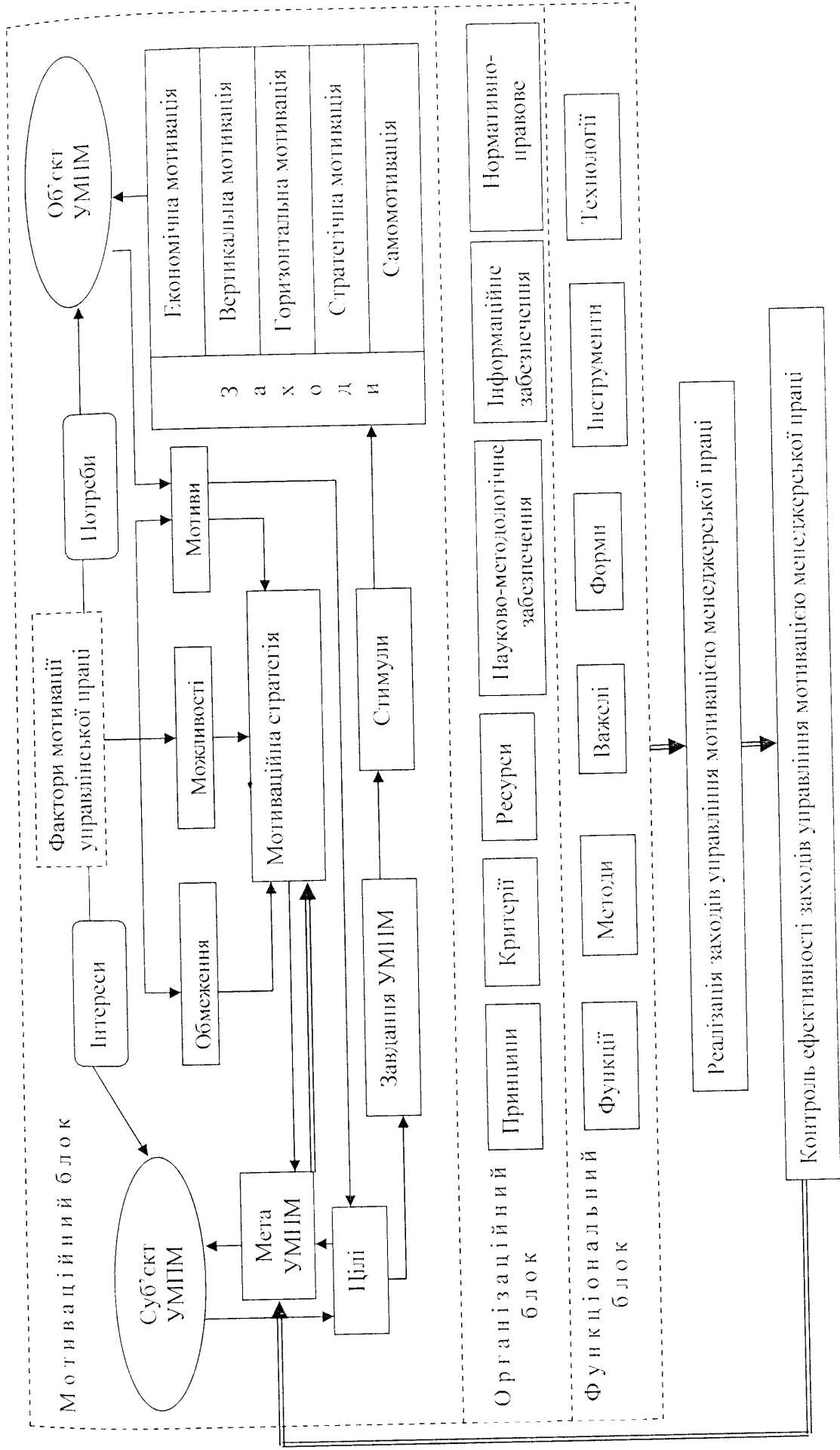


Рисунок 1.8 – Структурно-логічна схема механізму управління мотивацією менеджерської праці

Джерело: розробка автора

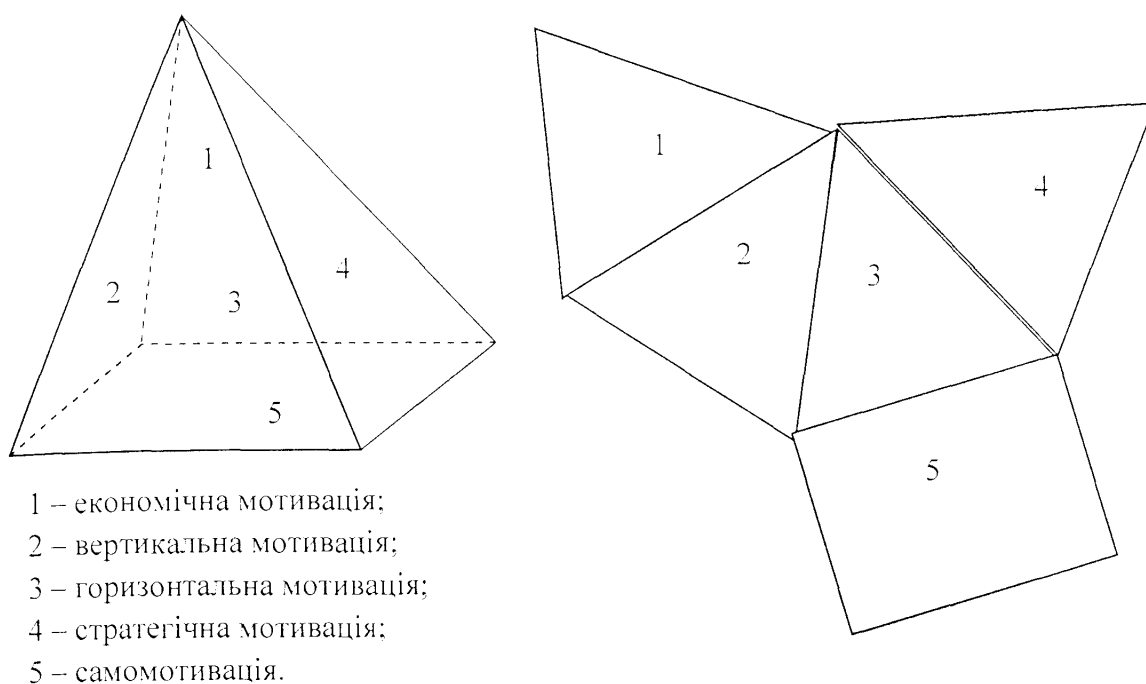


Рисунок 1.9 – Базові складові мотивації управлінської праці

Джерело: розробка автора

Зважаючи на реалії функціонування вітчизняних підприємств виплата дивідендів все ще не відіграє суттєвої ролі у мотивації управлінської праці. Хоча оплата праці вважається зовнішнім мотиватором нетривалої дії [45, с.169], вона продовжує відігравати ключову роль у мотиваційному механізмі, будучи основним джерелом доходів управлінського персоналу.

Зростання продуктивності управлінської праці забезпечує не сама зарплата, а можливе її підвищення за рахунок надбавок, доплат та справедливого призначення премій [119, с. 35]. Ефективність стимулюючого впливу оплати праці на менеджера залежить від статі, віку, цільових пріоритетів, кваліфікації та компетентності, уявлення працівника про її відповідність трудовому внеску, ефективності праці та матеріальним потребам.

Вертикальна мотивація полягає у створенні умов для кар'єрного зростання менеджера, набуття ним нового управлінського статусу (звання, зарахування до посадового резерву на вищі посади, нагороди, кар'єрний ріст, привілеї, пільги, партнерство тощо). Вона передбачає високий рівень оплати праці, особливе



положення у суспільстві, як компенсацію за високі ризики управлінської діяльності, обмеженість подальшого росту та високу нервову напругу.

Якщо можливості вертикального росту вичерпано, відбувається організаційно-управлінська оптимізація підприємства або існують певні обмежуючі чинники (невідповідність освітнього рівня, компетенцій, практичних навиків) для самореалізації та забезпечення цікавості управлінської праці застосовують горизонтальну мотивацію. Остання передбачає стимулювання ефективності управлінської праці через професійне зростання в межах одного ієрархічного рівня посад через підвищення професіоналізму, конкурентоспроможності на ринку праці, збереження зайнятості, високого рівня оплати праці, комфортного виробничого середовища, забезпечення самореалізації та душевного спокою, можливостей саморозвитку та вдосконалення управління (додатки Б.5 – Б.6).

Стратегічна мотивація передбачає формування усвідомлення менеджером своєї ролі в команді й єдності із підприємством, гордості за приналежність до компанії та усвідомленні соціально-економічну значимість внеску результатів господарської діяльності в регіональному або національному масштабі. Ефективність менеджменту суттєво зростає за умови досяжності і зрозумілості цілей діяльності, їх узгодження з особистими інтересами при сприйнятті зміни змісту управлінської праці, як джерела самовдосконалення, професійного та службового зростання [121, с. 247].

Життєдіяльність та розвиток підприємства вимагають застосування поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) і самомотивації (внутрішньої мотивації) менеджера. Самомотивація управління визначається під впливом його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо [14, с. 38].

Самомотивація – це процес визначення менеджером власних інтересів й мотивів, які відповідають його внутрішній системі цінностей та потреб, а їх досягнення і задоволення можливе тільки через ефективну управлінську працю. Самомотивація формується через цікавість, змістовність, суспільну значимість,

творчий характер, самостійність у прийнятті рішень, лояльність та згуртованість управлінської команди.

Схему «життєвого циклу менеджера в організації», побудовану за корелятами «професійні компетенції/мотивація» формалізовано на рис. 1.10, що дозволяє виявити інтереси та потреби у мотивації управлінського персоналу.

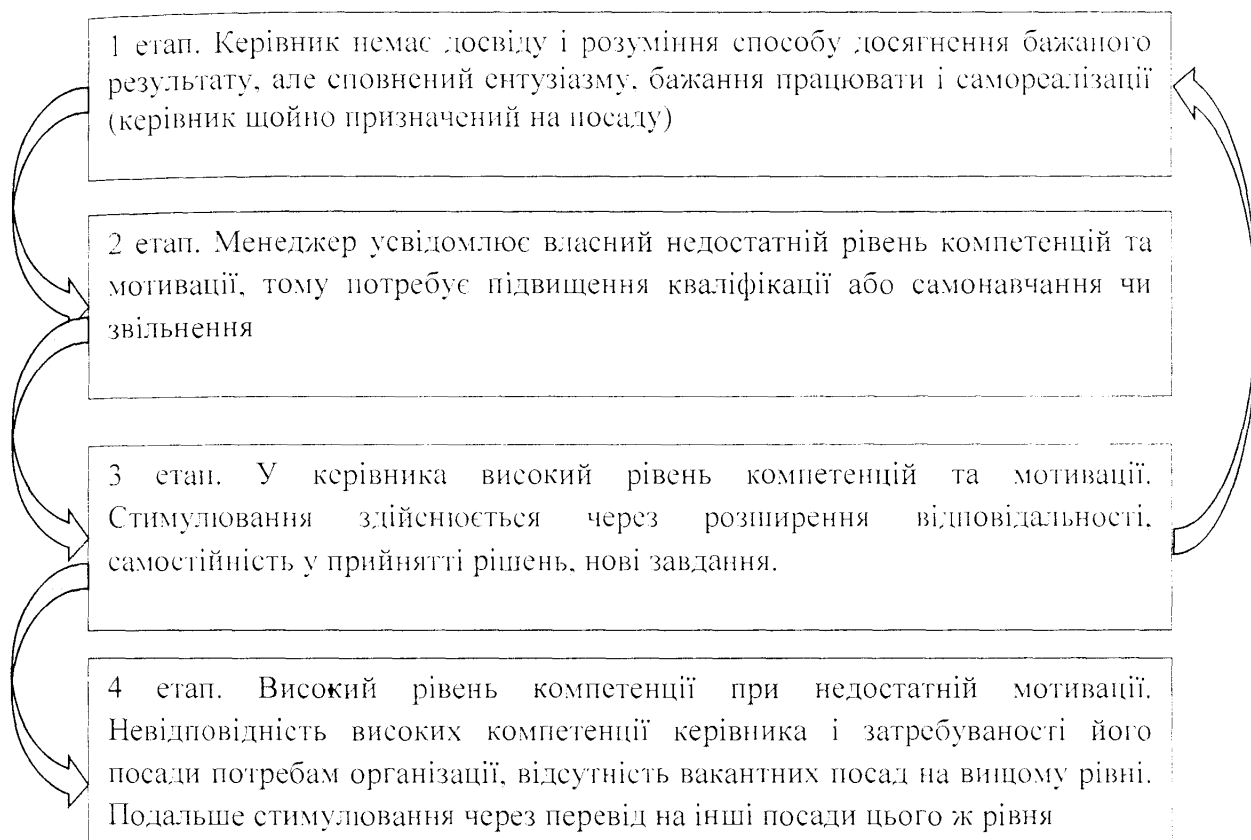


Рисунок 1.10 – Схема «життєвого циклу менеджера в організації», побудована за корелятами «професійні компетенції/мотивація»

Згідно етапів життєвого циклу менеджера в організації (рис. 1.8) мотиваційна стратегія поєднує три базові напрями: 1) стимулювання і дестимулювання в залежності від кількісного та якісного виконання завдань та обов'язків; 2) мотивування через диверсифікацію й зростання складності, що зумовлює вагомість внеску управлінця та приносить задоволення, забезпечуючи високу якість виконання; 3) високий рівень корпоративної культури та комунікації в адміністрації, за якого визначають цілі спільно із підлеглими і дається своєчасна

позитивна оцінка за умови правильних дій менеджерів і негативна – при помилкових діях чи судженнях (рис. 1.7).

Мотиваційна стратегія повинна ґрунтуватися на аналізі стилю керівництва в організації, бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими та системному підході до мотивації управлінської праці. Для мотивації праці управлінців і забезпечення потрібного рівня трудової активності необхідно сформулювати набір цінностей, які будуть закладені в основу стимулювання персоналу.

Важливу роль у механізмі управління мотивацією праці менеджерів відіграє мотиваційний блок, в межах якого відбувається узгодження інтересів інституціональних суб'єктів зовнішнього середовища та індивідуальних потреб, які утворюють систему факторів мотивації управлінської праці. Зовнішні фактори щодо об'єкта управління – менеджерів та їх праці – формують систему обмежень та можливостей для розвитку системи мотивації управлінської праці. Внутрішні фактори – формують індивідуальні мотиви менеджерів, які узгоджуються в процесі цілевстановлення при формуванні мотиваційної стратегії, визначенні мети, цілей і завдань управління мотивацією менеджерської праці.

Цілевизначення обумовлює вид цільової функції [122, с. 360] та вирішення завдань МУМГМ [123, с. 74].

На базі узгоджених цілей формується система актуальних стимулів, для реалізації яких розробляється проект заходів щодо економічної, вертикальної, горизонтальної, стратегічної та самомотивації. Розробка системи заходів з мотивації управлінської праці є процесом, спрямованим на створення та забезпечення дієздатності, якості та надійності механізму управління працею менеджерів із застосуванням технології, методології та практики з управління [124; 125, с. 38; 126, с. 29].

Операції мотивації управлінської праці – це будь-яка дія керівника з розроблення чи прийняття рішень щодо реалізації функцій мотивації менеджерської праці [126, с. 29].

Під потребами розуміють відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі або це необхідність певної субстанції для

створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини [127, с. 123]. Інтерес – це об'єктивно зумовлений мотив діяльності, який формується з розуміння суті проблеми та встановлення умов і засобів її вирішення [128, с. 352]. Мотиви є актуальною проблемою менеджера, яка провокує його до дій для її задоволення [129, с. 154].

Система мотивації управлінської праці є набором мотиваційних заходів і засобів впливу на підконтрольний об'єкт (управлінську працю) для досягнення цим об'єктом певної мети – ефективності.

Формування нової практики господарювання вимагає реформування механізму управління мотивацією праці менеджерів для забезпечення успішної діяльності і розвитку підприємств.

В Україні сьогодні з-поміж різних засобів мотивації праці застосовують окремі елементи, що є малоефективним на противагу системному підходу для створення цілісної системи забезпечення мотивації праці, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Організаційний блок МУМПП є системою взаємозалежних і взаємопов'язаних складових щодо організаційного і ресурсного забезпечення для ефективності мотивації щодо всебічного задоволення інтересів і потреб при оптимальному використанні наявних ресурсів (рис. 1.7). Основні складові визначають економічні, соціальні, ресурсні, науково-методологічні та нормативно-законодавчі можливості та обмеження.

«Можливості» задають напрямок реалізації заходів з мотивації праці менеджерів, «головну мету» мотивування. «Обмеженнями» є ті фактори та принципи, які визначають межі реалізації мотивації, відображають реалістичне бачення результату МУМПП.

Зокрема, до обмежень можемо віднести наступні: вимоги до МУМПП, договірні інструменти щодо регулювання відносин між суб'єктом та об'єктом; зміст і характер; фактори; активи організаційного процесу; обмежені ресурси тощо. До можливостей - закономірності розвитку мотивації праці, її модель,

майбутній стан; мотиваційні зразки; цілі мотиваційного управління; значення, корисність, наслідки дії механізму; інтереси зацікавлених сторін; пріоритети цілей.

Кожна мета характеризується сукупністю внутрішніх та зовнішніх обмежень мотивації праці менеджерів щодо її реалізації. До внутрішніх обмежень відносять: не вміння управляти собою, невизначеність особистих цінностей, не сформовані особисті цілі, відсутність саморозвитку, низький рівень навиків вирішення проблеми, брак творчого підходу, не вміння впливати на оточуючих, не достатнє розуміння особливостей управлінської праці, відсутність навиків управління, невміння навчати, безініціативність, відсутність лідерських навиків, неспроможність формувати колектив.

Зовнішні обмеження виступають збуренням для ознайомлення з проблемою шляхом співставлення існуючого стану з бажаним; інструментом управління, будучи керованими вимогами до дій; критерієм прийняття рішень (оцінка інформації та вибір альтернатив); інструментом координації через структуровану цільову систему, яка дозволяє забезпечити безконфліктність прийняття рішень; інструментом контролю, бо стан, заданий цілями та обмеженнями, є передумовою для здійснення контролю тощо.

Мета мотивації управлінської праці є узагальненим формулюванням основних цілей мотивації управлінської праці, які ставить перед собою суб'єкт управління на визначеному етапі свого розвитку та діяльності.

На основі декомпозиції мотиваційного блоку визначено загальні критерії функціонування МУМГІМ. Для стабільного функціонування і власного розвитку він повинен відповідати мінімальним структурно-функціональним вимогам і певним умовам: 1) ефективно виконувати функції; 2) реагувати на інтереси, вимоги і мотиви; 3) протидіяти дисфункції на окремих етапах трансформації чи реформування; 4) відповідати критерію легітимності в структурно-функціональному плані; 5) підтримувати стійкість власної структури [130, с. 130] тощо.

Класифікація обмежень, що виникають при дослідженні мотивації управлінської праці, наведена у додатку В. 5.

Мета слугує встановленню цілей і відображає загальні принципи, подальші напрями розвитку МУМППМ, а цілі відображають завершальний стан його удосконалення [131, с. 225; 132, с. 374]. Цілі мотивації управлінської праці виступають базисом для побудови критеріїв оцінки мотивації управлінської праці, визначення ефективності МУМППМ, як різниці між бажаним і досягнутим рівнем, прийняття відповідного управлінського рішення. При формуванні системи цілей узгоджується їх взаємодія і формуються взаємозалежні відносини (горизонтальні зв'язки) та інструментальні взаємовідносини (вертикальні зв'язки).

Вертикальні зв'язки (субоптимальність, ієрархія цілей) вибудовується так, щоб цілі нижчих рівнів менеджменту забезпечували реалізацію цілей вищого рівня. Горизонтальні зв'язки породжуються узгодженням загального підходу до визначення принципів формування цілей, їх інтегрованості та взаємодоповнюваності, законодавчо-нормативній узгодженості і урегульованості, встановленням критеріїв пріоритетності та обґрунтування ресурсного й інструментального забезпечення. Горизонтальні зв'язки характеризуються наступним чином: ідентичність (рівність), комплексність (гармонійність), індиферентність (нейтралітет), конкуренція (конфлікт), антагонізм (протистояння).

Поділяємо думку [133, с. 49] щодо формування цілей мотивації управлінської праці за наступними критеріями: 1) корисність, значення та наслідки для мотивації управлінської праці; 2) відповідність сформованому уявленню моделі майбутнього стану й напрями розвитку МУМППМ; 3) відображення особливостей культурного простору, специфіки системи мотивації управлінської праці на підприємстві; 4) врахування інтересів усіх соціальних груп; 5) відповідність мотиваційних змін стану об'єкта та загальному вектору мотиваційного розвитку; 6) врахування результатів попереднього аналізу та прогнозу мотиваційних змін, оцінка віддалених наслідків для мотивації управлінської праці; 7) можливість методологічного забезпечення формування прийняттого механізму управління мотивацією праці менеджерів для врахування необхідних умов щодо інтегрування у мотиваційну практику.

Для реалізації системи цілей необхідно визначити склад елементів щодо її реалізації, які утворюють організаційний блок механізму управління мотивацією праці менеджерів, серед яких: науково-методологічне, ресурсне, інформаційне і нормативно-правове забезпечення.

Науково-методологічне забезпечення включає принципи і критерії, на основі яких визначаються методи і система показників оцінювання мотивації управлінської праці для вирішення поставлених завдань.

Ієрархічний підхід до формування методологічного забезпечення МУМППМ передбачає наступні рівні: 1) мотивація керівника і мотивація рівня управління (частина організації - підсистема); 2) мотивація управлінської праці на рівні підприємства; 3) галузевий і регіональний рівень мотивації; 4) національний та глобальний рівень.

До переліку основних ресурсів і похідних від них функцій належать: управлінський персонал – мотивування, соціальний пакет – соціальний розвиток, зміни – регулювання, фонди стимулювання й оплати праці – фінансування, час – планування тощо.

Інформаційне забезпечення МУМППМ – це процес збору, оброблення, передачі і прийняття інформації для обґрунтування заходів та оцінки їх реалізації в процесі управління мотивацією праці менеджерів. Через інформаційне забезпечення підвищується інформованість суб'єкта управління в МУМППМ.

До складу інформаційного забезпечення МУМППМ входять:

1. Інформаційна база – сукупність інформаційних даних звітів, необхідних для прийняття дієвих управлінських рішень, масштаби якої визначаються засобами, джерелами формування та сукупністю поставлених завдань. На інформаційну базу істотно впливає ступінь автоматизації управлінських робіт.

2. Спеціальні прийоми та методи інформаційного забезпечення – табличний, графічний, схеми документообігу, опитувальники, перехресні спеціальні матриці, експертні методи, систематизація, історичний аналіз тощо.

3. Результатом опрацювання інформаційного забезпечення є планування, прогнозування, економічний аналіз ефективності заходів [134, с. 143].

Отже, пропонуємо виокремити в інформаційному забезпеченні МУМГІМ наступні складові: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення.

Метою створення інформаційного забезпечення є підвищення ефективності МУМГІМ. Традиційними цілями інформаційного забезпечення вважають: прийняття обґрунтованих управлінських рішень, узгодження дій керівників, створення інформаційних систем, орієнтованих на взаємодію із зовнішнім середовищем [135, с. 194].

Законодавчо-нормативне забезпечення механізму управління мотивацією праці менеджерів засноване на законодавчих і нормативних актах з проблем мотивації та оплати праці, їх вдосконаленні та розвитку. Згідно чинного законодавства існують такі можливості управління мотивацією праці менеджерів: 1) визначення заохочень і винагород у правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються колективами працівників установ на конференції чи загальних зборах трудового колективу; 2) для окремих менеджерів, на яких поширюється дія статутів і положень про дисципліну, цими ж документами можуть застосовуватися заохочення; 3) можливе одночасне встановлення декількох заохочень; 4) застосування заохочення власником або уповноваженим ним органом спільно, за погодженням або за ініціативою профспілкового комітету підприємства, установи, організації; 5) заохочення можуть оголошуватися наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці та заноситися до трудових книжок працівників відповідно до правил їх ведення; 6) працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, першочергово надаються переваги та пільги в галузі соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов) та (або) перевага при обранні на вищу посаду; 7) за особливі досягнення управлінців висувають у вищі органи для заохочення, нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і для присвоєння почесних звань, в тому числі й звання кращого працівника за цією професією [136, с. 59].



Функціональний блок МУМПМ складає комплекс робіт щодо діагностики мотиваційної стратегії; реформування структури системи менеджменту згідно нових мотиваторів; розробки програми заходів з удосконалення реалізації управління мотивацією праці менеджерів; планування, організація та контроль за її реалізацією та виконанням мотиваційних процесів.

Процес управління складається з основних та специфічних функцій і задач. До основних функцій управління мотивацією управлінської праці відносять: аналіз-орієнтування, планування, прийняття управлінських рішень, організацію й реалізацію, облік, контроль, регулювання. До специфічних функцій відносимо: оперативне планування, організацію процесу мотивації управлінської праці, реалізація МУМПМ тощо, - які характеризуються певною сукупністю управлінських задач.

Функціональний блок включає методи, форми мотивації, важелі і способи мотиваційного механізму, інструменти оплати і мотивації праці. Реалізація програми заходів з удосконалення управління мотивацією праці відбувається за допомогою елементів функціонального блоку. Контроль реалізації заходів здійснюється щодо досягнення поставленої мети та цілей за допомогою моніторингу їх ефективності.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [137]. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє [138].

Суб'єктом в механізмі управління мотивацією управлінської праці виступає керуюча ланка, елемент чи сукупність елементів системи управління МПМ, що впливають на об'єкт чи його елементи для досягнення поставлених цілей. До основних елементів належать менеджери, органи державного та муніципального управління, законодавчої й виконавчої влади, організаційні структури, які

володіють релевантними знаннями і вміннями для вирішення управлінських задач, уповноважені приймати рішення, здійснювати впливи на мотивацію управлінської праці.

Об'єктом управління мотивацією управлінської праці виступають складові МУМППМ: елемент, сукупність елементів, – які регулюються суб'єктом. Серед основних аспектів слід виокремити: заходи з досягнення цілей; фактори, принципи, ресурси, законодавчо-нормативне, науково-методологічне та інформаційне забезпечення, що обумовлюють раціональне досягнення свідомо поставлених цілей; умови (інструменти, функції, методи, форми, способи, важелі). До основних уніфікованих елементів мотивації праці слід віднести: управлінський персонал та його працю, в тому числі й щодо мотивації.

Згідно візуалізованої схеми (рис. 1.7) об'єктом управління виступатиме адміністративний персонал підприємства, структурований за рівнями управління та їх дії (управлінська праця) щодо виконання завдань регулювання мотивації праці менеджерів.

Науково-методологічне забезпечення складається із: теорій, законів, концепцій, гіпотез, закономірностей, методів, методик, методології, процедур, завдань тощо.

Фактори мотивації управлінської праці – це сукупність об'єктів та сил, зміна яких впливає на процес мотивації. Це об'єктивні і суб'єктивні обставини, фактори, до яких слід адаптувати МУМППМ шляхом виявлення потенційних релевантних змін, встановлення напрямів та важливості збурень, прогнозування можливого впливу й значимості змін, формування адекватних трансформацій.

### 1.3 Система критеріїв та показників оцінювання ефективності мотивації праці менеджерів

Ефективність управлінської праці, як і, загалом, результати господарювання, обумовлюється формуванням та реалізацією МУМППМ. Проблеми оцінювання рівня управління мотивацією праці менеджерів породжуються необхідністю аналізування динамічного процесу змін і реформування МУМППМ й системи мотивації управлінської праці на підприємстві, як його складової, що потребує визначення домінуючих критеріїв та показників.

Складність оцінювання ефективності МУМППМ обумовлюється: 1) необхідністю встановлення актуальних потреб; 2) складністю визначення міри задоволення мотивів діючою системою мотивації управлінської праці; 3) важливістю ідентифікації явних і прихованих мотиваторів; 4) важкістю оцінювання керованості мотиваторів; 5) взаємозалежністю та взаємообумовленістю впливу різних мотиваторів, його різнокерованістю; 6) суб'єктивністю оцінювання через особистий досвід менеджерів; 7) різні мотиватори мають не однаковий вплив на кожного управлінця; 8) індивідуальністю системи цінностей кожної особи тощо.

Критеріями для оцінки результатів роботи менеджерів, які характеризують ефективність мотивації їх праці вважаємо наступні: індивідуальні результати виконання роботи, поведінка (своєчасність подання звітності, стиль лідерства, методи ухвалення рішень) та особисті якості працівників (надійність, добросовісність, упевненість в власних силах, досвід роботи) [139].

Аналіз існуючих наукових концепцій дозволив виокремити базових три групи методів оцінювання мотивації управлінської праці: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) [140,141]. Кількісними методами оцінювання є бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю тощо. З-поміж якісних (описових) методів для оцінювання ефективності мотивації управлінської праці слід виділити: систему усних і письмових характеристик, метод еталону, матричний і біографічний

методи, метод групової дискусії тощо. З-поміж комбінованих методів застосування набули: метод стимуляційних оцінок, групування працівників, тестування.

Заслуговує уваги методика, запропонована Т. Желюк, яка застосовується для діагностування індивідуальної ефективності роботи менеджера. Вона передбачає оцінювання роботи державного службовця за критеріями якості роботи: показники виконання обов'язків і завдань, професійна компетентність (професійні знання, уміння, навички, оперативність мислення), етика поведінки (дипломатичність, стиль спілкування, співробітництво) [142, с. 262].

Найчастіше ефективність мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств оцінюють за інтегральними показниками (соціальним та економічним), які охоплюють індивідуальні (одиночні) показники ефективності дії мотиваторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу [143,144].

Значна частина науковців оцінюють ефективність праці менеджерів, застосовуючи велику кількість показників, серед яких виділяють синтетичні (відображають ефективність діяльності апарату управління підприємства; індивідуальні або приватні (характеризують ефективність індивідуальної праці менеджера) [145].

Заслуговує на увагу підхід, якого дотримується В. Нарейко, що розглядає вплив менеджерів через працівників на процес виконання завдань та цілей підприємства, а тому ефективність мотивації та їх праці вимагає оцінювання особистих якостей, поведінки й індивідуальних результатів виконання завдань [146, с.60-63].

Ефективність мотивації менеджера полягає у результативності його праці щодо координування діяльності персоналу, яка опосередковано характеризується фінансово-економічними показниками функціонування підприємства [45, с. 147]. Продуктом управлінської праці є спрямований вплив працюючих людей задля досягнення цілей управління [45, с. 158]. Отже, ефективність мотивації праці менеджерів визначається за рівнем результатів господарювання, хоча їх вплив

охоплює ширшу сферу, ніж праця робітників. Саме такий підхід застосовується сьогодні на нафтогазових підприємствах.

Система показників включатиме за такого підходу дві групи: 1) загальні фінансово-економічні показники результатів діяльності підприємства та менеджменту (середньооблікову чисельність працівників, чисельність управлінського персоналу, фонд оплати праці, товарну продукцію в порівнюваних цінах, обсяг продукції (робіт, послуг), собівартість продукції (робіт, послуг)); 2) показники складу та мотивації управлінського персоналу (структура управлінського персоналу з а різними ознаками, показники ефективності управлінської праці, задоволеність системою мотивації тощо).

Оцінку ефективності мотивації окремого менеджера слід здійснювати за такими критеріями: стиль лідерства, методи прийняття рішень, своєчасна підготовка документації, особисті якості тощо [147, с.68-71]. До особистих якостей відносять наступні характеристики: упевненість у власних силах, стаж роботи, надійність, добросовісність, психологічні чинники або тривожність, які найчастіше застосовуються керівниками, як критерії оцінки ефективності управлінської праці персоналу [148, с.49-50]. зазначені критерії є менш стабільними ніж індивідуальні персональні результати, бо їх вплив на результати роботи є менш прогнозованим.

Ефективність мотивації праці менеджера визначається не за кількістю, а за результатами праці інших людей, на які впливає творчість, креативність, новаторство, спрямовані на вдосконалення і розвиток [149].

На основі результатів дослідження варто виділити наступні типи систем оцінювання мотивації праці менеджерів: перші ґрунтуються на результатах господарювання підприємств (показники включають: фонд оплати праці, середня заробітна плата, середньоспискова чисельність менеджерів, продуктивність праці, обсяг товарної продукції, чисельність працівників, собівартість, втрати від браку, втрати робочого часу, рентабельність підприємства тощо); другі – базуються на критеріях результативності, специфіці, якості та складності управлінської праці, що описують показники: продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, частка витрат на оплату праці

в собівартості реалізованої продукції, коефіцієнт складності праці, трудомісткість продукції тощо; третій тип характеризують форми і методи роботи з персоналом, тому основу системи показників становлять плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, структура керівників за професійною, кваліфікаційною, віковою та іншими ознаками, витрати на одного керівника тощо.

Оскільки, через відмінність функцій та характеру праці менеджерів на різних рівнях управління, для оцінювання ефективності мотивації та результативності їх праці слід сформуванати комбіновану систему критеріїв і показників. Тому в основу розроблення методики нами пропонується система загальних уявлень про природу мотивації праці менеджерів та обґрунтований нами теоретичний підхід до її дослідження, як цілісної системно-рівневої організації мотивації управлінської праці. Управління визначається не тільки мотивами керівників, а цілісною системою мотивів, мотиваційних та особистісних установок, диспозицій, ціннісно-змістових груп менеджерів суб'єкта господарювання. Такий підхід забезпечує системність аналітичного способу діагностики мотивації управлінської праці [150, с. 164]. З цією метою запропоновано авторську анкету для опитування керівників і застосування тесту Ш. Річі і П. Мартіна (додаток Г).

Зважаючи, що ефективність визначають як абсолютну – загальна величина ефекту від здійснення заходів впливу на об'єкт управління мотивацією праці менеджерів, і порівняльну. Враховуючи диверсифікованість інтересів і потреб, що визначає формування цілей механізму управління мотивацією праці менеджерів, ефективність формується чотирма взаємозалежними і пов'язаними інтегрованими рівнями (E):

$$\vec{E} = \vec{A} + \vec{B} + \vec{B} + \vec{G}, \quad (1.1)$$

де  $A$  – нанорівень МУП;  $B$  – мікрорівень;  $B$  – мезорівень;  $G$  – макрорівень (рис. 1.16).

Нанорівень (егоцентричний). Егоцентризм менеджера проявляється у перебуванні в центрі уваги персоналу і відображенні уявлення про себе у внутрішньому плані діяльності.

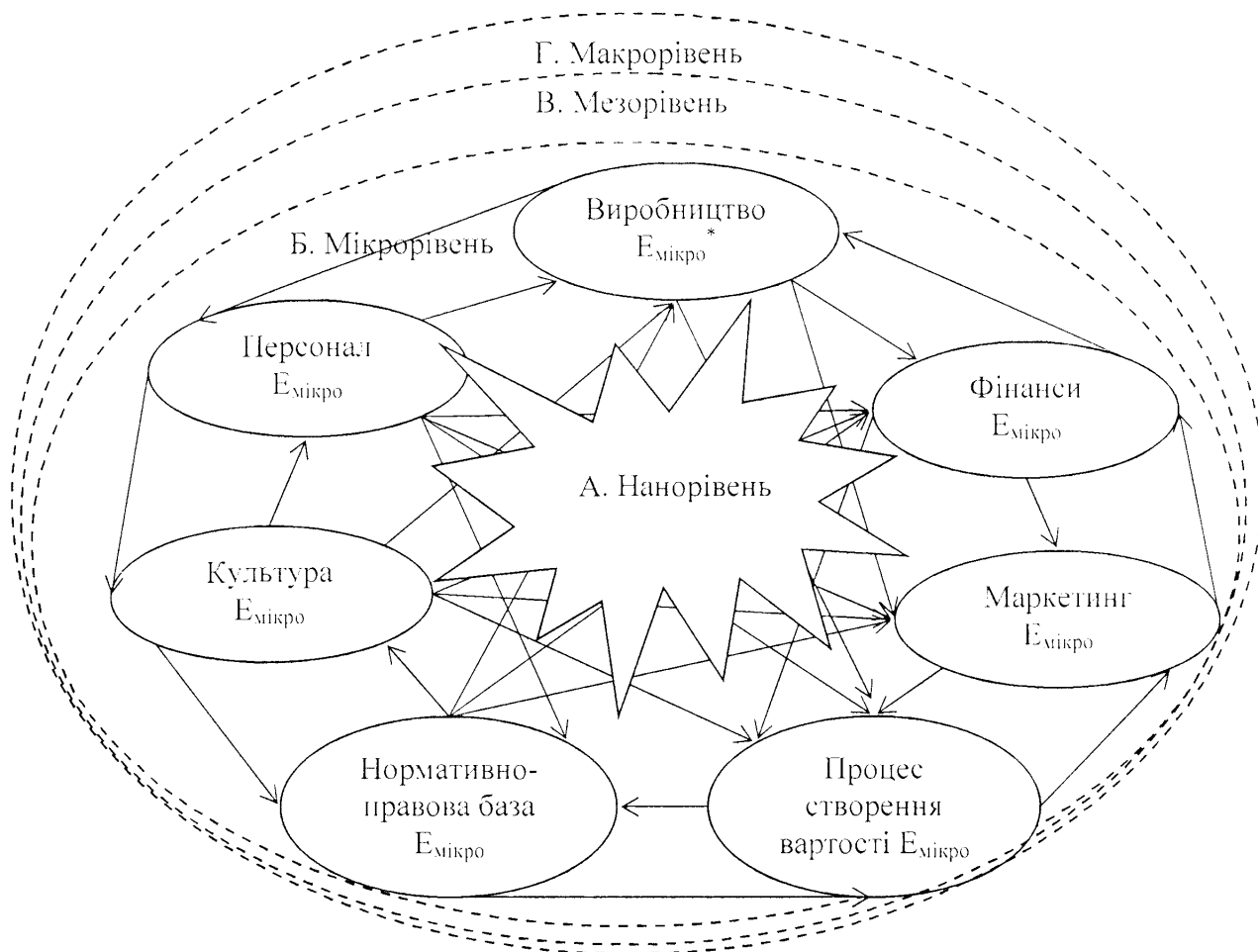


Рисунок 1.11 – Рівні ефективності мотивації управлінської праці [151, с.225; 177, с.458]

Егоцентрична зосередженість виявляється в нездатності розуміти і прийняти існування інших точок зору, порушенні міжособистісних стосунків, конфліктах і зниженні продуктивності спільної діяльності [152, с. 68].

Аналіз егоцентризму керівника проводять за допомогою профілю керівника за наступними критеріями:

– *вектори спрямованості*: ставлення до інших людей як членів колективу, відношення до праці і її результатів, ставлення до себе. Відповідно виділяють націленість на спілкування і взаємодію (С), спрямованість на працю і її результативність (Д), спрямованість на визнання своїх досягнень (Я);

– *рівень розумового розвитку* – це рівень творчих, аналітичних та пізнавальних можливостей менеджера, що втілюється у здібностях до вільного застосування знань, вмінь, досвіду, засвоєння нових знань і умінь. Для його

характеристики у зарубіжній та вітчизняній практиці застосовують коефіцієнт інтелекту;

– *творчість та креативність* – це застосування творчих можливостей менеджера при прийнятті незвичайних і несподіваних рішень, відданість новим ідеям, руйнування усталених стереотипів, що характеризують вміння швидко знаходити вихід та приймати рішення в нестандартних ситуаціях;

– *рівень агресивності* ідентифікують як підвищену активність, не викликану зовнішніми чинниками, а прагненням домінувати, пов'язувати і вирішувати суперечки примусовими методами;

– *рівень суб'єктивного контролю («локус контролю»)* – спосіб концентрації уваги та мобілізації досвіду дій в різноманітних життєвих ситуаціях, який придатний для використання в управлінській діяльності. Виділяють екстернальний та інтернальний типи локалізації контролю над подіями;

– *комунікабельність* – схильність і вміння спілкуватися з іншими людьми, приязність;

– *здатність до асертивності* (впевненість у собі, своїх домаганнях) – виявляє можливості формулювати й висловлювати бажання, завдання, цілі, вимоги і організувати процес їх реалізації;

– *самооцінка* – оцінювання менеджером власних можливостей, дій та ролі в колективі й соціумі;

– *екстравертність й інтровертність* характеризують тип темпераменту за вродженими особливостями нервової системи індивіда, що впливає на зміст стимулів і мотиваторів менеджерів. Екстравертам притаманні товариствність, активна участь у колективних заходах, демократичність поглядів, ризикованість та імпульсивність у прийнятті рішень, нерозважність і дії за першим спонуканням. Інтроверти не піддаються активному стимулюванню, бо в рішеннях і діях покладаються на власне бачення і досвід, тому є врівноваженими і спокійними, стриманими, замкнутими, сконцентрованими на власних проблемах;

– *тривожність і впевненість у собі* характеризують рівнем тривожності,



який відображає схильність менеджера емоційно реагувати на загрози і кризові прояви різної природи та характеру, можливість і необхідність психокорекції для зняття напруги чи послаблення;

– *психологічний статус* визначається місцем менеджера в колективі, яке обумовлює його функції, права, привілеї та обов'язки;

– *стиль спілкування й управління* характеризується відносно стійкою системою засобів, методів і прийомів спілкування управлінця з колективом, виробленою для реалізації управлінських функцій за визначених умов функціонування підприємства чи його структурного підрозділу. До основних стилів керівництва відносять: авторитарний, демократичний і ліберальний;

– *організаторські здібності* виявляються в умінні впливати на людей, оперативно знаходити оптимальний вихід зі складних ситуацій, ініціативності, відповідальності за прийняті рішення та дії.

Для інформаційного забезпечення й побудови профілю керівника рекомендуємо застосовувати дані згруповані в додаток К. 1 та необхідні анкетно-опитувальники для проведення діагностики, наведені у додатку К. 2.

*Мікрорівень* оцінювання управління мотивацією праці менеджерів вимагає універсального системного підходу до ідентифікації елементів об'єкта і суб'єкта управління мотивацією праці керівників. До головних складових слід віднести наступні: людей (керівний персонал, праця); інструментарій МУМППМ; технології (сукупність стимулів, методів, мотивів й інструментів); ресурси; запаси (ресурсів); інформаційні дані (несистематизовані відомості); продукти управлінської праці (послуги, заходи, вплив, дії тощо).

Оцінку суб'єкта управління мотивацією праці менеджерів слід проводити в розрізі наступних критеріїв: керівництво (менеджер, група керівників, працівники системи (апарату) управління); канони управління (достатній науково-теоретичний рівень знань та вмінь для раціонального вирішення поставлених задач); техніка управління (сукупність технічних засобів управління); технологія управління (сукупність систем, методів, функцій); організаційна структура (форма зв'язків між рівнями і ланками); інформація (систематизація: інформаційні продукти,

інформаційні вироби, інформаційні системи), продукти управлінської праці (рішення, впливи) [153]. Усі наведені елементи характеризуються різними показниками, що формують системне уявлення про рівень управлінської праці на підприємстві.

Критерій «керівництво» описується наступними показниками: 1) кількість керівників на кожному рівні управління (вищий, середній, нижчий); 2) середня заробітна плата керівників за рівнями управління; 3) структура управлінського персоналу за рівнями менеджменту; 4) відношення чисельності управлінського персоналу до загальної чисельності персоналу, %; 5) витрати на утримання одного менеджера, що обчислюється за формулою:

$$\text{Витрати на утримання одного менеджера} = \frac{\text{Витрати на утримання апарату управління звітного періоду, грн.}}{\text{Чисельність працівників апарату управління, люд.}}, \quad (1.2)$$

6) рівень підготовки працівників системи управління, який характеризує кількість керівників з вищою управлінською освітою; 7) продуктивність праці менеджерів – це обсяг продуктів праці (товарів, продукції, виробів) на одного працівника системи управління, грн.

Канони (релевантна інформація - знання, вміння) відображаються програмами соціально-економічного розвитку на певний період; метою і місією (кредо, образ); системою цілей (дерево цілей); стратегією розвитку; тактикою її реалізації; принципами управління; концепцією розвитку і вдосконалення управління; бюджетом тощо. А оцінювання проводиться за основними показниками господарювання (план/факт).

Критерій «техніка управління» характеризують показники: 1) індекс росту озброєності управлінської праці, який визначають за формулою:

$$\text{Індекс росту озброєності управлінської праці} = \frac{\text{Рівень технічної озброєності управлінської праці в звітному році (чи плановому періоді)}}{\text{Рівень технічної озброєності управлінської праці базового періоду}}; \quad (1.3)$$

2) коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці, що

відображає ступінь завантаження засобів механізації і визначається залежністю:

$$\text{Коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці} = \frac{\text{Фактичний час використання засобів механізації управлінської праці, год.}}{\text{Сумарний нормативний (розрахунковий) час використання засобів механізації управлінської праці, год.}} ; \quad (1.4)$$

3) коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці в умовах даної організації (підсистеми, підрозділу):

$$\text{Коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці} = \frac{\text{Залишкова балансова (фактична) вартість технічних засобів, тис. грн.}}{\text{Проектна (нормативна) вартість технічних засобів з врахуванням прогресивних норм озброєності, тис. грн.}} ; \quad (1.5)$$

Для аналізування критерію «технологія управління» застосовують систему показників: 1) кількість функцій керівника (підрозділу, ланки, рівня управління, системи управління) за певний період часу; 2) кількість управлінських задач менеджера (підрозділу, ланки, рівня, системи управління); 3) кількість функціональних комплексів задач керівника (підрозділу, ланки, рівня, системи управління); 4) коефіцієнт якості виконання управлінських функцій (якість роботи підрозділу, ланки, виконавця), і визначається залежністю:

$$\text{Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій} = 1 - \frac{\text{Загальна сума втрат часу через несвочасне (неякісне) виконання певної функції за певний період, год.}}{\text{Загальний фонд робочого часу, год.}} ; \quad (1.6)$$

«Організаційну структуру», як критерій управління мотивацією праці менеджерів, описують наступні показники: 1) коефіцієнт економічності – відповідність фактичної структури (чисельності працівників системи управління) інноваційній (нормативній, органічній, адаптивній) структурі (чисельності системи управління) у відповідності встановленим цілям і місії організації; 2) форма структури: бюрократична чи органічна; 3) кількість рівнів управління; 4) кількість ланок управління на кожному рівні; 5) спеціалізація (розподіл праці); 6) департаменталізація (кооперація); 7) зв'язки (комунікації); 8) масштаб керованості оцінюють за ступенем завантаженості керівника певного рівня (обчислюється як співвідношення фактичної кількості підлеглих до нормативної). Чим менша кількість рівнів, ступенів, ланок управління і чим більше відповідає

фактична чисельність підлеглих встановленим нормативам, тим ближче значення до одиниці); 9) права (відповідальність); 10) централізація (децентралізація) – співвідношення зайнятих в системі управління керівників (важливості рішень) до кількості (важливості рішень) на нижніх рівнях системи управління; 10) диференціація (інтеграція).

Критерій «інформація» характеризують наступні показники: 1) кількість документів на структурний підрозділ; 2) коефіцієнт виконання (ступінь виконання наказів, команд); 3) інформатизація управління; 4) коефіцієнт розширення джерел інформації; 5) коефіцієнт використання інформації (ступінь корисного використання інформації або інформаційної ємності); 6) коефіцієнт якості управлінської документації (рівень уніфікації, - які визначають за формулами:

$$\text{Кількість документів на структурний підрозділ} = \frac{\text{Загальна кількість вхідних і вихідних документів на підприємстві (місяць, рік), шт.}}{\text{Кількість структурних підрозділів (відділів, служб) системи управління, шт.}} \quad (1.7)$$

$$\text{Коефіцієнт виконання} = \frac{\text{Кількість фактично виконаних наказів, команд, заходів за певний період, одиниць}}{\text{Загальна кількість наказів, команд, заходів, які повинні бути виконані за певний період (включаючи невиконані за попередні періоди), одиниць}} \quad (1.8)$$

$$\text{Інформатизація управління} = \frac{\text{Кількість фактичної інформації (звітів, форм, повідомлень), одиниць}}{\text{Кількість необхідної інформації в процесі реалізації управління (звітів, форм, повідомлень), одиниць}} \quad (1.9)$$

$$\text{Коефіцієнт розширення джерел інформації} = \frac{\text{Кількість джерел інформації в звітному чи плановому періоді, одиниць}}{\text{Кількість джерел інформації в базовому періоді, одиниць}} \quad (1.10)$$

$$\text{Коефіцієнт використання інформації} = \frac{\text{Кількість активно впроваджених інформаційних повідомлень у виробничий процес за відповідний період (місяць, рік), одиниць}}{\text{Загальна кількість інформаційних повідомлень за той же період (відділ, служба, організація), одиниць}} \quad (1.11)$$

$$\text{Коефіцієнт якості управлінської документації} = \frac{\text{Кількість видів уніфікованих, стандартизованих, типових і трафаретних документів, одиниць}}{\text{Загальна кількість документів на підрозділ за певний період, одиниць}} \quad (1.12)$$

Критерій «рішення» ідентифікують: характеристика прийняття управлінських рішень; процедура розробки і прийняття управлінських рішень; питома вага інноваційних рішень в загальній кількості рішень за певний період; інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

*Мезорівень (корпоративний або системний рівень)* включає усі показники які характеризують мотивацію управлінської праці в цілому, як систему, що задовольняє певні потреби, а саме: асортимент мотиваторів; номенклатура мотиваторів; загальний обсяг мотиваторів; ефективність управління; зайнятість персоналу в апараті управління; співвідношення чисельності персоналу лінійного та функціонального управління; коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління; коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу; якість мотивації менеджерів; інновації в мотивації праці менеджерів тощо.

*Макрорівень (загальносистемний)* відображає порівняльну характеристику мотивації управлінської праці в умовах конкурентного середовища через критерії: 1) конкурентоспроможність управлінського персоналу; 2) кількість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів організації щодо основного конкурента; 3) якість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів організації щодо основного конкурента; 4) роль підприємства щодо мотивації праці менеджерів на ринку (нішер, послідовник, челенжер, лідер); 5) місткість ринку основного конкурента [153, с. 93-103].

Враховуючи запропоновану систему показників критеріїв доречним є застосування інтегрального методу, суть якого полягає в оцінюванні складових мотиваційного потенціалу підприємства за певним набором коефіцієнтів (показників), що у сумарному підсумку формують значення часткових інтегральних показників за кожною із його складових. Натомість, на основі часткових інтегральних показників оцінювання складових мотиваційного потенціалу формується зведений інтегральний показник рівня його використання в межах цілого підприємства [154, с. 456].

Розглянемо основні характеристики робіт управлінської праці на трьох рівнях управління на прикладі нафтогазових підприємств. Для проведення якісного аналізу дані згрупуємо в таблицю 1.7.

Таблиця 1.7 – Приклади видів праці менеджерів за рівнями управління згідно ступеня прояву кожної з п'яти характеристик робіт [155, с. 46]

Характеристика роботи	Приклад роботи
<b>Різноманітність умінь та навичок</b>	
TOP	Найрізноманітніші види робіт по всіх сферах діяльності підприємства
MIDDLE	Виконання поставлених завдань TOP рівнем в межах спеціалізації
LOWER	Виконання рутинних завдань і розподіл робіт між виконавцями
<b>Визначення завдання</b>	
TOP	Формування та розподіл завдань між рівнями управління
MIDDLE	Донесення завдань до LOWER рівня і розподіл завдань на горизонталі управління
LOWER	Виконання поставлених завдань і звіт про результати
<b>Важливість завдання</b>	
TOP	Стратегічні завдання
MIDDLE	Тактичні завдання
LOWER	Поточні завдання
<b>Самостійність</b>	
TOP	Керівник складає план своєї роботи на день і приймає рішення щодо найефективнішого розподілу завдань між рівнями управління
MIDDLE	Керівник має контакти з начальником, виконує поставлені завдання і проєктує роботу LOWER рівня
LOWER	Керівник, який повинен виконувати загальний виробничий процес та вносити зміни в міру надходження корективів
<b>Зворотний зв'язок</b>	
TOP	Керівник виконує завдання і про результати звітує раді директорів
MIDDLE	Керівник виконує завдання і про результати звітує TOP рівню
LOWER	Керівник виконує завдання і про результати звітує LOWER рівню

Джерело: розроблено автором

Дослідження моделі характеристик управлінської праці дозволило інтерпретувати три перші характеристики (різноманітність умінь та навичок, визначення завдання та важливість завдання) як комплексну характеристику значущості роботи. Отже, при достатньому їх прояві в праці управління вона буде ним сприйматися важливою, цінною та престижною. Більш вагомими є самостійність, яка провокує у працівника відчуття власної відповідальності за

результати, та зворотний зв'язок, що передбачає своєчасний моніторинг, оцінку дій управлінця і інформування його щодо ефективності виконання службових обов'язків й повноважень.

Розглянемо модель характеристик роботи управлінської праці на рис. 1.12.

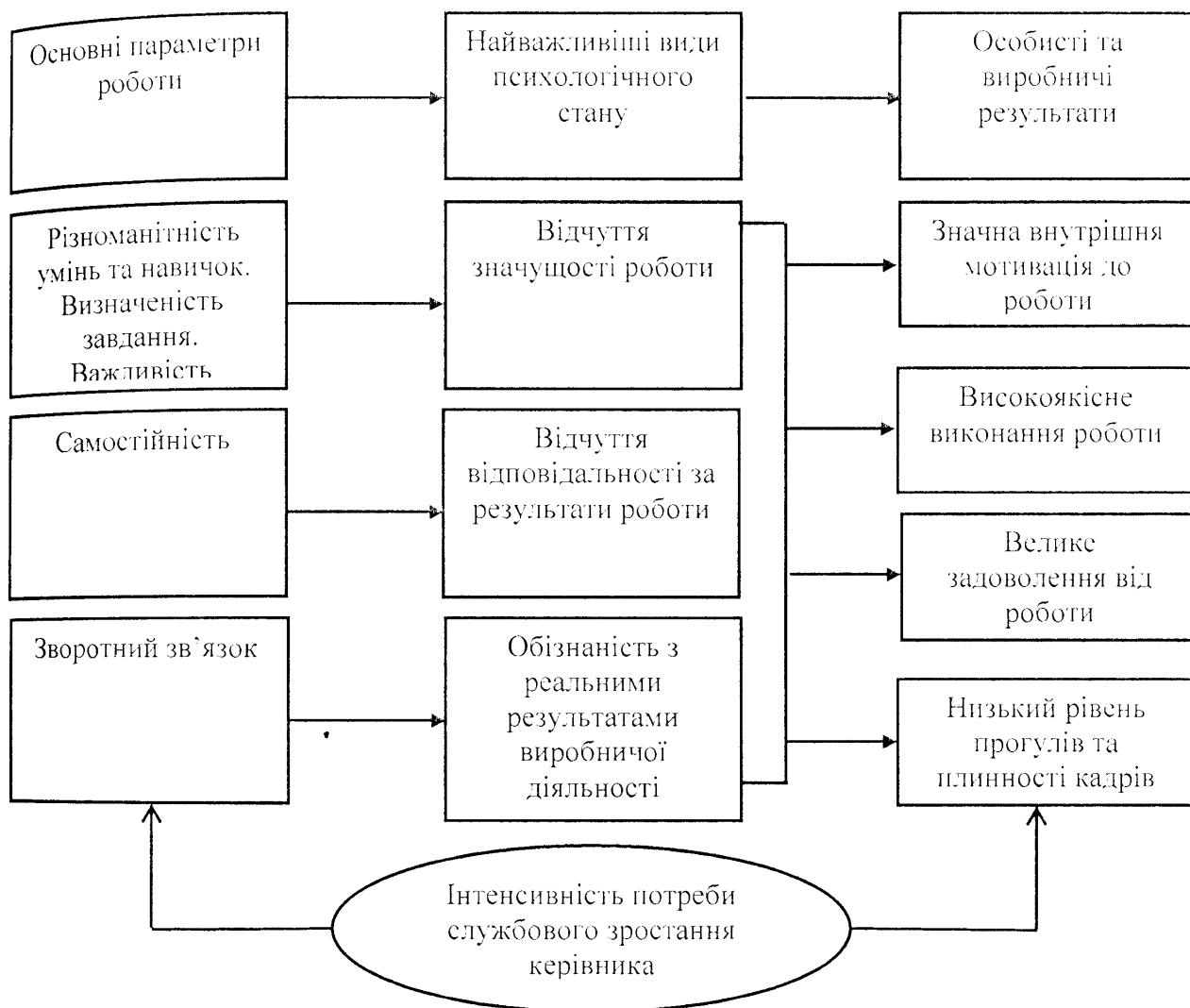


Рисунок 1.12 – Модель характеристик роботи управлінської праці нафтогазових підприємств

Джерело: вдосконалено автором на основі

Згідно наведеної моделі на рис. 2.13, зв'язки між параметрами роботи та її результатами послаблюються або підсилюються залежно від рівня потреби індивіда в службовому зростанні, що виявляється у прагненні працівника до самоповаги та самореалізації. В умовах розширення масштабів діяльності особи, які прагнуть службового підвищення більшою мірою відчувають незадоволеність від очікування, що впливає на психологічний стан, ніж їхні колеги. Нетривале

очікування стимулює їх до результативнішої праці і виконання управлінських повноважень з більшою віддачею.

Для проведення кількісного аналізу застосуємо експертні оцінки характеристик робіт мотивації управлінської праці.

Кожному рівню управління притаманні окремі види робіт згідно з посадовою інструкцією. Виконувана робота працівників різниться між собою в залежності від діяльності підприємства і рівня управління на якому працює керівник. Найкраще дані відмінності можна проаналізувати за допомогою моделі характеристик роботи (МХР), розроблена Дж. Гекменом та Гр. Олдгемом.

Згідно з висновками учених, будь-яку роботу можна охарактеризувати, користуючись п'ятьма основними параметрами:

1. Різноманітність умінь та навичок – параметр, що показує, якою мірою робота вимагає різноманітних видів діяльності і як працівник може скористатися з кількох різних спеціальностей і обдарувань.

2. Визначення завдання – характеристика, яка показує, якою мірою робота вимагає завершення виконання цілого та визначеного завдання.

3. Важливість завдання – показує міру впливу управлінської праці на життя або працю інших людей.

4. Самостійність – відображає міру забезпечення індивідові самостійності, незалежності і свободи дій під час складання графіка роботи й визначення порядку, якого належить дотримуватися при її виконанні.

5. Зворотний зв'язок показує, якою мірою виконання необхідних для одержання результатів роботи службових обов'язків супроводжується наданням індивідові безпосередньої та чіткої інформації про ефективність його дій [156].

Основні параметри роботи можна звести в один показник, що називається балом мотиваційного потенціалу (БМП). Бал мотиваційного потенціалу обчислюється таким чином:

$$БМП = \frac{(Рутн + ВизЗ + ВажЗ)}{3} \cdot Сам \cdot 33, \quad (1.13)$$



де Рутн – різноманітність умінь та навичок;

ВизЗ – визначення завдань;

ВажЗ – важливість завдань;

Сам – самостійність;

ЗЗ – зворотній зв'язок.

Згідно формалізованої моделі характеристик праці складова управлінської праці матиме високий бал мотиваційного потенціалу за умови великого значення принаймні одного із трьох чинників, пов'язаних із її вагомістю (різноманітність умінь та навичок, визначення завдання, важливість завдання). Попри це, праця менеджера повинна відзначатися високими показниками самостійності та зворотного зв'язку. Творча робота, яка відповідає цим вимогам, матиме високе значення балу мотиваційного потенціалу. При цьому, спостерігається позитивний вплив на мотивацію, виконання роботи і задоволення нею, а ймовірність прогулів та плинність кадрів зменшуються.

З огляду на зазначене, можна зробити наступні висновки: 1) модель характеристик праці менеджерів забезпечує адекватну схему визначення основних параметрів при оцінюванні мотиваційного потенціалу; 2) елементи праці менеджерів з високими параметрами мають вищий рівень мотивації, приносять задоволення і забезпечують вищу продуктивність праці відносно інших управлінців; 3) параметри роботи мають значний вплив на психологічний стан персоналу і підвищення результативності праці менеджерів у порівнянні із заходами безпосереднього впливу на персонал.

Таким чином, зважаючи на особливості конкурентної економіки і будови сучасних підприємств та організацій, доречно при оцінці ефективності мотивації праці менеджерів враховувати чотири базові рівні: нано- (еґоцентричний), мікро- (локальний), мезо- (корпоративний) і макро- (конкурентний) рівень. Саме такий кількісний менеджмент дозволяє через безперервну діагностику вчасно реагувати на «вузькі місця» і розробляти дієві напрямки інтенсивного розвитку мотивації управлінської праці.

## Висновки до розділу 1

На основі результатів проведеного дослідження теоретичних та прикладних засад управління мотивацією праці менеджерів сформульовано наступні положення:

1. На основі характеристики суті мотивації та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне: 1) об'єктивно існують три варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей та досягнення особистих цілей через колективні; 2) під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву; 3) мотивація є функцією менеджменту, що породжує особливий вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності менеджерської праці; 4) управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (кількісних та якісних показників).

2. За результатами аналізу теорії та практики мотивації праці менеджерів систематизовано нетрадиційні методи мотивації за групами: 1) методи не грошової мотивації, 2) методи задоволення сформованих актуальних очікувань у суспільстві, 3) методи задоволення потреб за групами і типами менеджерів, – що слугувало основою для обґрунтування системного підходу до мотивації праці менеджерів задля впровадження індивідуальної спрямованості та оптимізації витрат. Це дозволить залучати компетентних управлінців, оптимізувати структуру управлінського персоналу, утримувати цінних керівників, стимулювати ефективність менеджменту при незначному рості витрат.

3. Узагальнюючи зміст дефініцій категорій «механізм управління», «управлінська праця», «мотивація», базуючись на виокремлених основних характеристиках, сформовано системне уявлення сутності механізму управління мотивацією праці менеджерів за рахунок обґрунтування системи означень, які відображають три основні аспекти: елементний, функціональний і процесний. За елементним підходом МУМПП є динамічною організованою системою взаємоузгодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів в процесі

обґрунтування, планування, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення і розвитку мотивації праці на підприємстві. Отже, МУМПП є сукупністю принципів, методів, критеріїв, ресурсів, функцій, важелів, форм, технологій та інструментів, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності МПП на підприємстві.

Згідно процесного підходу МУМПП – це система цілевстановлення й формування заходів впливу, що дозволяє в процесі мотивації трансформувати обмеження, можливості й мотиви у стимули, форми, методи, важелі, інструменти, технології та результати їх взаємодії, спрямовані на підвищення інтенсивності, продуктивності та ефективності управлінської праці.

За функціональним аспектом МУМПП ідентифікують із сукупністю критеріїв, принципів, ресурсів і дій щодо ухвалення рішень, які слугують виробленню, формуванню, регулюванню й реалізації нового МУМПП з необхідними характеристиками та властивостями, тому він акумулює економічні та неекономічні форми і методи та виступає інструментом реалізації об'єктивних економічних законів.

4. На основі аналізу сутності МУМПП визначено наступні принципи побудови МУМПП: 1) системність, 2) цільова зорієнтованість, 3) стимулювання, 4) безперервність розвитку, 5) надійність, 6) єдність дії, 7) еластичність, 8) інноваційність, 9) забезпеченість, 10) економічність, 11) комплексність, 12) збалансованість інтересів, – які обумовлюють базові функції МУМПП: а) цілевстановлення, б) оцінювання і прогнозування стану та ефективності, в) розробку і прийняття рішень, г) планування, д) організаційну, е) комунікацію та субординацію, є) регулювання функціонування МУМПП, ж) контроль. Визначення принципів та функцій слугували для візуалізації МУМПП шляхом побудови теоретико-аналітичної схеми.

5. Формалізовано МУМПП у вигляді структурно-логічної схеми на основі системного підходу і прийому декомпозиції, яка відображає взаємодію суб'єкта та об'єкта в процесі формування і реалізації системи мотивації праці менеджерів на підприємстві. Згідно теоретико-аналітичної схеми МУМПП поєднує мотиваційну,

організаційно-забезпечуючу та функціональну складові, які характеризують формування системи стимулювання управлінської праці, реалізацію та контроль ефективності впровадження останньої на підприємстві.

6. Удосконалено модель управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб шляхом виділення рівнів управління та поділом методів за характером впливу на активізуючі потреби і задовільняючі з наступною деталізацією за рівнями ієрархії управління, що забезпечило формування інструментарію управління мотивацією праці керівників через внутрішні потреби.

7. Для забезпечення раціональності управлінських рішень щодо регулювання мотивації праці менеджері запропоновано концептуальний підхід до оцінювання МПМ як цілісної системно-рівневої організації мотивації праці менеджерів за нано-, мікро-, мезо- і макрорівнем в розрізі яких виділено критерії та показники. Сформована на їх основі чотирьохрівнева система показників і критеріїв якісно характеризує стан МПМ за рівнями управління, а застосування методу експертних оцінок та їх нормування дозволяють кількісно визначати доцільність та ефективність рішень щодо реформування мотивації праці на підприємстві.

Основні результати, наведені в розділі, опубліковано у працях [64, 67, 74, 76, 155].

## РОЗДІЛ 2

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1 Комплексний методологічний підхід до визначення рівня мотивації управлінської праці

Вироблення нових методичних основ вивчення управління мотивацією праці менеджерів повинно враховувати сучасну проблематику, світовий досвід та наукові напрацювання у цій сфері. Сучасні теорії мотивації управлінської праці щодо особистості передбачають застосування валідних психодіагностичних процедур, засоби яких забезпечують всеохоплюючий матеріал про мотивацію індивіда. Зазначені методи дослідження мотивації не дозволяють інтегрувати її в процесі кількісної та якісної оцінки [157, с. 34], ідентифікувати особисте в мотивації людини, що визначає свідоме внутрішнє бажання діяти у певний спосіб. Відсутня також узгодженість у підходах, методології та критеріях дослідження мотивів поведінки людини [158, с. 247].

Сформульована змістова характеристика МУМППМ у попередніх підрозділах, як динамічної системи, дозволяє виокремити основні вимоги до методологічного підходу: 1) врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на об'єкт; 2) відображення впливу позитивних і негативних змін або протилежних тенденцій конструктивного й деструктивного характеру; 3) оцінювання керованості змін МУМППМ або системи мотивації управлінської праці; 4) оцінка циклічних та випадкових змін (останні не нагромаджуються й не мають синергетичних ефектів); 5) оцінювання елементних, функціональних та організаційних трансформацій МУМППМ; 6) врахування динамічності змін очікувань та мотивів мотивації в часовому просторі; 7) оцінювання різноскерованості можливих змін МУМППМ щодо переходу від простого стану до складного, удосконаленого; 8) вимірювання здатності МУМППМ протидіяти впливу негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ; 9) врахування різноскерованості можливих векторів розвитку або зміни стану МУМППМ тощо.

Згідно [159] існує два підходи до оцінювання МУМПМ: 1) дослідження управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб; 2) виявлення й аналіз домінуючих мотивів трудової діяльності та ефективності впливу на них (в основі лежать діагностичні методики: тести, опитування, спостереження).

За першим підходом ідентифікується місце і роль різноманітних факторів мотивації праці, здатних задовольнити різні потреби. Факторами впливу на мотивацію управлінської праці називають всю сукупність чинників, які можуть змінити поведінку та ставлення людини до праці [160]. Відповідно до факторних груп виділяють результати діяльності менеджерів: економічні (продуктивність, якість праці, виконання завдань); соціально-економічні (трудова й творча активність, дисципліна, ставлення до праці); соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонічне сполучення інтересів особистості і суспільства).

Кожний фактор може сприяти або блокувати управлінську діяльність, а також породжувати різного роду неузгодженості управлінської праці. Поділ факторів дуже важливий, бо за наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулюючих заходів [161].

Для кількісного оцінювання зазначених факторів розглянемо два методи аналізування мотивації управлінської праці: експертний і самодіагностування індивіда.

Експертний метод передбачає залучення експертів для оцінювання показників мотивації з точки зору власних спостережень за індивідами. Зокрема, для показника – задоволеність умовами праці – складовими є компоненти, наведені у табл. 2.1.

Далі кожний експерт оцінює кожну характеристику за п'ятибальною системою (табл. 2.2).

Отримані дані аналізують за формулою [162, с. 135]:

$$K_{iu}^{EM} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{\alpha_j \cdot \beta_j}{b}}{n} \longrightarrow 1.0, \quad (2.1)$$

де  $K_m^{EM}$  - оцінка рівня мотивації експертним методом конкретного фактора:

$i$  від 1, 2, ...,  $n$  – кількість експертів;

$j$  від 1, 2, ..., 11 – кількість оцінюваних характеристик досліджуваного фактора:

$\alpha_j$  – вагомість  $j$ -тої характеристики;

$\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -тої характеристики за п'ятибальною системою;

$b$  – максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний фактор;

$k$  – кількість компонент.

Таблиця 2.1 – Перелік компонент задоволеності умовами праці та їхня вагомість

Компоненти	Вагомість
1. Тривалість робочого часу і робочого року	
2. Оплата і стимулювання праці	
3. Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників	
4. Температурний режим	
5. Загазованість, запиленість, забрудненість повітря	
6. Освітлення	
7. Шум, вібрація	
8. Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями	
9. Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням	
10. Робочий режим праці	
11. Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами	
Усього	1

Таблиця 2.2 – Експертні оцінки

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№ 1											
№ 2											
№ 3											
№ 4											
№ 5											
Сума											

Визначено наступні умови оцінки експертами характеристик досліджуваного фактора: фактор відсутній – 1 бал; фактор проявляється дуже рідко – 2 бали; фактор проявляється не сильно й не слабо – 3 бали; фактор проявляється часто – 4 бали; фактор проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів [162, с. 137].

Метод самодіагностування індивіда полягає в самостійному оцінюванні індивідом власного ступеня задоволеності факторами мотивації за п'ятибальною

шкалою. Отримані дані підсумовують і за шкалою визначається ступінь його вмотивованості. Приклад анкети наведено нижче в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Анкета для самодіагностування індивіда згідно фактора задоволеності умовами праці

№	Компоненти	Шкала оцінки				
		5	4	3	2	1
1	Тривалість робочого часу і робочого року					
2	Оплата і стимулювання праці					
3	Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників					
4	Температурний режим					
5	Загазованість, запиленість, забрудненість повітря					
6	Освітлення					
7	Шум, вібрація					
8	Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями					
9	Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням					
10	Робочий режим праці					
11	Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами					
Всього						

Інформацію узагальнюють за запропонованою автором формалізованою моделлю:

$$K_m^{CI} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k (a_{ij} \cdot m_j)}{k \cdot m_{\max}}, \quad (2.2)$$

де  $K_m^{CI}$  – оцінка рівня мотивації методом самодіагностування індивіда для конкретного фактора;

$a_{ij}$  - сума  $i$ -ої характеристики за  $j$ -ою оцінкою шкали;

$k$  – кількість компонент;

$m_j$  –  $j$ -та оцінка шкали;

$m_{\max}$  – максимальна оцінка шкали.

Шкала оцінки рівня мотивації у відсотковому еквіваленті за окремими факторами: 100 - 90 – високий рівень мотивації; 89 - 75 – середній рівень мотивованості; 74 - 60 – задовільний рівень мотивації; 59 - 40 – низький рівень мотивованості; 39 - 31 – незадовільний; 30 - 0 – рівень мотивації індивіда відсутній.



Розвиток сучасних теорій мотивації праці менеджерів відбувається під впливом адаптації практики управління мотивацією до особливостей психології поведінки особистості. Через це попередній підхід має обмежене застосування із-за відсутності самостійності у виборі та прийнятті управлінських рішень. Отже, більш достовірним буде другий підхід, що передбачає виявлення та аналіз домінуючих мотивів трудової діяльності й ефективності впливу на них.

На основі [159] структуруємо другий підхід за наступними етапами:

I етап: визначаються типи мотивів управлінської праці, які класифікують за обмеженою кількістю ознак;

II етап: обґрунтування методики діагностування мотивів менеджерів;

III етап: формування моделі мотиваційного комплексу, яка включає в себе рівноправні взаємопов'язані групи мотивів певним чином (модель А. Литвинюка, XYZ-модель тощо);

IV етап: обчислення сили дії мотивів при стабільному стані моделі. За результатами діагностичних тестів будується мотиваційний профіль менеджера, за шкалою визначається стимулюючий чи дестимулюючий вплив має мотив та ступінь відхилення від стандартного інтервалу. Останній вказує на значущість мотиватора для профілю менеджера і його трудової поведінки. Чим більше відхилення тим суттєвіший вплив матиме у майбутньому цей мотиватор на поведінку менеджера, тому ситуація потребує коригування за допомогою стимулів чи дестимуляторів, для зміни сили і напрямку дії;

V етап: визначаються фактори, що зумовлюють зміну дії мотивів;

VI етап: формування інструментарію стимулювання;

VII етап: обґрунтування необхідних змін в системі мотивації та заходів;

VIII етап: прогнозування впливу змін у мотивації менеджерів на їх мотиваційний профіль й трудову діяльність.

Результативність мотиваційних заходів досить складно оцінити, бо вона може проявлятися не тільки економічно (досягнення цілей організації, покращення матеріального добробуту, задоволення фізіологічних потреб працівника), а й мати соціально-психологічне вираження (задоволення співробітників своєю роботою,

зниження напруженості праці, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі).

Для оцінювання мотивації праці менеджерів застосовують кількісні, якісні й комбіновані методи. Перевагами кількісних методів є об'єктивність, незалежність ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних та статистичних оцінок [163].

Експертне оцінювання передбачає експертне опитування менеджерів (безпосереднього керівника підрозділу й керівників вищих рівнів управління) й фахівців високого рівня кваліфікації, які найкраще поінформовані про діяльність управлінця, установи, її підрозділів та служб [164, с. 123 - 124]. Зовнішній результат може оцінюватися шляхом соціологічних опитувань про задоволеність населення продукцією та продуктами організації, її імідж, довіру та лояльність до неї.

Оцінювання рівня мотивації працівників, як показника ефективності управлінської праці, прийнято розглядати у порівнянні з показниками розвитку економіки і рівня життя населення: мінімальною заробітною платою і прожитковим мінімумом [144].

За концепцією соціальних стандартів прожитковий мінімум ( $d_m$ ), мінімальна середньомісячна заробітна плата ( $d_z^0$ ) і середньомісячна заробітна плата працівників ( $d_z$ ) характеризуються наступними співвідношеннями [165]:

$$\begin{aligned} d_z^0 &\geq 1,15d_m, \\ d_m &\approx 0,4d_z. \end{aligned} \quad (2.3)$$

Мультиплікативний вплив корпоративно-культурологічних факторів враховують застосуванням множника  $k$ , який набуває додатних значень. При рівні  $k < 1$  – працівник не сприймає базові принципи управління підприємством, при  $k = 1$  менеджер ставиться нейтрально, якщо  $k > 1$ , у керівника свідоме ставлення та розділення корпоративного бачення. Таке сприйняття є індивідуальним, але суттєво відрізняється за рівнями управлінського персоналу при відносній однорідності для групи.

При цьому, функція мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств  $F(d_z, d_s)$  пропонується в такому вигляді:

$$F(d_z, d_s) = k \cdot [f_e(d_z) + f_s(d_s)] \quad (2.4)$$

де  $k$  – коригуючий коефіцієнт (мультиплікатор),  $0 \leq k \leq 1$ :

$f_e$  – економічний критеріальний показник;

$f_s$  – соціальний критеріальний показник;

$d_z$  – середньомісячна заробітна плата персоналу;

$d_s$  – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

Для оцінювання ефективності системи мотивації управлінського персоналу запропонована шкала відповідності кількісних значень оцінюваної функції якісним критеріям ефективності з урахуванням граничних значень показників  $f_e(d_z)$ ,  $f_s(d_s)$  і мультиплікатора  $k$  (табл. 2.4) [165].

Таблиця 2.4 – Шкала кількісних значень оцінюваної функції за якісними критеріями відповідності цілям і завданням управління організацією [165]

Діапазон значень функції мотивації праці управлінського персоналу	Якісний рівень системи мотивації
$0,5 > F(d_z, d_s) \geq 0$	неадекватна
$1 > F(d_z, d_s) \geq 0,5$	потребує удосконалення
$2 > F(d_z, d_s) \geq 1$	ефективна

Перевагами такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу стали об'єктивність оцінки, простота математичних розрахунків, доступність інформаційних ресурсів, індивідуальність оцінки із-за професійної та персоніфікованої кар'єрно-управлінської складових. Недоліком є обмеженість критеріїв, що не включають результати виробничо-господарської діяльності та ефективність функціонування організації;

Цей методичний підхід припускає наступне: 1) продуктивність праці менеджерів залежить від економічних, соціальних і корпоративно-культурологічних (засадничі) мотиваторів; 2) для оцінювання мотивації управлінської праці застосовують принцип В. Парето, за яким для формування сукупності мотиваторів враховують їх обмежену кількість; 3) рівень мотивації праці управлінського персоналу і рівні економічних та соціальних мотиваторів є

взаємозалежними, проте, зростання рівня мотиваторів призводить до зниження граничної ефективності їх дії; 4) вплив корпоративно-культурологічних (засадничих) мотиваторів мультиплікативно позначається на ефективності мотиваційної системи, хоча прямо не залежить від рівня економічних і соціальних мотиваторів, якщо домінують внутрішньо-корпоративні, які враховують розвиток і вдосконалення самого персоналу, значущість і сприйняття цінностей організації колективом працівників, над зовнішніми цілями розвитку підприємства.

На сучасних підприємствах оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу здійснюється поетапно [166, 167]: оцінка досягнення цілей (ефективність виконання завдань і ступінь досягнення мети – виступають основними критеріями оцінки і мотивування діяльності менеджера); оцінка компетенції (відповідність менеджера вимогам до кваліфікації, ефективність управлінської праці, відповідальність за виконання обов'язків – визначають вид і розмір винагороди); оцінка мотивації (стимулювання підвищення кваліфікації, кращого виконання службових обов'язків, підвищення професійного рівня); вивчення статистики людських ресурсів (аналіз структури персоналу за плінністю, кваліфікацією, віком, статтю, стажем тощо); оцінка витрат (витрати на відрядження, на навчання та перенавчання, на оздоровлення, утримання і обслуговування будь-яких делегацій, пов'язаних з професійною діяльністю підприємства).

Враховуючи недоліки та переваги відомих ключових підходів оцінювання мотивації праці менеджерів, а також практику їх застосування на нафтогазових підприємствах, слід сформулювати комплексний методологічний підхід до оцінювання рівня мотивації праці менеджерів на основі чотирьохрівневої ієрархічної системи показників і критеріїв, запропонованої у підрозділі 1.3. Розроблений нами підхід візуалізовано на рис. 2.1.

Діагностування факторів, які здійснюють критичний вплив на мотивацію управлінської праці доцільно провести за допомогою анкетування (додаток Е). Опитувальник складено автором на основі думок експертів, що допомагає встановити вплив факторів максимально точно.

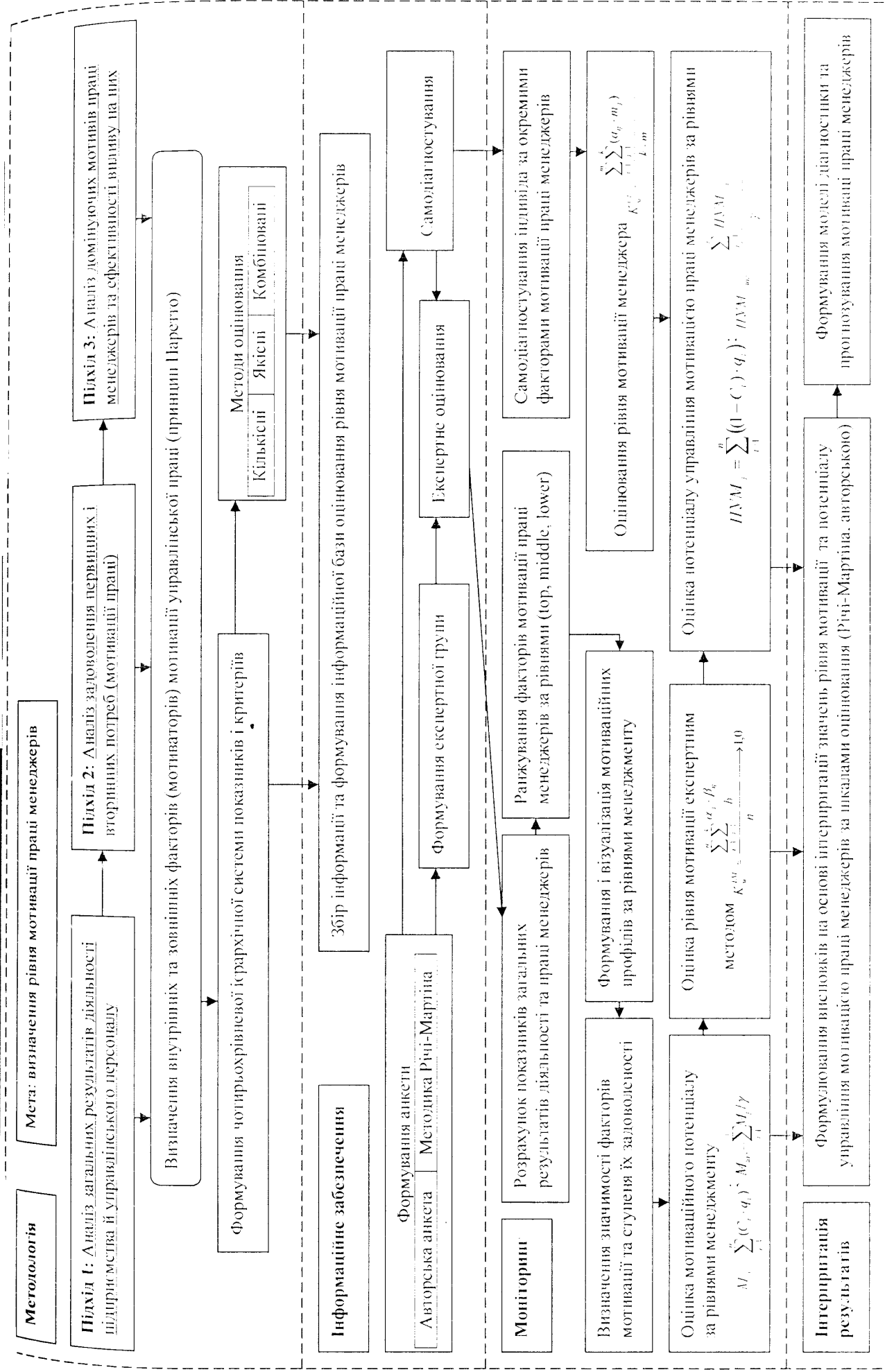


Рисунок 2.1 – Комплексний методологічний підхід оцінювання рівня мотивації праці менеджерів

Для проведення детального аналізу факторів та їх систематизації пропонуємо використовувати методику Річі - Мартіна, яка передбачає аналіз 12 чинників. Специфіка пропонованого опитувальника дозволяє простежити спрямованість мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств (додаток Г). Побудова тесту сприяє заохоченню відвертості респондентів, а обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення унеможливають маніпулювання та недостовірність інформації.

Формування системи стимулів праці менеджерів вимагає ідентифікації мотиваційних потреб керівників і оцінювання ступеня їх задоволеності. З цією метою в якості інструментарію пропонуємо мотиваційний профіль [168, с. 165], що відображає ставлення менеджерів до мотиваційних факторів матеріального та нематеріального характеру. Сукупність усіх мотиваційних факторів формалізуємо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Мотиваційні фактори праці менеджерів

№ фактора	Зміст фактора	Ступінь задоволеності	Вагомість
1			
2			
...			
12			

При формуванні переліку факторів проблему значної їх кількості вирішуємо застосуванням принципу Паретто, враховуючи найвагоміші за впливом на індивіда. Для цього доцільно застосувати самодіагностування менеджерів шляхом їх тестування, що дозволить врахувати їх думку щодо вагомості факторів через присвоєння їм значень з діапазону 0,1 – низький до 1 – високий рівень (табл. 2.5). Згідно формули (2.1) визначаємо вагомість мотиваційних факторів та ступінь задоволеності потреб менеджера.

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також відобразити за шкалою від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймають за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 2.6 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці – це номери факторів; другий рядок – результати першого опитування

щодо задоволеності мотиваційного фактору, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати першого опитування щодо вагомості мотиваційного фактору в системі цінностей менеджерів і т.д.

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання вагомості та ступеня задоволеності потреб й інтересів менеджерів

№ мотиватора / Експерт	1	2	...	12
1	задоволеність	задоволеність	задоволеність	задоволеність
	вагомість	вагомість	вагомість	вагомість
2	задоволеність	задоволеність	задоволеність	задоволеність
	вагомість	вагомість	вагомість	вагомість
...	...	...	...	...
	...	...	...	...
n	задоволеність	задоволеність	задоволеність	задоволеність
	вагомість	вагомість	вагомість	вагомість

Далі значення із таблиці переносять на діаграму, поділену на чотири квадранти. За вертикаллю діаграми наведено значення вагомості мотиваційних факторів, а за горизонталлю – ступінь їх задоволеності. Цільовим для визначення основних мотиваторів є другий квадрант, в якому вагомість мотиваційних факторів перебуває в інтервалі від 0,6 до 1,0, а ступінь задоволеності потреб та інтересів – в діапазоні від 0,1 до 0,5 [71, с. 137].

Результати опитування можна виразити діаграмою (рис. 2.2), де на вісі іксів (X) пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 2.6, а на вісі Y – кількість балів.

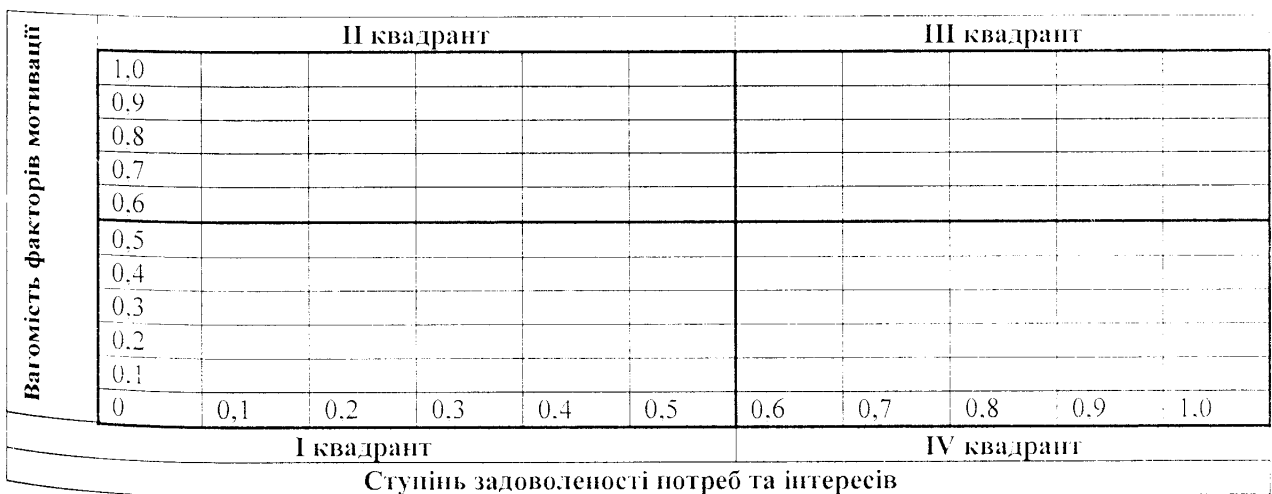


Рисунок 2.2 – Діаграма мотиваційного профілю керівника [71, с. 137]

На відміну від О. Стахів [71] ми розглядаємо в якості факторів мотивації не тільки потреби менеджерів, а й інтереси інших суб'єктів процесу мотивації за рівнями управління. Тому перелік факторів мотивації слід формувати за top, middle та lower-рівнями.

Мотиваційний профіль менеджера постійно змінюється під впливом зростання задоволеності існуючих потреб та інтересів і виникнення нових, його стан характеризує мотиваційний потенціал. Останній «...характеризує готовність індивіда до максимальної трудової віддачі, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб індивіда...» [71, с.136]. Вище значення мотиваційного потенціалу свідчить про задоволеність мотиваційних потреб та інтересів менеджерів й ефективнішу працю на користь підприємства.

Мотиваційний потенціал керівника ( $M_{\text{керівника}}$ ) за [71, с. 138] визначається сумою всіх значень ступеня задоволеності ( $C$ ). Проте, ми пропонуємо обчислювати мотиваційний потенціал менеджера через рівень ефективності мотивації праці менеджерів щодо задоволеності мотиваційних потреб за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^n (C_i \cdot q_i)}{n} \quad (2.5)$$

де  $M_j$  - мотиваційний потенціал  $j$ -го управління;

$C_i$  - ступень задоволеності  $n$ -им фактором;

$n$  – кількість факторів;

$q_i$  – вагомість  $i$ -го мотиватора.

Для оцінювання мотиваційного потенціалу застосовують 12-ти бальну шкалу значень (табл. 2.7), проте для ідентифікації результатів оцінювання застосовується ми пропонуємо застосовувати укрупнену шкалу або трьохбальну шкалу. Тоді значення мотиваційного потенціалу знаходитимуться в інтервалі від «0» до «1», а якісну їх оцінку доцільно проводити за укрупненою шкалою, визначеною на основі 12-ти бальної.



Таблиця 2.7 – Шкала якісної оцінки мотиваційного потенціалу менеджерів

12-ти бальна шкала		Укрупнена шкала		
Діапазон значень	Якісна характеристика	Діапазон значень	Трьохбальний вимір	Якісна характеристика
0-2,0	цілком незадовільний	0-0,40	0-1,20	незадоволений (низький)
2,1-5,0	більше незадоволений ніж задоволений			
5,1-7,0	щось середнє	0,41-0,8	1,21-2,4	недостатній (середній)
7,1-10,0	більше задоволений ніж незадоволений			
10,1-12,0	повністю задоволений	0,81-1,0	2,41-3	задоволений (високій)

Застосування укрупненої шкали, на відміну від діаграм, дозволяє одразу ідентифікувати основні чинники, які мають визначальний вплив за умови застосування авторського підходу до його обчислення. Тоді значення мотиваційного потенціалу перебуватимуть в інтервалі від «0» до «1», а якісну їх оцінку доцільно здійснювати за укрупненою шкалою (табл. 2.7).

Мотиваційний потенціал менеджменту підприємства ( $M_{\text{заг}}$ ) визначається як середня арифметична сума мотиваційних потенціалів керівників усіх рівнів:

$$M_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^{\gamma} \frac{M_1 + M_2 + \dots + M_{\gamma}}{\gamma} \quad (2.6)$$

де  $M_{\text{заг}}$  - загальний мотиваційний потенціал менеджменту підприємства або рівня;

$M_{\gamma}$  - мотиваційний потенціал  $\gamma$ -ого менеджера;

$\gamma$  – кількість управлінських кадрів.

Аналогічно обчислюється мотиваційний потенціал керівників окремого рівня управління і загалом характеризує роботу управлінського персоналу.

Наступним етапом після оцінювання мотиваційного потенціалу за рівнями менеджменту і визначення вагомості впливу мотиваційних факторів є побудова і формалізація економіко-математичної моделі для його прогнозування та оцінювання. При цьому, модель повинна включати фактори,

які спричиняють не менше 70% впливу на формування мотиваційного потенціалу.

Наведений підхід до аналізування мотивації менеджерів характеризує рівень використання потенційних можливостей мотиваційного поля за умови існуючої системи мотивації, а цінність для управління має оцінювання резервів його підвищення. Тому для аналізування ефективності управління мотивацією праці менеджерів пропонуємо застосовувати «потенціал управління мотивацією праці менеджерів».

Під «потенціалом управління мотивацією праці менеджерів» слід розуміти резерв зростання ефективності мотивації менеджера чи їх групи за рівнями, який обчислюється як середня арифметична зважена незадоволеності потреб й інтересів та вагомості факторів мотивації управлінців:

$$\begin{aligned}
 ПУМ_j &= \frac{\sum_{i=1}^n ((1 - C_i) \cdot q_i)}{n}, \\
 ПУМ_{\text{заг}} &= \frac{\sum_{j=1}^z ПУМ_j}{z}.
 \end{aligned}
 \tag{2.7}$$

МУМПМ вимагає постійного моніторингу щодо результативності за допомогою мотиваційного потенціалу й потенціалу управління мотивацією праці менеджерів.

За результатами ранжування та аналізу потенціалу управління мотивацією праці визначаються основні фактори мотивації, за якими розробляють програму заходів щодо удосконалення МУМПМ. Для оцінювання їх ефективності і доцільності застосовують систему критеріїв та показників оцінювання ефективності мотивації праці менеджерів, розглянуту в підрозділі 1.3.

Ресурсне забезпечення (в тому числі фінансове) суттєво впливає на підвищення ефективності мотивації управлінської праці, тому слід обґрунтувати максимальний розмір витрат на стимулювання управлінського персоналу [151, с. 40]:

$$\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} BC_{ij} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} O_{ij} \cdot (1 + H_{ij} + D_{ij}) + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} P_{1ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} P_{2ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} P_{3ij} - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} \Pi_{1ij} - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} \Pi_{2ij} - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} \Pi_{3ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} \Pi_{лг} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} C_{ij} \cdot УК \quad (2.8)$$

де  $m$  – кількість рівнів управління на підприємстві;  $n_j$  – кількість працівників на  $j$ -му рівні управління;  $BC_{ij}$  – витрати на стимулювання  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за календарний рік, грн.;  $O_{ij}$  – посадовий оклад (тарифна ставка)  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, грн.;  $H_{ij}$  – частка надбавок  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, встановлена відповідно до його посадового окладу (тарифної ставки);  $D_{ij}$  – частка доплат  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, встановлена відповідно до його посадового окладу (тарифної ставки);  $P_{1ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами його роботи, грн.;  $P_{2ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами діяльності підрозділу підприємства, грн.;  $P_{3ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами діяльності підприємства за календарний рік, грн.;  $\Pi_{1ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в його роботі, грн.;  $\Pi_{2ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в діяльності підрозділу підприємства, грн.;  $\Pi_{3ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в діяльності підприємства за календарний рік, грн.;  $\Pi_{лг}$  – соціальні пільги, гарантії, які надаються  $i$ -му керівнику  $j$ -го рівня управління, грн.;  $C_{ij}$  – сума вкладу до статутного фонду підприємства  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, грн.;  $УК$  – відсоток виплат за участь у капіталі на 1 грн. акції, пайові одиниці [71, с. 40].

Отже, потенціал управління мотивацією менеджерів - це можливе підвищення трудової віддачі менеджерів за рахунок стимулювання готовності і бажання виконувати поставлені завдання щодо досягнення цілей управлінської праці, нарощування та максимального застосування набутих знань, компетенцій, здібностей, навичок, умінь, що відображає ступінь незадоволеності інтересів та потреб мотивації управлінців. досліджувана категорія характеризує можливе підвищення ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів за рахунок обґрунтування системи стимулів і їх реалізації в програмі заходів.

## 2.2 Аналіз загальних результатів діяльності підприємства та мотивації управлінського персоналу

В умовах деструктивних тенденцій світового ринку паливно-енергетичних ресурсів і стагнації вітчизняної економіки діяльність паливно-енергетичних підприємств України перебуває у стані невизначеності [169, с. 21; 170, с. 125], та характеризується хаотичністю, непередбачуваністю, відсутністю узгоджених й збалансованих стратегій і пріоритетів розвитку галузей і регіонів, що вимагає побудови системи антикризового управління.

Основною метою управлінського аналізу і діагностики будь-якого суб'єкти ринкового господарювання є виявлення причин незадовільних результатів його функціонування, втрати ринкових позицій, неефективного використання ресурсів, падіння якості людських (в т.ч. управлінських) ресурсів, продукції і послуг, корпоративної культури, управлінської та виконавської дисципліни, розвитку кризових ситуацій. Інформація отримана в результаті проведеної діагностики, узагальнення та інтерпретації її результатів, повинна слугувати основою вироблення, прийняття і реалізації керівництвом суб'єкта господарювання (об'єкта дослідження) цілого комплексу управлінських рішень (у вигляді стратегії, програми, плану, переліку заходів тощо), спрямованих на: ліквідацію наслідків дії діагностованих чинників; нівелювання можливостей впливу цих чинників у майбутніх періодах часу; повну ліквідацію причин виникнення розвитку і впливу діагностованих чинників; розробки системи заходів, попереджуючих появу подібних причин і навіть можливостей їх майбутніх впливів та зумовлених цим негативних наслідків [171, с. 136].

Кожна проблема характеризується показниками, які можна оцінити якісно та кількісно. Розглянемо основні показники результатів господарювання НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз» та УМГ «Прикарпаттрансгаз», які характеризують роботу підприємств нафтогазової галузі, та відображають вплив мотивації механізм управлінської праці у додатках Д.1 – Д.3.

Для проведення кількісної оцінки розглянемо основні техніко-економічні показники в динаміці (додатки Д.4 – Д.13). Для початку вивчимо абсолютне відхилення: ланцюгові та базисні індекси (за базу прийнято 2011 рік) додатку Д.2. Розглянемо кількісні співвідношення між досліджуваними явищами за допомогою відносного відхилення у додатку Д.3.

Середньоспискова чисельність характеризує частину персоналу, на якій зосереджують свій вплив менеджери за допомогою постановки завдань та організації їх виконання. Середньооблікова чисельність працівників зменшується впродовж аналізованого періоду на всіх досліджуваних підприємствах, здебільшого, через вихід працівників на пенсію. В аналізованому періоді не було жодного звільнення працівників за власним бажанням або з інших обставин, які передбачені чинним трудовим законодавством.

Протилежну тенденцію спостерігаємо для фонду оплати праці, який зріс на НГВУ «Долинанафтогаз» (9,85%, тобто на 9022,18 млн. грн.), в НГВУ «Надвірнанафтогаз» (12,04%, тобто на 12566,1 млн. грн.), в УМГ «Прикарпаттрансгаз» (4,72%, тобто на 10973,3 млн. грн.) під впливом підвищення мінімальної заробітної плати, зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства, що зумовило збільшення заробітної плати на одного працюючого. Зростання фонду оплати праці відбулося за рахунок росту обсягів товарної продукції впродовж 2011-2015 років під впливом зміни попиту на ринку.

Негативною тенденцією було збільшення собівартості продукції (нафти і газу), що, через падіння світових цін на нафту і газ, негативно вплинуло на результати діяльності нафтогазових підприємств. Негативна тенденція зумовлена зменшенням попиту при скороченні обсягів видобутку нафти і газу. Отже, видобуток нафти скоротився на НГВУ «Долинанафтогаз» на 16,12 %, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 3,32 %. Видобуток газу зріс в НГВУ «Долинанафтогаз» на 12,99 %, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 3,21 %, в

УМГ «Прикарпаттрансгаз» (транспортування газу) – 5,2 %, що характеризує складну політичну та економічну ситуацію в країні.

Отже, динаміка основних фінансово-економічних показників характеризує недостатньо ефективну діяльність підприємств, що свідчить про неефективність роботи менеджменту і необхідність аналізування мотивації управлінської діяльності.

Праця менеджерів передбачає менше контролю та своєчасну і достатню економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високу продуктивність. В наш час саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець, приваблюють талановитих і перспективних управлінських працівників на нафтогазових підприємствах в конкурентних умовах.

При аналізі мотивації праці управлінського персоналу виникає велика кількість нез'ясованих та суперечливих аспектів, які призводять до певної невизначеності, а саме: невідповідності професійного рівня управлінського персоналу вимогам, неефективна система мотивації персоналу, проблеми у галузі навчання, корпоративної культури, досягненні результатів, можливості застосування творчого підходу в ході діяльності, займана посада тощо [172].

Діагностику мотиваційних характеристик управлінської праці та збір об'єктивної інформації про стан мотивації проведено за допомогою анонімного анкетування керівників НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Надвірнафтогаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз» і НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ дали згоду на проведення анонімного анкетування управлінських кадрів (додаток Г).

Опитування управлінського персоналу впродовж 2013 - 2015 років вище зазначених підприємств проводилося шляхом заповнення респондентами (керівниками різних рівнів управління) спеціально розробленої авторами анкети. Розроблена анкета нараховувала 20 питань, кожне з яких містить кілька варіантів можливих відповідей. Із 100 анкет, надісланих на кожне підприємство, добровільно і анонімно заповнено в НГВУ «Долинанафтогаз» –

73 [173, с. 241], НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 61, УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 43.

Згідно отриманих результатів простежується наступне:

1) У відсотковому співвідношенні вертикаль управління НГВУ «Долинанфтогаз» представлена наступним чином: TOP рівень складає 8,12 % (13 осіб) управлінських кадрів, MIDDLE – 42,5 % (68 осіб) та відповідно LOWER містить – 49,38 % (79 осіб). Тобто, співвідношення чисельності керівників на вищому, середньому і нижньому рівнях управління становить 1:5,1:6. В НГВУ «Надвірнанафтогаз» керівники TOP-рівня складають 9,21 % (21 осіб) від управлінських кадрів, MIDDLE-рівня – 37,28% (85 осіб) та LOWER-рівня – 53,51 % (122 осіб), тому співвідношення чисельності керівників на рівнях управління становить 1:4:5,8. Для УМГ «Прикарпаттрансгаз» характерна наступна структура управлінських кадрів: менеджери TOP-рівня складають 12 % (30 осіб), MIDDLE-рівня – 36,8 % (92 осіб) та відповідно LOWER-рівень нараховує – 51,2 % (128 осіб) і співвідношення чисельності керівників на рівнях управління становить 1:3,1:4,2. Переважання частки менеджерів нижчого рівня є ефективним, бо підприємства здійснюють виробничу діяльність, що вимагає значної кількості висококваліфікованих інженерів.

Гендерна структура управлінського персоналу в НГВУ «Долинанфтогаз» відображає переважання частки чоловіків (95,6 %) серед управлінських кадрів, а частка жінок – 4,4 %; НГВУ «Надвірнанафтогаз» – відповідно 89,1 % і 10,9 %; в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 73,5 % і 26,5 %.

Аналіз досвідченості менеджерів за стажем роботи на НГВУ «Долинанфтогаз» показав, що управлінці на керівних посадах працюють від 13 до 43 років на підприємстві. Середній стаж роботи на підприємстві становить 22,3 роки. В НГВУ «Надвірнанафтогаз» стаж роботи управлінських кадрів дорівнює 10 – 34 роки, а середній стаж роботи становить 22 роки. УМГ «Прикарпаттрансгаз» забезпечене управлінськими кадрами зі стажем роботи від 11 до 39 років (середній стаж роботи – 20 років). Опитування

щодо освітнього рівня управлінських кадрів продемонструвало 100%- рівень вищої освіти у респондентів. Стаж роботи управлінського складу НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ становить від 10 до 40 років, а середній стаж роботи – 30 років, при чому двоє менеджерів мають науковий ступінь.

Система мотивації в НГВУ «Долинанафтогаз» не задовільняє 71,43 % респондентів, а своє задоволення висловили 14,28 %, а решту 14,29 % не визначилися; в НГВУ «Надвірнанафтогаз» показники становлять відповідно 27,78 %, 5,56 %, а 66,67 % – не визначилися. На УМГ «Прикарпаттрансгаз» управлінські кадри, яких не влаштовує система мотивації, склали 33,33 % і вагаються з відповіддю 66,67 % респондентів. НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ демонструє 100 % незадоволеність системою мотивації. В якості основних демотиваторів респонденти визначили: неврахування індивідуального внеску кожного у вирішення загальних питань, психологічний тиск, відсутність неупередженого ставлення та критеріїв оцінки виконаної роботи (рис. 2.3).

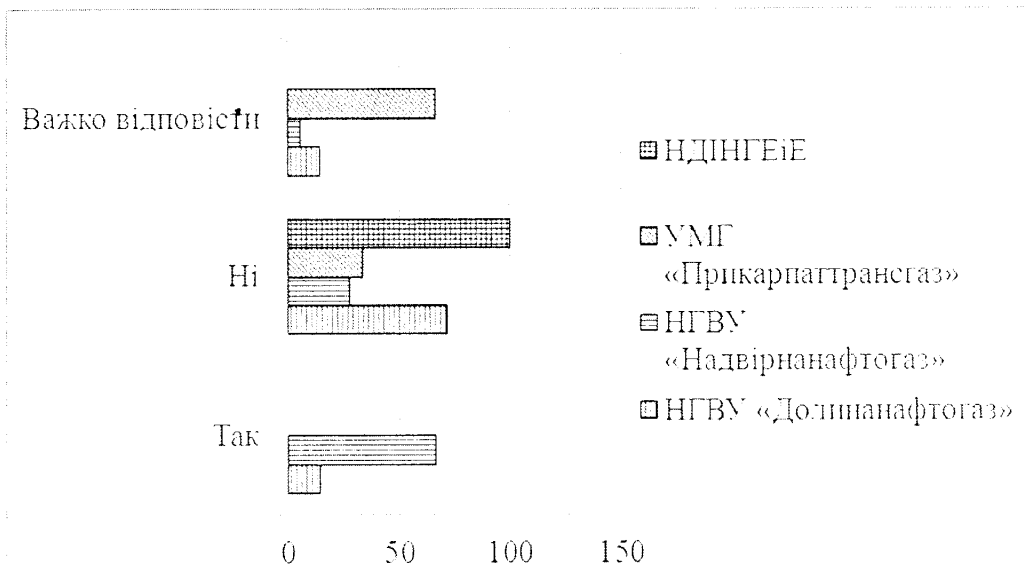


Рисунок 2.3 – Задоволеність системою мотивації управлінського персоналу аналізованих підприємств

Основними критеріями мотивації на НГВУ «Долинанафтогаз» є заробітна плата та самореалізація (до 28, 57 %), самостійність у роботі та творчість (до 14,29%), комфортні умови праці та престиж підприємства (близько 7,14 %). В НГВУ «Надвірнанафтогаз» управлінці виділяють наступні мотиватори:



самостійність у роботі (25,56 %); самореалізація (23,33 %); комфортні умови праці та творчість (по 17,78 %); соціальна безпека (5,56 %); заробітна плата, надбавки, престиж підприємства (по 3,33 %). Для управлінського персоналу УМГ «Прикарпаттрансгаз», вагомими мотиваторами є заробітна плата і комфортні умови праці (по 44,44 %) та престиж підприємства (11,12 %). Мотиваторима для управлінських працівників в НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ є заробітна плата (51,67 %), надбавки (38,33 %) та доплати, самореалізація і творчість (по 3,33 %) (рис. 2.4).

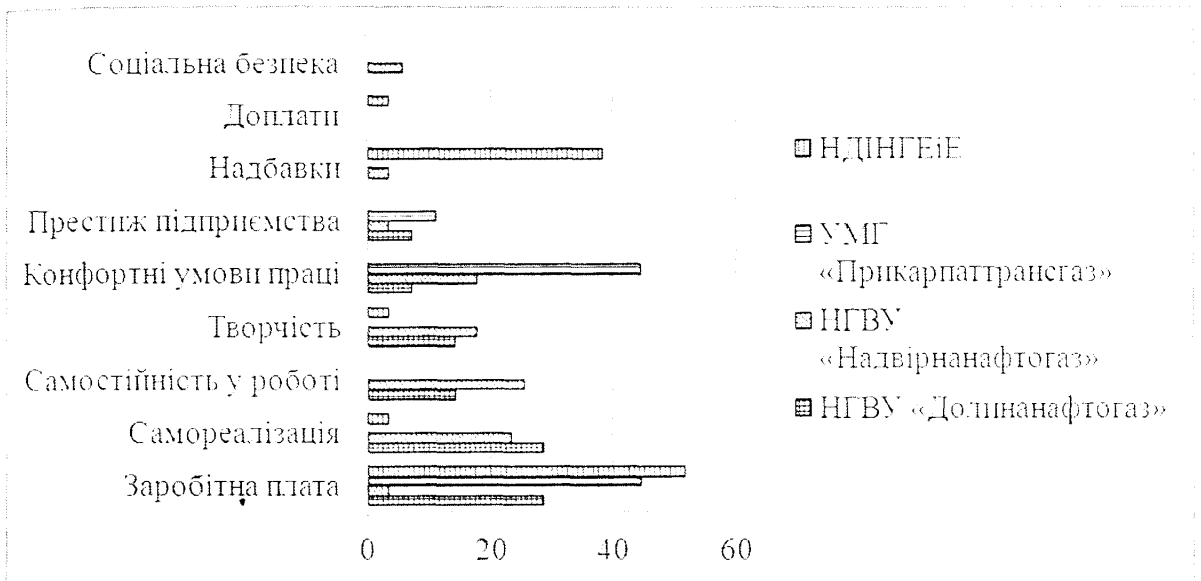


Рисунок 2.4 – Найбільші мотиватори мотивації управлінської праці аналізованих підприємств

Згідно класифікації факторів, що впливають на мотивацію управлінської праці на НГВУ «Долинанафтогаз», найвагомішими є організаційні (60 %), матеріальні (30 %) і моральні (10 %). Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» основними факторами, що впливають на рівень мотивації керівників є психологічні (44,71 %), організаційні (25,26 %), моральні (18,78 %) і матеріальні (11,24 %). Управлінці УМГ «Прикарпаттрансгаз» виділяють за вагомістю впливу наступні групи факторів: матеріальні (66,67 %), психологічні (16,67 %) та моральні і організаційні (по 8,33 %). Для керівного складу НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ базовими є наступні групи факторів: матеріальні (53,33 %), організаційні (30 %) та моральні (16,67 %).

Серед факторів сприятливого мотиваційного клімату керівники НГВУ «Долинанафтогаз» виділили: особисті якості керівників (50 %), професійно-кваліфікаційний рівень (33,33 %) та складність робіт (16,67 %). Для управлінського персоналу НГВУ «Надвірнанафтогаз» ефективність мотивації залежить від таких чинників: професійно-кваліфікаційний рівень (66,67 %), особисті якості керівних кадрів (27,78 %) та продуктивність робіт (5,56 %). Керівники УМГ «Прикарпаттрансгаз» виділяють для себе такі чинники мотиваційної ефективності: продуктивність робіт (33,33 %), складність робіт (33,33 %) та професійно-кваліфікаційний рівень і особисті якості керівних кадрів (по 16,67 % кожний). Для керівників НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ пріоритетними факторами для покращення мотиваційного клімату виступає професійно-кваліфікаційний рівень (70 %), складність робіт (26,67 %) і продуктивність праці (3,33 %).

Значним стимулом є компенсаційний пакет, в якому керівники НГВУ «Долинанафтогаз» надали перевагу страхуванню та кредитуванню житла (80%), абонементу спортивного клубу (20 %). Для управлінців НГВУ «Надвірнанафтогаз» пріоритетним є проїзд на місце роботи і додому (55,55 %), страхування і кредитування житла (44,45 %). Для УМГ «Прикарпаттрансгаз» бажаними складовими компенсаційного пакету є страхування та кредитування житла (50 %), проїзд на робоче місце і додому, обіди, абонемент спортивного клубу (16,67 %). Пріоритети менеджерів для НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ розподілилися на користь обідів (56,33 %), страхування і кредитування житла (25 %), проїзду на місце роботи і додому (18,67 %).

За результатами опитування якість роботи в НГВУ «Долинанафтогаз» залежить від: кваліфікації та освіти (57,14 %), стажу роботи (28,57%) та винахідництва і раціоналізаторства (14,29 %). В НГВУ «Надвірнанафтогаз» виділено ці ж чинники – відповідно у співвідношенні 52,58 %, 33,73 % та 13,69 %. На УМГ «Прикарпаттрансгаз» якість роботи менеджерів залежить від кваліфікації та освіти (72,23 %) та стажу роботи (27,77 %). Для НДІНГЕіЕ при

ІФНТУНГ – від цих же факторів відповідною вагомістю 93,33 % та 6,67 % (рис. 2.5).

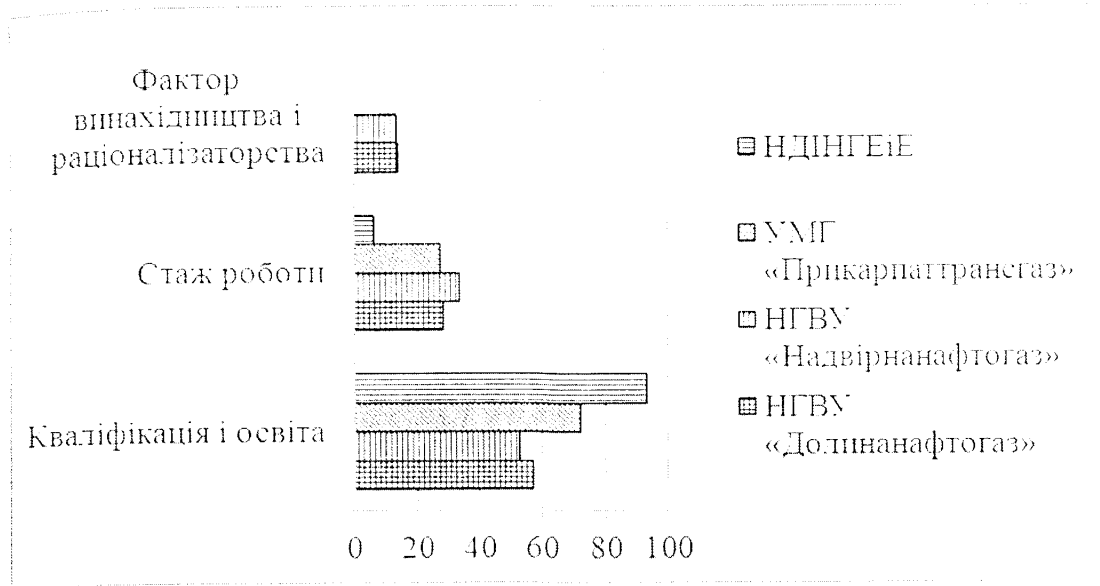


Рисунок 2.5 – Чинники впливу на якість роботи управлінського персоналу нафтогазових підприємств

Управлінський персонал НГВУ «Долинанфтогаз» в якості пріоритетних для мотивування відзначив наступні особисті якості: працездатність (55,55 %), компетентність (44,45 %). Керівники НГВУ «Надвірнанафтогаз» віддали перевагу компетентності (32,86 %), творчості (31,19 %), працездатності (17,5 %), наполегливості (13,19 %), ініціативності (4,76 %). Управлінці УМГ «Прикарпаттрансгаз» виділяють для мотивування наступні характеристики: працездатність (66,67 %), наполегливість (22,22 %) та компетентність (11,11 %). Для керівного складу НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ основними мотиваційними якостями є компетенція (53,33 %), працездатність (31,67 %) та наполегливість (15 %).

Керівники НГВУ «Долинанфтогаз» відзначили для стимулювання наступні особисті якості: відповідальність за виконану роботу (51,1 %), самостійність при виконанні робіт (17,82 %), змістовність праці (16,67 %), інноваційність та творчість (14,41 %). Для управлінського персоналу НГВУ «Надвірнанафтогаз» першочерговими стимулами є змістовність праці (37,5 %), інноваційність і творчість (31,94 %), відповідальність за виконану

роботу (22,22 %), самостійність при прийнятті управлінських рішень (8,33 %), а УМГ «Прикарпаттрансгаз» – змістовність праці і відповідальність за виконану роботу (50 % кожен). Щодо керівного складу НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ, то стимулами визначено відповідальність за виконану роботу (60 %), інноваційність і творчість (26,67 %), змістовність праці (10 %), самостійність при виконанні робіт (3,33 %) (рис. 2.6).

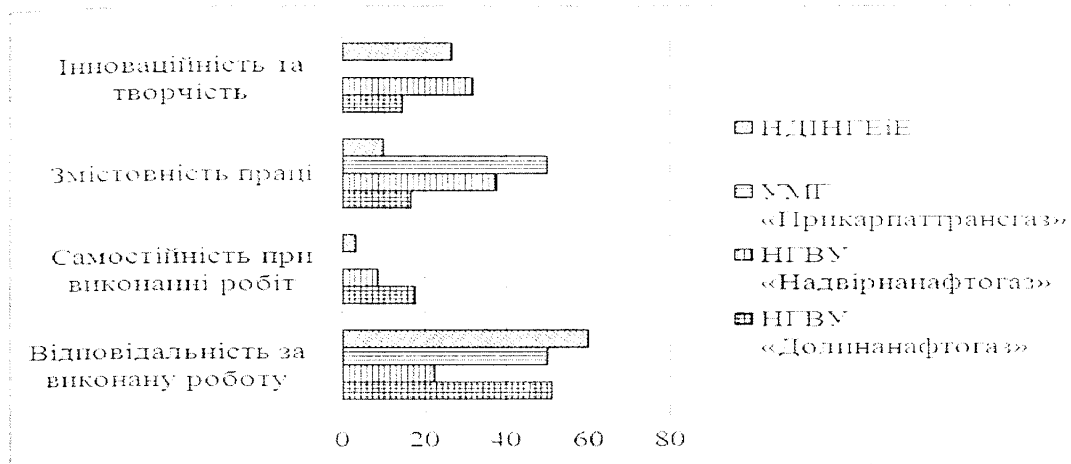


Рисунок 2.6 – Пріоритетні стимули мотивації управлінських кадрів нафтогазових підприємств

• Джерело: власні дослідження автора

Серед стимулів праці менеджерів керівники НГВУ «Долинанaftогаз» віддають перевагу досягненню успіху (33,33 %), можливості приймати управлінські рішення і контролювати стан процесу (до 22,22 % кожен), кар'єрному росту і спілкуванню в процесі роботи (до 11,11 % кожен). Менеджери НГВУ «Надвірнанаftогаз» обрали серед стимулів досягнення успіху (41,67 %), спілкування в процесі роботи (33,33 %) та просування по службі, можливість прийняття управлінських рішень і контроль за станом процесу (8,33 %). Вагоме значення щодо стимулювання для управлінського персоналу УМГ «Прикарпаттрансгаз» мають досягнення успіху (83,33 %) та кар'єрне зростання (16,67 %). І для керівного складу НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ – можливість прийняття управлінських рішень (53,33 %), контроль за станом процесу (30%), досягнення успіху (13,33 %), кар'єрний ріст (3,33 %).

Рівень оплати праці менеджери апарату управління НГВУ «Долинанафтогаз» оцінюють наступним чином: достатній – можуть щомісяця заощаджувати гроші (66,67 %), недостатній – грошей ледь вистачає (16,67 %), критичний – абсолютно не вистачає коштів для задоволення потреб (16,68 %); в НГВУ «Надвірнанафтогаз»: недостатній (80 %), критичний (20 %); в УМГ «Прикарпаттрансгаз»: достатній (16,67 %), недостатній (50 %), критичний (33,33 %); НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ – вистачає, могу щомісяця відкладати гроші (33,33 %), грошей ледь вистачає (66,67 %).

Вагомим стимулом для менеджерів є імідж підприємства, оскільки управлінці НГВУ «Долинанафтогаз» не бажають змінювати своє місце роботи (83,33 %), що характерно і для НГВУ «Надвірнанафтогаз». Менш значущим він є для керівного складу УМГ «Прикарпаттрансгаз», бо 50 % респондентів не бажають змінювати місце роботи, але відповідно 33,33 % і 16,67 % бажають працювати в інших установах за спеціальністю і хочуть реалізувати себе в інших видах діяльності. Керівний склад НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ розподілився у своєму ставленні, що свідчить про відсутність у підприємства достатнього потенціалу для розвитку і мотивації менеджерів, бо не бажає змінювати робоче місце 46,67 % опитаних респондентів, а 53,33 % – хочуть реалізувати себе в інших видах діяльності.

Результати проведеного дослідження засвідчили неоднорідність структури управлінського персоналу за різними кваліфікаційними ознаками та мотиваційними факторами. Отже, ефективність мотивації суттєво залежатиме від однорідності цільових груп менеджерів підприємств.

Загалом мотивація праці менеджерів на аналізованих нафтогазових підприємствах є неефективною, бо 71,43 % респондентів нею незадоволені. Проте, 88,33% керівників не бажають змінювати місце роботи, а 66,67 % опитаних – задоволені заробітною платою і щомісяця можуть заощаджувати, що обумовлене депресивністю регіону і відсутністю вакантних посад в інших видах й сферах діяльності [174, с. 161].

Мотивація праці управлінського персоналу є базовою складовою забезпечення стійкого функціонування підприємства, будучи рушійною силою для підвищення продуктивності праці на нафтогазових підприємствах, їх економічної стабільності та галузі загалом.

Проведений аналіз мотивації управлінської праці за допомогою анкетування, дав змогу встановити пріоритетні фактори мотивації управлінської праці, мотиватори та стимули для нафтогазових підприємств. При аналізі результатів анкетування спостерігається виділення однакових груп факторів, мотиваторів, стимулів в межах одного рівня управління. Тому, доцільно відзначити відмінність мотивації управлінської праці на різних рівнях управління. Адже, при кар'єрному рості управлінського персоналу змінюються мотиваційні потреби керівників, тому механізм управління мотивацією праці менеджерів повинен своєчасно реагувати на зміну мотиваційних потреб управлінських кадрів.

### **2.3 Оцінка мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств**

Для отримання об'єктивної інформації про стан мотивації управлінської праці на рівнях управління проведено тестування керівників нафтогазових підприємств: НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз», НДІНГЕіЕ при ІФНТУНГ.

Опитування управлінського персоналу зазначених підприємств проводилося шляхом заповнення респондентами (керівниками різних рівнів управління) анкети. За основу взято дослідження двох британських вчених Ш. Річі та П. Мартіна щодо побудови мотиваційного профілю особистості, який складається з 12 факторів, ідентифікуючих причини, що спонукають керівників до вибору поведінки на робочому місці [175, с. 140] (додаток Г).

Розглянемо перелік мотиваційних факторів запропонованих вище вказаними вченими: 1 – заробітна плата і премії, 2 – умови праці, 3 –

структурованість роботи, 4 – соціальні контакти, 5 – взаємовідносини, 6 – визнання заслуг, 7 – прагнення до досягнень, 8 – влада і впливовість, 9 – різноманітність і зміни, 10 – креативність, 11 – самовдосконалення, 12 – цікава і корисна робота [168, с. 22].

Отримані дані дали змогу побудувати мотиваційний профіль кожного керівника. Оскільки, дослідження було спрямоване на визначення мотиваційних профілів ієрархії управління, то дані були згруповані відносно посад керівників і для отримання узагальнених результатів вирахований середній показник для кожного фактора (табл. 2.8).

Також, відобразимо мотиваційні фактори відповідно до рангів, які вони отримали при дослідженні. Ранжування проводимо наступним чином: фактору, який отримав найбільшу кількість балів присвоюється ранг 1, а фактору який отримав найменшу кількість балів присвоюється ранг 12.

Таблиця 2.8 – Результати анкетування та ранжування факторів мотивації праці управлінського персоналу ТОП-рівня нафтогазових підприємств

№	Фактор	Підприємства							
		НГВУ «Долина- нафтогаз»		НГВУ «Надвірна- нафтогаз»		УМГ «Прикарпат- трансгаз»		НДНГ ЕІБ	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Заробітна плата і премії	19,1	11	31	1	26,5	6	50,3	1
2	Умови праці	27,6	8	15,5	11	20	8	26,1	7
3	Структурованість роботи	38,1	4	25	4	37	3	26,8	6
4	Соціальні контакти	27,9	7	17,5	8	33,5	5	22,9	10
5	Взаємовідносини	17,8	12	12	12	16	11	25,7	9
6	Визнання заслуг	41	2	25,5	3	24	7	40,1	2
7	Прагнення до досягнень	40,5	3	24	5	53,5	1	32	4
8	Влада і впливовість	34,4	6	16	9	14,5	12	25,8	8
9	Різнманітність і зміни	22	10	16	10	19	10	31,4	5
10	Креативність	25,8	9	19,5	7	19,5	9	32,1	3
11	Самовдосконалення	37,9	5	21,5	6	36,5	4	22	11
12	Цікава і корисна робота	41,2	1	27	2	53	2	29,9	5

Джерело: розраховано автором

Мотиваційні профілі керівників нафтогазових підприємств ТОП рівня представимо графічно на рисунку 2.8. За даними таблиці 2.8 та рис. 2.8 ключовими мотиваторами ТОП-рівня є цікава та корисна робота, визнання

заслуг і прагнення до досягнень. Найменш пріоритетними мотиваторами для керівників найвищого рівня управління є взаємовідносини, влада і впливовість та самовдосконалення.

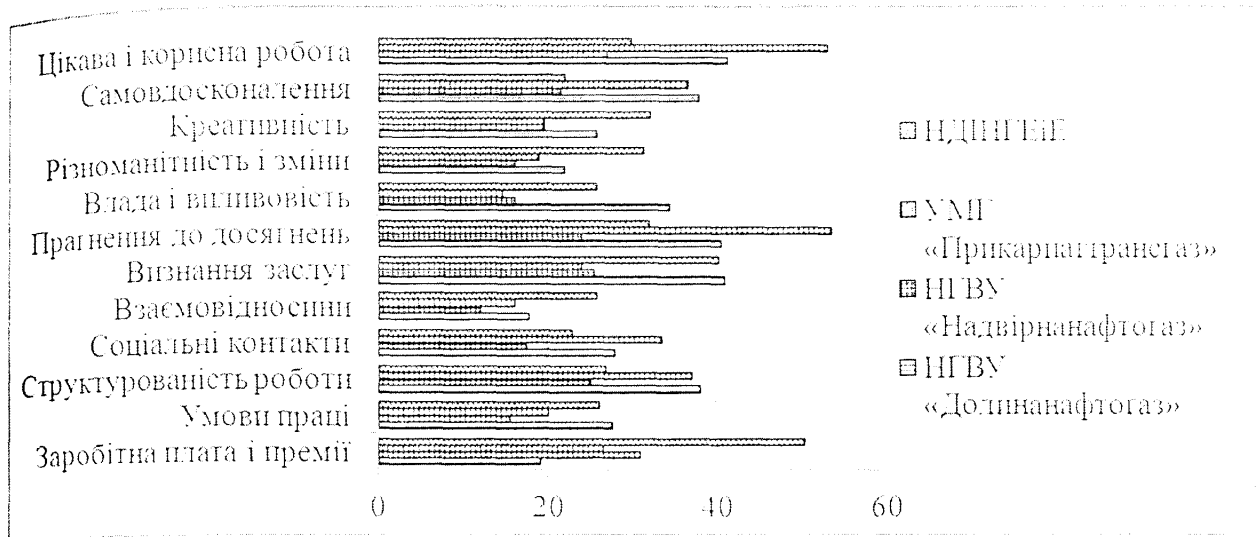


Рисунок 2.8 – Мотиваційний профіль управлінського персоналу TOP рівня менеджменту нафтогазових підприємств

Джерело: побудовано автором

Якщо проводити аналогію з пірамідою А. Маслоу, то управлінський персонал інституційного рівня нафтогазових підприємств знаходиться на щаблі поваги. Така позиція є дуже вигідною для формування механізму управління мотивацією праці менеджерів, оскільки не всі потреби задоволені і управлінські кадри мають простір для розвитку.

Результати анкетування менеджерів MIDDLE- і LOWER-рівнів нафтогазових підприємств та побудований їх мотиваційний профіль наведено в додатках Ж.1 – Ж.4.

Діагностика адміністративного рівня управління демонструє дещо схожу ситуацію з TOP рівнем. Дана категорія управлінського персоналу першочергово потребує задоволення наступних потреб: цікава та корисна робота, структурованість роботи, умови праці та прагнення до влади. Їхні прагнення спрямовані на отримання позитивних результатів від своєї діяльності. Щодо мотиваторів управлінської праці, що не є привабливими для керівників



адміністративного рівня, то до них варто віднести: влада і впливовість, різноманітність і зміни, соціальні контакти та взаємовідносини.

Такі мотиватори, як заробітна плата і премії, самовдосконалення, структурованість роботи і цікава та корисна робота, характерні для технічного рівня управління, а їх перелік суттєво відрізняється від мотиваторів двох інших груп рівнів менеджменту. Така ситуація пояснюється тим, що в основному нафтогазові підприємства є виробничим підприємством і значний відсоток респондентів цього рівня безпосередньо зайняті у виробництві. Здійснюючи управління виробничим процесом, вони прагнуть підвищення винагороди за свою працю. До низько мотивуючих факторів керівники технічного рівня нафтогазових підприємств віднесли: прагнення до досягнень, влада і впливовість, взаємовідносини та соціальні контакти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Зведені результати анкетування менеджерів нафтогазових підприємств

№	Фактор	Підприємства							
		TOP-рівень		MIDDLE-рівень		LOWER-рівень		Середнє-значення	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Заробітна плата і премії	31,72	4	37,09	4	44,14	2	37,65	2
2	Умови праці	22,3	10	37,99	3	26,04	8	28,77	7
3	Структурованість роботи	31,72	5	44,1	1	35,7	4	37,17	3
4	Соціальні контакти	25,45	7	23,65	10	23,74	9	24,28	10
5	Взаємовідносини	17,87	12	13,06	12	20,76	11	17,23	12
6	Визнання заслуг	32,65	3	34,89	5	28,65	6	32,06	5
7	Прагнення до досягнень	37,5	2	25,18	9	31,51	5	31,39	6
8	Влада і впливовість	22,67	9	15,83	11	17,69	12	18,73	11
9	Різнманітність і зміни	22,1	11	26,54	8	27,05	7	25,23	9
10	Креативність	24,22	8	32,24	6	23,22	10	26,56	8
11	Самовдосконалення	29,47	6	31,48	7	39,63	3	33,52	4
12	Цікава і корисна робота	37,77	1	39,67	2	44,24	1	40,56	1

Джерело: розраховано автором

Для наочності комплексно відобразимо всі мотиваційні фактори на різних рівнях управління на єдиному рисунку. Також, відобразимо загальний мотиваційний потенціал управлінських кадрів, який визначався як середнє арифметичне між рівнями управління (табл. 2.9).

Візуалізація загального мотиваційного профілю менеджерів (рис. 2.9) відображає загальний стан мотиваторів, а при ієрархічному аналізі чітко спостерігається відмінність пріоритетності мотиваторів на різних рівнях управління нафтогазових підприємств. На її основі формуємо матрицю мотиваційних факторів за рангом мотиваторів різних рівнів управління, що дозволить розробити дієву програму заходів (додаток Ж.3).

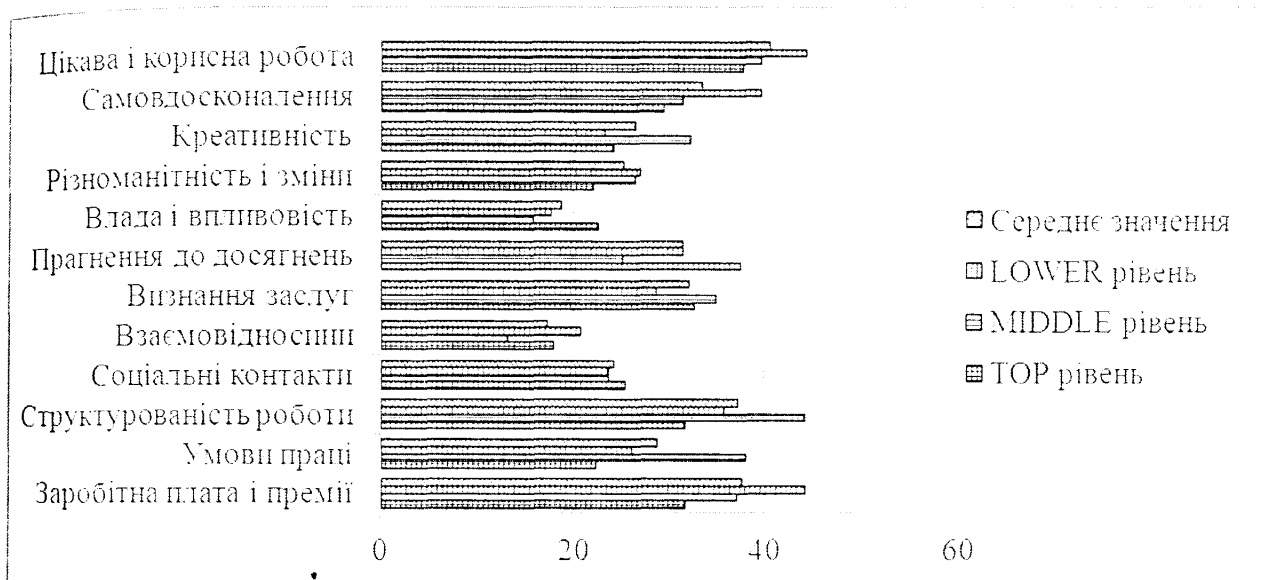


Рисунок 2.9 – Загальний мотиваційний профіль управлінських кадрів досліджуваних нафтогазових підприємств

Джерело: візуалізовано автором за результатами дослідження

Узагальнена матриця мотиваційних факторів для нафтогазових підприємств формалізована в табл. 2.10, де відображено ранги мотиваторів за рівнями управління за рахунок середнього значення серед аналізованих нафтогазових підприємств в межах одного рівня управління. Таке групування дасть змогу ефективніше порівняти мотиватори управлінської праці між рівнями управління та виокремити загальний профіль мотиваторів управлінської праці нафтогазових підприємств.

Отже, матриця мотиваційних потреб ієрархії управління демонструє, що узагальнений мотиваційний профіль не відображає мотиваційні потреби на рівнях управління. Діагностика показала, що кожний рівень управління має свою ієрархію потреб. І для того щоб мотиваційний механізм управлінських

кадрів був ефективним доцільно враховувати, який шабель управління займає керівник.

Таблиця 2.10 – Узагальнена матриця мотиваційних факторів за рангом для ієрархії управління нафтогазових підприємств

Мотиваційні фактори			
TOP	MIDDLE	LOWER	Узагальнені дані
Цікава і корисна робота	Структурованість роботи	Цікава і корисна робота	Цікава і корисна робота
Прагнення до досягнень	Цікава і корисна робота	Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії
Визнання заслуг	Умови праці	Самовдосконалення	Структурованість роботи
Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи	Самовдосконалення
Структурованість роботи	Визнання заслуг	Прагнення до досягнень	Визнання заслуг
Самовдосконалення	Креативність	Визнання заслуг	Прагнення до досягнень
Соціальні контакти	Самовдосконалення	Різноманітність і зміни	Умови праці
Креативність	Різноманітність і зміни	Умови праці	Креативність
Влада і впливовість	Прагнення до досягнень	Соціальні контакти	Різноманітність і зміни
Умови праці	Соціальні контакти	Креативність	Соціальні контакти
Різноманітність і зміни	Влада і впливовість	Взаємовідносини	Влада і впливовість
Взаємовідносини	Взаємовідносини	Влада і впливовість	Взаємовідносини

Джерело: розроблено на основі власних досліджень

Наступним етапом дослідження є побудова діаграми мотиваційного профілю менеджерів різних рівнів управління. Для цього визначимо значимість кожного фактору на рівнях управління та ступінь задоволення фактором на рівнях управління. Для визначення значимості фактора максимальний бал приймають за 1, а інші визначають через відношення до нього і зводять до десяткового дробу [175, с. 142]. Отримані дані подано у таблиці 2.11.

Для визначення ступеня задоволеності факторами на рівнях управління кожному респонденту пропонується заповнити таблицю, де керівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 – Вагомість впливу факторів мотивації за рівнями управління нафтогазових підприємств

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1.	Заробітна плата і премії	0,4	0,5	1	0,8
2.	Умови праці	0,6	0,1	0,6	0,5
3.	Структурованість роботи	0,9	0,3	0,6	0,7
4.	Соціальні контакти	0,6	0,5	0,4	0,6
5.	Взаємовідносини	0,4	0,1	0,2	0,3
6.	Визнання заслуг	0,9	0,6	0,3	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,9	0,8	0,6	0,9
8.	Влада і впливовість	0,8	0,4	0,3	0,6
9.	Різноманітність і зміни	0,5	0,8	0,6	0,8
10.	Креативність	0,6	0,8	0,2	0,6
11.	Самовдосконалення	0,9	0,6	0,5	0,8
12.	Цікава і корисна робота	1	1	0,5	1

Джерело: розраховано автором за результатами власних досліджень

Таблиця 2.12 – Ступінь задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1.	Заробітна плата і премії	0,1	0,4	1	0,5
2.	Умови праці	0,6	0	0,6	0,4
3.	Структурованість роботи	1	0,6	0,8	0,8
4.	Соціальні контакти	0,6	1	0,4	0,6
5.	Взаємовідносини	0,1	0,1	0,3	0,1
6.	Визнання заслуг	0,3	1	0	0,4
7.	Прагнення до досягнень	1	0,6	0,7	0,7
8.	Влада і впливовість	0,4	0,5	0,1	0,3
9.	Різноманітність і зміни	0,2	1	0,9	0,7
10.	Креативність	0,5	0,8	0,2	0,5
11.	Самовдосконалення	0,8	0,2	0,5	0,5
12.	Цікава і корисна робота	1	0,3	0,5	0,6
Мотиваційний потенціал менеджерів		6,6	6,5	6	6,1
Мотиваційний потенціал менеджерів (за авторським підходом)		0,44	0,34	0,30	0,38

Джерело: удосконалено і розраховано автором

Мотиваційний потенціал менеджерів TOP-рівня склав 6,6 балів, MIDDLE – 6,5 балів і для LOWER-рівня – 6,0 балів, що свідчить про середній рівень задоволеності управлінців системою мотивації на нафтогазових

підприємствах. Негативним аспектом є неврахування вагомості впливу мотиваторів мотиваційного профілю при його обчисленні за традиційного підходу. За результатами дослідження значення показників мотиваційного потенціалу менеджерів, визначені за 12-ти бальною шкалою мають середній рівень, а згідно обґрунтованої укрупненої – для TOP-рівня – середній, а для інших та узагальненого для усіх підприємств – низький, що обумовлюється врахуванням вагомості чинників для стимулювання праці менеджерів.

Пропонований авторський підхід є більш чутливим, що дозволило встановити середній рівень мотиваційного потенціалу для TOP-рівня менеджерів та низький – для керівників інших рівнів. Він дозволив виявити незадоволеність мотиваційними факторами менеджерів (табл. 2.13) та потенціал управління мотивацією праці, що характеризує можливе підвищення ефективності мотивації праці управлінського персоналу за рахунок трансформації МУМГПМ та вжиття цілеспрямованих заходів.

Таблиця 2.13 – Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1	2	3	4	5	6
1.	Заробітна плата і премії	0,36	0,3	0	<b>0,4</b>
2.	Умови праці	0,24	0,1	0,24	0,3
3.	Структурованість роботи	0	0,12	0,12	0,14
4.	Соціальні контакти	0,24	0	0,24	0,24
5.	Взаємовідносини	0,36	0,09	0,14	0,27
6.	Визнання заслуг	<b>0,63</b>	0	0,3	<b>0,42</b>
7.	Прагнення до досягнень	0	0,32	0,18	0,27
8.	Влада і впливовість	<b>0,48</b>	0,2	0,27	<b>0,42</b>
9.	Різноманітність і зміни	<b>0,4</b>	0	0,06	0,24
10.	Креативність	0,3	0,16	0,16	0,3
11.	Самовдосконалення	0,18	<b>0,48</b>	0,25	<b>0,4</b>
12.	Цікава і корисна робота	0	<b>0,7</b>	0,25	<b>0,4</b>
Потенціал управління мотивацією праці		5,4	5,5	6	5,9
Потенціал управління мотивацією праці (за авторським підходом)		0,27	0,21	0,18	0,32

Джерело: розроблено і обчислено автором за результатами дослідження

У випадку нульового рівня незадоволеності окремого мотиватора – функціонал враховує наявність інших невідомих факторів, що не включені до його складу, тому його значення менші за максимально можливі.

Використання ступеня незадоволеності реалізацією окремих мотиваторів в процесі мотивування праці менеджерів при обчисленні потенціалу управління мотивацією праці уможливорює виявлення та аналізування можливого резерву його удосконалення. Зазначене дозволяє на основі ступеня незадоволеності мотиваційними факторами визначати потенціал управління мотивацією праці менеджерів. Проте, значення потенціалу управління мотивацією праці, обчисленого за авторською методикою, більш ніж у 2 рази нижче від визначеного за традиційною, хоча аналіз складових за мотиваторами підтвердив необхідність удосконалення МУМПМ за рахунок впровадження заходів із регулювання заробітної плати і премій, визнання заслуг, влади і впливовості, самовдосконалення і цікавої та корисної роботи, що відповідає результатам II-го квадранта діаграми загального мотиваційного профілю менеджерів нафтогазових підприємств (рис. 2.10). Згідно традиційного підходу аналізування мотивації праці отримані результати в результаті проведеного дослідження (табл. 2.12) візуалізовано на рис. 2.10.

Загальний мотиваційний профіль управлінських кадрів (рис. 2.10) показує, що наступні мотиватори є важливі, але мають низький ступінь задоволеності: влада і впливовість, визнання заслуг, самовдосконалення, цікава і корисна робота. А, структурованість роботи, соціальні контакти, прагнення до досягнень, різноманітність та зміни, цікава робота – це добре реалізовані щодо мотивування праці менеджерів мотиватори за існуючої практики на досліджуваних нафтогазових підприємствах.

Зображення мотиваційних профілів менеджерів TOP-, MIDDLE-, LOWER-рівнів управління наведено у додатках Ж.6 – Ж.8.

Згідно наведених зображень діаграм мотиваційних профілів згідно рівнів управління наступні фактори: визнання заслуг, влада і впливовість та креативність, – важливі для керівників інституційного (TOP) рівня управління,

але вони є недостатньо задоволеними. Щодо регулювання МУМПІМ найперспективнішим є II квадрант, оскільки він поєднує в собі найвищу вагомість впливу (важливість) і найнижчу задоволеність мотиваційними чинниками. До цього квадранту відносяться такі мотиватори як самостійність, цікава та корисна робота, структурованість роботи й прагнення до досягнень.

Вагомість впливу факторів	II квадрант					III квадрант				
	1.0					12				
	0.9						7			
	0.8				1,11		9			
	0.7				6			3		
	0.6			8	10	4				
	0.5				2					
	0.4									
	0.3	5								
	0.2									
	0.1									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
	I квадрант					IV квадрант				
Ступінь задоволеності потреб та інтересів										

Рисунок 2.10 – Діаграма загального мотиваційного профілю менеджерів нафтогазових підприємств

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Зображення мотиваційного профілю адміністративного рівня управління (MIDDLE) демонструє, що керівники абсолютно не задоволені мотивацією за наступними факторами: взаємовідносини, умови праці, заробітна плата і премії та влада і впливовість (додаток Ж.7). Проте, важливими та добре мотивованими є наступні фактори: соціальні контакти, визнання заслуг, прагнення до досягнень, різноманітність і зміни та креативність.

Технічний рівень менеджменту (LOWER-рівень) згідно мотиваційного профілю (додаток Ж.8) не задоволений такими факторами як соціальні контакти, взаємовідносини, визнання заслуг, влада і впливовість, креативність. А добре вмотивованими є наступні фактори: заробітна плата, умови праці, прагнення до досягнення, структурованість та різноманітність.

Аналіз незадоволеності мотиваційними факторами засвідчив необхідність удосконалення системи мотивації праці менеджерів за рахунок впровадження заходів для TOP-рівня з регулювання визнання заслуг (6) та влади і впливовості (8). Для MIDDLE-рівня менеджменту більшого задіяння потребують мотиватори самовдосконалення (11) та цікава і корисна робота (12). На LOWER-рівні простежується порівняно низький потенціал управління мотивацією праці, тому заходи слід впроваджувати щодо реалізації мотиваторів влада і впливовість (8) та визнання заслуг (6) (табл. 2.13). Діаграми мотиваційних профілів відображають аналогічні результати. Відмінність в значеннях потенціалу управління мотивацією праці засвідчує необхідність врахування значимості мотиваторів.

На відміну від традиційного підходу, запропонований авторський – дозволяє не будувати діаграми мотиваційного профілю менеджерів, а визначати пріоритетні мотиваційні фактори за значущістю їх впливу при формуванні потенціалу управління працею менеджерів (табл. 2.13). Використання запропонованої укрупненої шкали (табл. 2.7) дозволяє ідентифікувати найсуттєвіші і пріоритетні (виділяємо курсивом) і ті, які потребують регулювання і коригування (в таблиці їх слід виділяти жирним шрифтом).

Якщо компонента потенціалу управління мотивацією праці менеджерів набуває значень з інтервалу (0,4 – 1,0), то її слід включити до сценарію реформування МУМППМ та передбачити відповідні заходи, що доведено дослідним шляхом. Відмінність значень за рівнями управління не позначилася на узагальнених середніх значеннях, які враховують усі мотиватори (табл. 2.13).

Зважаючи на суттєві відмінності мотиваційних профілів менеджерів одного рівня нафтогазових підприємств (додатки Ж.2 – Ж.4), що слугують об'єктом вивчення, розглянемо потенціал управління мотивацією праці менеджерів різних рівнів та підприємств. Для цього визначаємо вагомість факторів мотивації в розрізі рівнів управління для усіх нафтогазових підприємств (додатки Ж.9 – Ж.11).



Значення вагомості впливу факторів мотивації праці менеджерів суттєво відрізняються для різних підприємств в межах одного рівня управління, що свідчить про значні відмінності систем мотивації управлінського персоналу. Для формування ефективного механізму управління мотивацією праці менеджерів слід враховувати ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів, що дозволяє виокремити найважливіші компоненти потенціалу управління мотивацією праці за рівнями менеджменту для кожного підприємства:

1) для TOP-рівня основними компонентами виявилися заробітна плата і премії (1) – для усіх підприємств; визнання заслуг (6), різноманітність і зміни (9) – для нафтогазовидобувних підприємств та НДШНГЕіЕ; влада і впливовість (8) – для Долинського НГВУ (табл. 2.14);

Таблиця 2.14 – Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів топ-рівня управління

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДШНГЕіЕ
1.	Заробітна плата і премії	<b>0,42</b>	<b>0,90</b>	<b>0,45</b>	<b>0,90</b>
2.	Умови праці	0,27	0,20	0,15	0,21
3.	Структурованість роботи	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Соціальні контакти	0,27	0,23	0,25	0,18
5.	Взаємовідносини	0,39	0,35	0,27	<b>0,46</b>
6.	Визнання заслуг	<b>0,70</b>	<b>0,58</b>	0,31	<b>0,56</b>
7.	Прагнення до досягнень	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Влада і впливовість	<b>0,50</b>	0,31	0,16	0,31
9.	Різнманітність і зміни	<b>0,43</b>	<b>0,41</b>	0,28	<b>0,50</b>
10.	Креативність	0,31	0,31	0,18	0,32
11.	Самовдосконалення	0,18	0,14	0,14	0,09
12.	Цікава і корисна робота	0,00	0,00	0,00	0,00
Мотиваційний потенціал менеджерів (за авторським підходом)		0,47	0,39	0,37	0,31
Потенціал управління мотивацією праці (за авторським підходом)		0,29	0,29	0,18	0,29

2) для адміністративного рівня менеджменту (MIDDLE) основними компонентами стали наступні: самовдосконалення (11); цікава і корисна робота (12); умови праці (2) – для трьох підприємств, а також заробітна плата і

премії – для НГВУ «Надвірнанафтогаз» й УМГ «Прикарпаттрансгаз». Визначені 11-ий та 12-ий мотиватори відповідають узагальненим показникам (табл. 2.13) та діаграмі мотиваційного профілю (табл. 2.15);

Таблиця 2.15 – Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів middle-рівня управління

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДІНГЕіЕ
1.	Заробітна плата і премії	0,34	<b>0,50</b>	0,26	<b>0,60</b>
2.	Умови праці	0,11	<b>0,68</b>	<b>1,00</b>	<b>0,67</b>
3.	Структурованість роботи	0,14	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	0,26
4.	Соціальні контакти	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Взаємовідносини	0,10	<b>0,66</b>	0,01	0,33
6.	Визнання заслуг	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Прагнення до досягнень	0,35	0,31	0,00	0,21
8.	Влада і впливовість	0,21	0,24	0,03	0,17
9.	Різноманітність і зміни	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Креативність	0,17	0,15	0,05	0,14
11.	Самовдосконалення	<b>0,52</b>	<b>0,58</b>	<b>0,41</b>	0,33
12.	Цікава і корисна робота	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>	0,35	<b>0,40</b>
Мотиваційний потенціал менеджерів (за авторським підходом)		0,36	0,43	0,15	0,34
Потенціал управління мотивацією праці (за авторським підходом)		0,22	0,35	0,21	0,26

3) для оперативного рівня управління за даними табл. Ж.9 ключовими компонентами є взаємовідносини (5), визнання заслуг (6), влада і впливовість (8), креативність (10), самовдосконалення (11) та цікава й корисна робота (12), – спільні для НГВУ «Надвірнанафтогаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз» і НДІНГЕіЕ (табл. 2.16), що відповідає діаграмі мотиваційного профілю, бо ці чинники знаходяться в I квадранті, а до II квадранта фактори мотивації не ввійшли, що відповідає узагальненим даним у табл. 2.13.

Загальні значення компонент для LOWER-рівня свідчать про достатньо ефективну організацію мотивації праці менеджерів в НГВУ «Долинанафтогаз», де чисельність цих менеджерів найбільша з-поміж інших досліджуваних нафтогазових підприємств (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів lower-рівня управління

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДІНГБіЕ
1.	Заробітна плата і премії	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Умови праці	0,25	0,29	0,10	0,25
3.	Структурованість роботи	0,14	0,18	0,09	0,20
4.	Соціальні контакти	0,28	<b>0,49</b>	0,13	0,36
5.	Взаємовідносини	0,18	<b>0,53</b>	0,08	<b>0,60</b>
6.	Визнання заслуг	0,37	<b>0,82</b>	0,39	<b>0,92</b>
7.	Прагнення до досягнень	0,18	0,25	0,17	0,16
8.	Влада і впливовість	0,34	<b>0,49</b>	0,01	<b>0,67</b>
9.	Різноманітність і зміни	0,06	0,09	0,01	0,08
10.	Креативність	0,24	<b>0,72</b>	0,12	<b>0,67</b>
11.	Самовдосконалення	0,29	<b>0,44</b>	<b>0,40</b>	<b>0,47</b>
12.	Цікава і корисна робота	0,29	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,47</b>
Мотиваційний потенціал менеджерів (за авторським підходом)		0,32	0,41	0,25	0,41
Потенціал управління мотивацією праці (за авторським підходом)		0,22	0,40	0,17	0,40

Зважаючи на порівнюваність отриманих результатів авторський підхід є більш універсальним та дозволяє формувати інформаційне забезпечення МУМГМ за різними рівнями менеджменту підприємств, за видами економічної діяльності чи регіонами.

Отже, проведений аналіз показав, що кожний рівень управління має незадоволені різні потреби. При чому, ці потреби різняться і потребують індивідуального комплексного підходу. Тому, при формуванні механізму управління мотивацією праці менеджерів необхідно враховувати ієрархічність управління.

## 2.4 Аналіз домінуючих мотивів управлінської праці та ефективності впливу на них

Проведений моніторинг мотиваційних факторів управлінського персоналу дав можливість визначити пріоритетні мотиватори управлінської праці менеджерів для нафтогазових підприємств. Результати проведеного дослідження відобразили, що кожному рівню управління підприємством притаманні різні групи факторів, тому при формуванні механізму управління мотивацією праці менеджерів доцільно враховувати рівні менеджменту. Постійний пошук можливостей щодо зацікавлення працівників реалізовувати їх власний потенціал для досягнення якісних показників діяльності підприємства актуалізує використання мотиваційного потенціалу та потенціалу управління мотивацією праці менеджерів підприємства для визначення можливості підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх актуалізованих потреб та спрямування їх зусиль, навичок та вмінь для досягнення цілей організації.

Інший методологічний підхід до оцінювання мотиваційного потенціалу ґрунтується на моделі характеристик праці Дж. Гекмена та Г. Олдгема [156], що передбачає застосування інтегрального методу при аналізуванні складових мотиваційного потенціалу за допомогою показників, які формують інтегральні показники за кожною з його складових [154, с.456].

Для проведення кількісного аналізу застосовано експертні оцінки характеристик робіт мотивації управлінської праці. Отримані результати формалізовані у таблиці (додаток К.1).

Скористаємося формулою (1.13) для визначення балу мотиваційного потенціалу за рівнями управління, а результати розрахунків подано у таблиці 2.17 та на рис. 2.11.

Рівень БМП праці менеджерів за рівнями ієрархії відносно оптимального значення візуалізовано на рис. 2.12.

Таблиця 2.17 – Оцінка балу мотиваційного потенціалу праці менеджерів нафтогазових підприємств

Показник	Бал мотиваційного потенціалу	Темпи росту, %	Відхилення, %
TOP-рівень			
НГВУ «Долинанафтогаз»	101,2	80,96	-19,04
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	61,44	49,15	-50,84
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	75,15	60,12	-39,88
НДІНГЕНІЕ	65,52	52,42	-47,58
Середнє значення	75,82	60,66	-39,33
MIDDLE-рівень			
НГВУ «Долинанафтогаз»	86,36	69,08	-30,91
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	69,92	55,93	-44,06
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	81,31	65,04	-34,95
НДІНГЕНІЕ	55,12	44,09	-55,90
Середнє значення	73,17	58,54	-41,45
LOWER-рівень			
НГВУ «Долинанафтогаз»	82,54	66,03	-33,96
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	89,05	71,24	-28,76
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	58,84	47,07	-52,92
НДІНГЕНІЕ	64,85	51,88	-48,12
Середнє значення	73,82	59,05	-40,94
Оптимальний БМП	125	100	-

Отримані результати зобразимо графічно на рисунку 2.11.

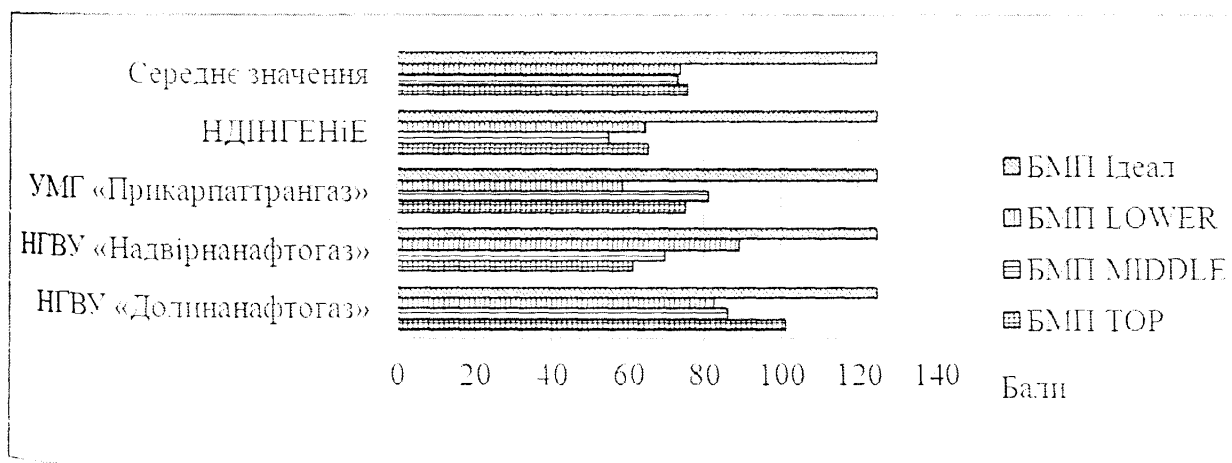


Рисунок 2.11 – Бал мотиваційного потенціалу праці менеджерів нафтогазових підприємств

Експертна оцінка характеристик праці менеджерів за рівнями управління дозволила кількісно їх оцінити. Аналіз балу мотиваційного потенціалу управлінського персоналу нафтогазових підприємств уможливив

становить 58,54 %, а резерв підвищення мотивації праці менеджерів сягає 30,96 %, 44,06%, 34,95 %, 55,90 % відповідно, що в середньому для рівня – 41,45 %. Менеджери LOWER-рівня в праці реалізують мотиваційний потенціал відповідно на 66,04 %, 71,24 %, 47,07 %, 51,88 % (в середньому на 59,09 %), при чому резерв мотивації становить відповідно – 33,96 %, 28,76 %, 52,92 %, 48,12 %, (середня величина резерву для цього рівня становить 40,94 %). Найнижчий рівень реалізації мотиваційного потенціалу простежується на НГВУ «Надвірнанафтогаз» для TOP-менеджерів, в НДІНГЕНІЕ для керівників MIDDLE-рівня та в УМГ «Прикарпаттрансгаз» для менеджменту LOWER-рівня. Це означає, що на кожному рівні управління є можливість підвищення мотивації за рахунок організації, планування й стимулювання праці менеджерів, що забезпечить розвиток конкурентоспроможності індивіда, максимальну реалізацію в роботі набутих навиків, знань, здібностей управлінців тощо.

Розподіл характеристик робіт на прикладі нафтогазових підприємств України проведено у таблиці 2.18, де найбільш розвиненій характеристиці присвоєно 1 бал, а найменш розвиненій характеристиці – 5 балів.

Результати дослідження свідчать: 1) найсуттєвішою характеристикою управлінської праці виступає важливість завдання, що відповідає і результатам діагностування мотиваційного профілю менеджерів; 2) визначення завдання є другим за значущістю параметром для праці керівника; 3) самостійність та зворотний зв'язок, які мали б бути найбільш важливими згідно моделі Дж. Гекмена та Г. Олдгема, реалізовано на нафтогазових підприємствах не належним чином.

Провідною характеристикою для НГВУ «Долинанфтогаз» є різноманітність умінь та навичок, на другому місці – зворотній зв'язок, на третьому – самостійність, на четвертому – визначення завдань і на п'ятому – важливість завдань; для НГВУ «Надвірнанафтогаз» найвагомішою є важливість завдань, а в міру спадання – зворотній зв'язок, різноманітність умінь та навичок, визначення завдань і самостійність; для УМГ «Прикарпаттрансгаз»

порівняння мотиваційного потенціалу організації праці на TOP-рівні менеджменту: найвищий показник в НГВУ «Долинанафтогаз» – 101,2 бали, найнижчий – в НГВУ «Надвірнанафтогаз» (61,44 бали) і дещо вищий в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 75,15 бали та в НДІНГЕНіЕ – 65,52 бали, а середнє значення – 75,82 бали. Для MIDDLE-рівня різниця вимірників є значно меншою: 86,09 бали – це найвищий показник в НГВУ «Долинанафтогаз», а найнижчий в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 55,12 балів, а середній склав 73,17 балів. На LOWER-рівні відповідно – 82,54 бали та 58,84 балів, а середній сягнув 73,82 балів. Для якісного аналізу отриманих показників визначено оптимальний бал мотиваційного потенціалу, який становить 125 балів.

Згідно результатів порівняння менеджмент TOP-рівня реалізовує свій мотиваційний потенціал в НГВУ «Долинанафтогаз» на 80,96 %, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 49,15 %, в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 60,12 %, в НДІНГЕНіЕ – 52,42 %, тобто всередньому на 60,66 %, а резерв нереалізованого потенціалу відповідно становить: 19,04 %, 50,15 %, 39,88 %, 47,58 %, 39,33 %.

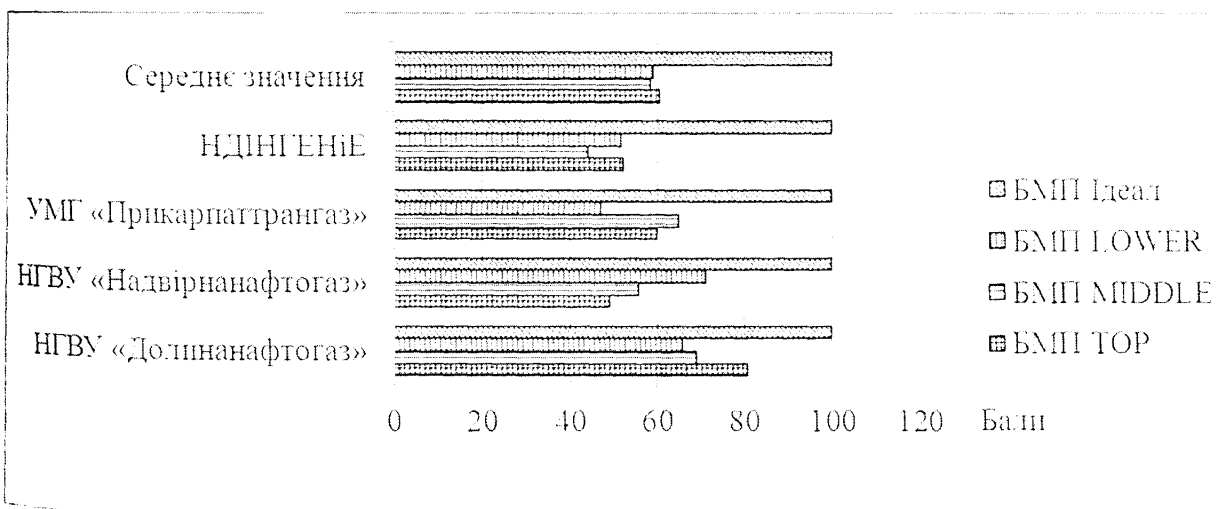


Рисунок 2.12 – Темпи росту БМП праці менеджерів за рівнями управління нафтогазових підприємств

Управлінцями MIDDLE-рівня в роботі потенціал реалізовано на 69,09 % в НГВУ «Долинанафтогаз», на 55,93 % в НГВУ «Надвірнанафтогаз», на 65,04 % в УМГ «Прикарпаттрансгаз», на 44,09 % в НДІНГЕНіЕ, тому середній рівень

характерна наступна послідовність за вагомістю для мотивації: самостійність, визначення завдань, важливість завдань, зворотній зв'язок; для НДІНГЕНІЕ – найбільшу роль має важливість завдань, і в міру її зменшення наступними є самостійність, різноманітність умінь та навиків і зворотній зв'язок.

Таблиця 2.18 – Ранжування характеристик праці менеджерів

Характеристика праці	Сумарний бал	Ранг в межах підприємства	Ранг середнього значення
1	2	3	4
Різнманітність умінь та навичок			
НГВУ «Долинанафтогаз»	14,4	1	x
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	12,4	3	x
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	11,6	5	x
НДІНГЕНІЕ	11,4	4	x
Середнє значення	12,45	x	5
Визначення завдання			
НГВУ «Долинанафтогаз»	12,8	4	x
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	12,4	4	x
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	12,8	2	x
НДІНГЕНІЕ	13,4	2	x
Середнє значення	12,85	x	2
Важливість завдання			
НГВУ «Долинанафтогаз»	12,2	5	x
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	13,2	1	x
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	12,2	3	x
НДІНГЕНІЕ	13,8	1	x
Середнє значення	12,85	x	1
Самостійність			
НГВУ «Долинанафтогаз»	13,4	3	x
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	11,8	5	x
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	13	1	x
НДІНГЕНІЕ	11,6	3	x
Середнє значення	12,45	x	4
Зворотній зв'язок			
НГВУ «Долинанафтогаз»	13,8	2	x
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	13,2	2	x
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	12,2	4	x
НДІНГЕНІЕ	11,2	5	x
Середнє значення	12,6	x	3

Аналізуючи вплив досліджуваних параметрів за узагальненим середнім показником ланцюжок їх розташування за вагомістю впливу на бал мотиваційного потенціалу набуде наступного вигляду: 1) визначення завдань,



2) важливість завдань, 3) зворотній зв'язок, 4) різноманітність умінь та навиків, 5) самостійність.

Щодо мотивації праці менеджерів, модель характеристик роботи передбачає отримання внутрішнього задоволення індивідом від усвідомлення (знання результатів), що він особисто (почуття відповідальності) успішно виконав завдання, якому він надавав серйозного значення (відчуття значущості). За вищого ступеня втілення цих трьох умов будуть вищими рівні мотивації, ефективності виконання та задоволення працівника.

Методом експертних оцінок виявлено, що вагомими показниками мотивації праці, на думку представників усіх груп менеджерів, є: рівень заробітної плати і премій, рівень структурованості роботи, рівень соціальних контактів, рівень прагнення до досягнень, рівень різноманітності та зміни, рівень цікавої роботи тощо.

Рівень якісного складу менеджерів характеризується управлінським потенціалом, який формують особисті якості управлінців, їх загальноосвітній і кваліфікаційний рівень, які обумовлюють якість і результативність управлінських рішень. Оцінку управлінського потенціалу для ідентифікації мотиваційних потреб менеджерів здійснюємо за допомогою компонент профілю керівника, на основі якого можна коригувати МУМПМ.

Для аналізу показників мотивації управлінської праці використано чотирьох рівневу систему показників та критеріїв: нанорівень, макрорівень, мезорівень та макрорівень (підрозділ 1.3).

Аналіз нанорівня проводимо за результатами психологічних тестів (табл. 2.19, додаток К.2).

Профіль менеджерів нанорівня демонструє суттєві резерви підвищення мотивації за компонентами: керівництво, вектор спрямованості, безконфліктність, неагресивність, інтелект. Зазначена ситуація вимагає особливого підходу щодо підбору управлінського персоналу для формування однорідних груп за результатами тестування і співбесіди. Це дозволить

залучити ефективні стимули та зменшити витрати ресурсів на впровадження мотиваційних заходів, спрямованих на цільові групи в кожній категорії.

Таблиця 2.19 – Показники ефективності мотивації управлінської праці нанорівня нафтогазових підприємств (профіль керівника)

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління					
			TOP		MIDDLE		LOWER	
			%	бал	%	бал	%	бал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Інтелект	НГВУ «Долинанафтогаз»	119,3	2	118,7	2	118,8	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	112,4	2	113,3	2	112,5	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	118,5	2	117,4	2	117,7	2
		НДІНГЕНІЕ	121,3	3	120,8	3	120,5	3
2	Креативність	НГВУ «Долинанафтогаз»	5,5	2	8,2	3	6,1	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	4,0	1	4,9	1	4,8	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	5,8	2	6,1	2	6,8	2
		НДІНГЕНІЕ	4,1	1	7,8	3	7,3	3
3	Неагресивність	НГВУ «Долинанафтогаз»	42,7	2	48,3	2	55,8	1
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	46,7	2	54,5	2	61,8	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	49,7	2	53,3	2	55,3	1
		НДІНГЕНІЕ	43,9	2	31,6	2	26,6	2
4	Безконфліктність	НГВУ «Долинанафтогаз»	95,5	3	51,6	2	34,1	1
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	77,8	3	68,0	2	23,1	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	65,1	2	73,8	2	56,4	2
		НДІНГЕНІЕ	71,1	2	74,7	2	76,1	3
5	Комунікабельність	НГВУ «Долинанафтогаз»	75,4	3	72,1	3	65,4	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	70,9	3	75,4	3	75,1	3
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	85,7	3	82,8	3	91,1	3
		НДІНГЕНІЕ	83,2	3	91,1	3	89,3	3
6	Вектор спрямованості	НГВУ «Долинанафтогаз»	73,9	2	65,9	2	70,1	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	33,9	1	39,4	2	44,2	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	43,8	2	53,2	2	52,1	2
		НДІНГЕНІЕ	69,6	2	73,1	2	71,4	2
7	Організаторські здібності	НГВУ «Долинанафтогаз»	86,4	3	73,1	3	75,4	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	74,1	3	66,8	2	63,7	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	85,1	3	69,9	2	85,4	3
		НДІНГЕНІЕ	73,1	3	83,8	3	82,7	3
8	Керівництво	НГВУ «Долинанафтогаз»	77,4	3	78,9	3	71,8	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	74,1	2	55,9	2	33,3	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	65,6	2	73,6	2	44,8	2
		НДІНГЕНІЕ	53,1	2	75,1	2	71,1	2

Візуалізуємо результати на рисунку 2.13.

До основних показників високого рівня аналізованих нафтогазових підприємств належать: організаторські та комунікабельні здібності, частково

безконфліктність, середній рівень характерний для інтелекту, керівництва, вектора спрямованості та безконфліктності, а низький рівень – креативність та неагресивність.

Ефективність мотивації на нанорівні TOP-менеджерів нафтогазових підприємств становить 2,28 бали, на MIDDLE-рівні – 2,88 бали та на LOWER-рівні – 2,06 бали. Загальна середня ефективність мотивації нанорівня менеджерів нафтогазових підприємств сягає 2,21 бали.

Аналогічно досліджено показники мікрорівня мотивації праці менеджерів (додаток К.2), які за допомогою експертного оцінювання переведено у бали (додаток К.4). Експерти оцінили запропоновані показники на трьох бальною системою (1 – низький рівень, 2 – середній рівень, 3 – високий рівень). Отримані бальні оцінки зведено у таблицю показників мікрорівня нафтогазових підприємств (табл. 2.20), на їх основі побудовано мотиваційний профіль менеджерів мікрорівня (рис. 2.14).

Аналіз показників мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств показав, що всі показники мають рівень вище середнього. Високий рівень займає показник «техніка управління НГВУ «Долина нафтогаз». Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні. Ефективність мотивації TOP-менеджерів нафтогазових підприємств на мікрорівні становить 2,51 бали, на MIDDLE-рівні – 2,39 бали та на LOWER-рівні – 2,24 бали. Загальна середня ефективність мотивації праці менеджерів на мікрорівні нафтогазових підприємств становить 2,38 бали.

Результати аналізу мотивації праці управлінців на мезорівні (додаток К.5), який передбачає аналіз основних показників мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств. Отримані результати переведемо у бальну систему за допомогою експертних оцінок аналогічно діям виконаних при розрахунку мезопоказників (додаток К.6). Отримані бальні оцінки показників мезорівня нафтогазових підприємств відображено в табл. 2.21 і на рис. 2.15.

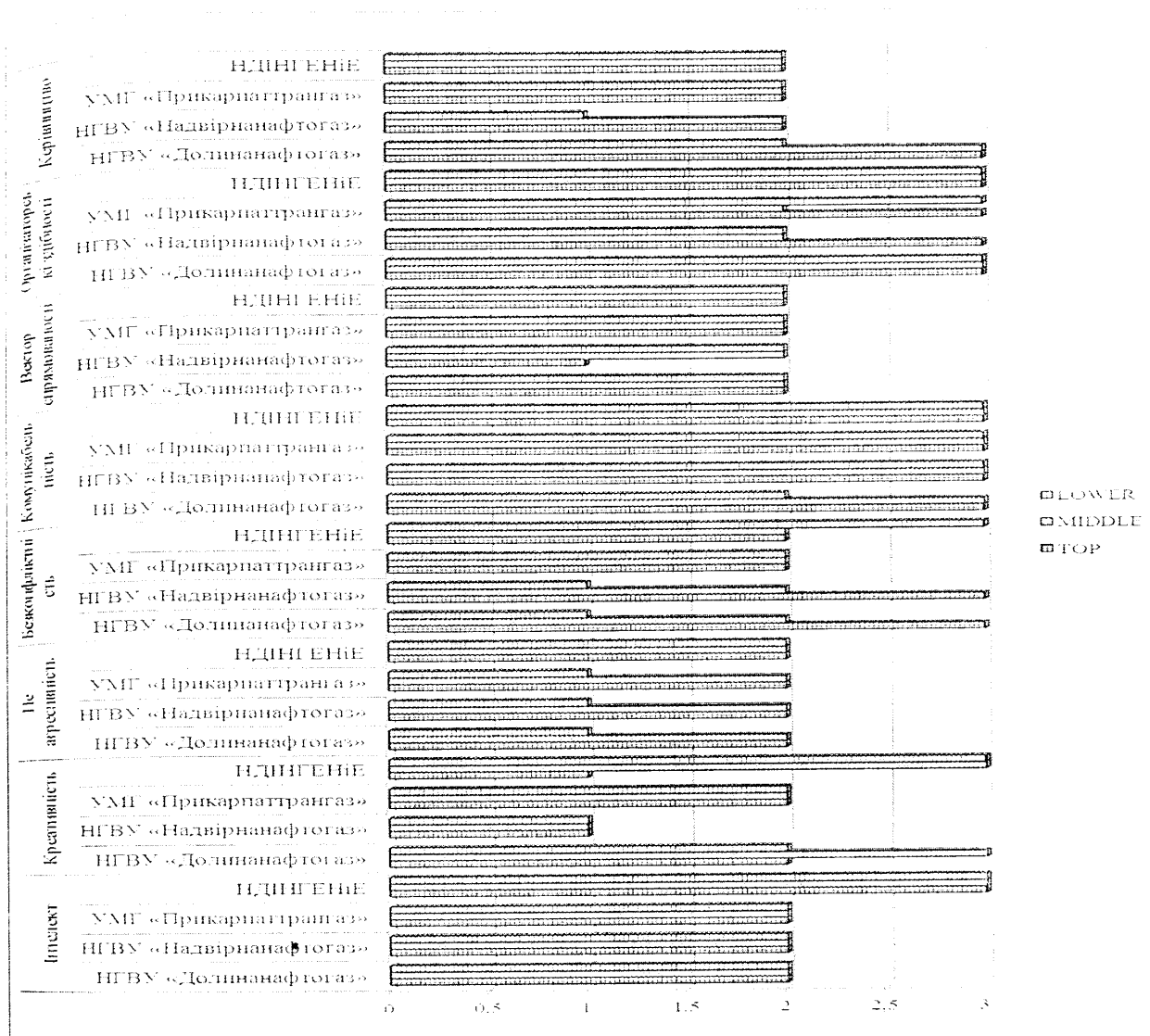


Рисунок 2.13 – Профіль менеджерів нанорівня нафтогазових підприємств

Таблиця 2.20 – Зведена таблиця показників мікрорівня нафтогазових підприємств

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Керівники	HGBU «Долина нафтогаз»	2,4	2,05	1,7
		HGBU «Надвірна нафтогаз»	2,05	2	1,65
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,2	2,1	1,75
		HDNIGENIE	2,75	2,5	2,25
2	Канони	HGBU «Долина нафтогаз»	2,4	2,44	2,2
		HGBU «Надвірна нафтогаз»	2,12	2,16	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,6	2,44	2,24
		HDNIGENIE	2,56	2,48	2,44
3	Техніка управління	HGBU «Долина нафтогаз»	3	2,33	2,33
		HGBU «Надвірна нафтогаз»	2,33	2,33	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,33	2,67	2,33
		HDNIGENIE	2,67	2,67	2,33

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6
4	Технологія управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2.85	2.65	2.6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2.55	2.45	2.4
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2.75	2.5	2.6
		НДІНГЕНіЕ	2.65	2.55	2.65
5	Структура управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2.76	2.32	2.52
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2.48	2.28	2.28
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2.52	2.24	2.2
		НДІНГЕНіЕ	2.72	2.64	2.68
6	Інформація	НГВУ «Долинанафтогаз»	2.45	2.45	1.95
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2.35	2.1	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2.5	2.4	2.05
		НДІНГЕНіЕ	2.6	2.65	2.5
7	Рішення	НГВУ «Долинанафтогаз»	2.67	2.47	2.2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2.13	2.33	1.87
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2.47	2.13	2.33
		НДІНГЕНіЕ	2.4	2.8	2.6

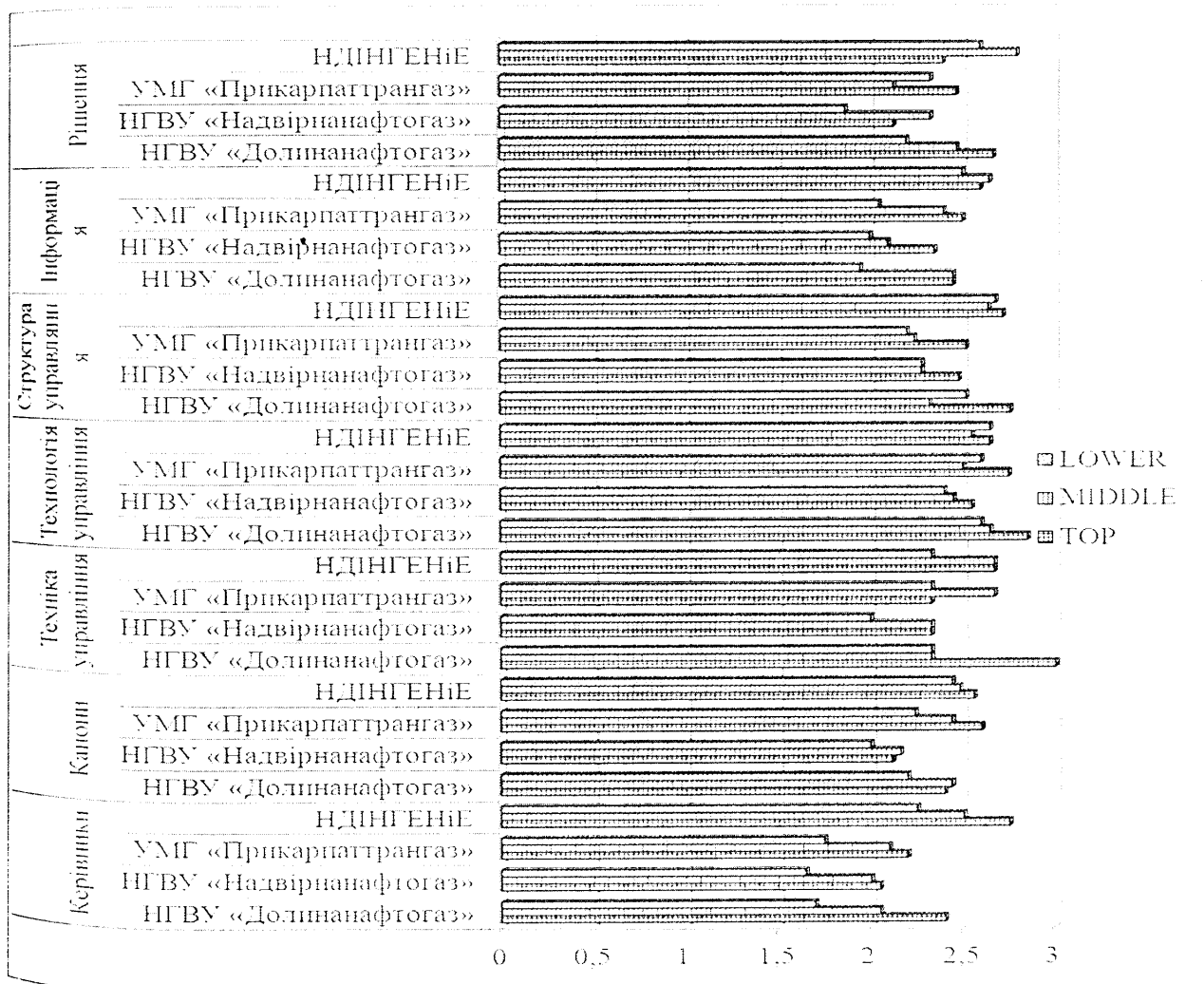


Рисунок 2.14 – Профіль менеджерів мікрорівня нафтогазових підприємств

Таблиця 2.21 – Зведена таблиця показників мезорівня нафтогазових підприємств

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	2	3	4	5	6
1	асортимент мотиваторів	НГВУ «Долинанафтогаз»	1,8	1,4	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,4	1,2	1,4
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	1,8	1,6
		НДІНГЕНІЕ	2	2	2
2	номенклатура мотиваторів	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,6	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,2	2	1,6
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	2	2
		НДІНГЕНІЕ	2,2	2,6	2,6
3	ефективність управління мотиваторами	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,6	2,2	2,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,2	2,6	2
		НДІНГЕНІЕ	2,4	2,8	2,2
4	зайнятість персоналу в апараті управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	1,8	1,6	1,8
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,6	2	2,4
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,6	1,6	1,6
		НДІНГЕНІЕ	2,4	2,2	1,8
5	співвідношення чисельності лінійного та функт. управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,2	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,4	2	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,6	2,6	2
		НДІНГЕНІЕ	3	2,6	2,4
6	коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,6	2,2	2,6
		НДІНГЕНІЕ	2,2	2,8	2,6
7	коефіцієнт ритмічності управлінського циклу	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,2	2,4	2,4
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,2	2,4	2,2
		НДІНГЕНІЕ	2,2	2,4	1,8
8	якість мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанафтогаз»	1,8	1,8	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,2	1	1
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,8	2	1,6
		НДІНГЕНІЕ	1,8	1,6	1,4
9	інновації мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанафтогаз»	1,4	1,4	1,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,4	1,4	1,2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	1,8	2
		НДІНГЕНІЕ	2	2,6	1,4

Рівень показників мезорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств наближається до критичного для менеджерів LOWER-рівня для більшості підприємств за показниками інновації, якість мотивації управлінської праці й асортимент мотиваторів, а інші показники знаходяться на середньому

рівні. Високий рівень має показник «співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління» НДІНГЕНіЕ. Простежується суттєво менші значення показників у порівнянні із макро- й мікрорівнем мотивації управлінської праці.

Ефективність мотивації TOP-менеджерів нафтогазових підприємств на мезорівні становить 2,07 бали, на MIDDLE-рівні – 2,06 бали та на LOWER-рівні – 1,84 бали. Загальна середня ефективність мотивації мезорівня нафтогазових підприємств становить 1,99 бали.

Вихідні дані для аналізу показників макrorівня мотивації управлінської праці, який передбачає аналіз основних на прикладі нафтогазових підприємств подані у додатках К.7 – К.8. та переведено у бальну систему на основі експертних оцінок, результати наведені у табл. 2.22.

Показники макrorівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств досягають середнього рівня. Високі значення мають місткість ринку основного конкурента, якість конкурентних переваг мотивації управлінської праці та конкурентоспроможність управлінського персоналу. Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

Ефективність мотивації TOP-менеджерів рівня нафтогазових підприємств на макrorівні становить 2,31 бали, MIDDLE рівні – 2,35 бали та на LOWER рівні – 2,3 бали. Загальна середня ефективність макrorівня нафтогазових підприємств становить 2,33 бали.

Показники макrorівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств досягають середнього рівня. Високі значення мають місткість ринку основного конкурента, якість конкурентних переваг мотивації управлінської праці та конкурентоспроможність управлінського персоналу. Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

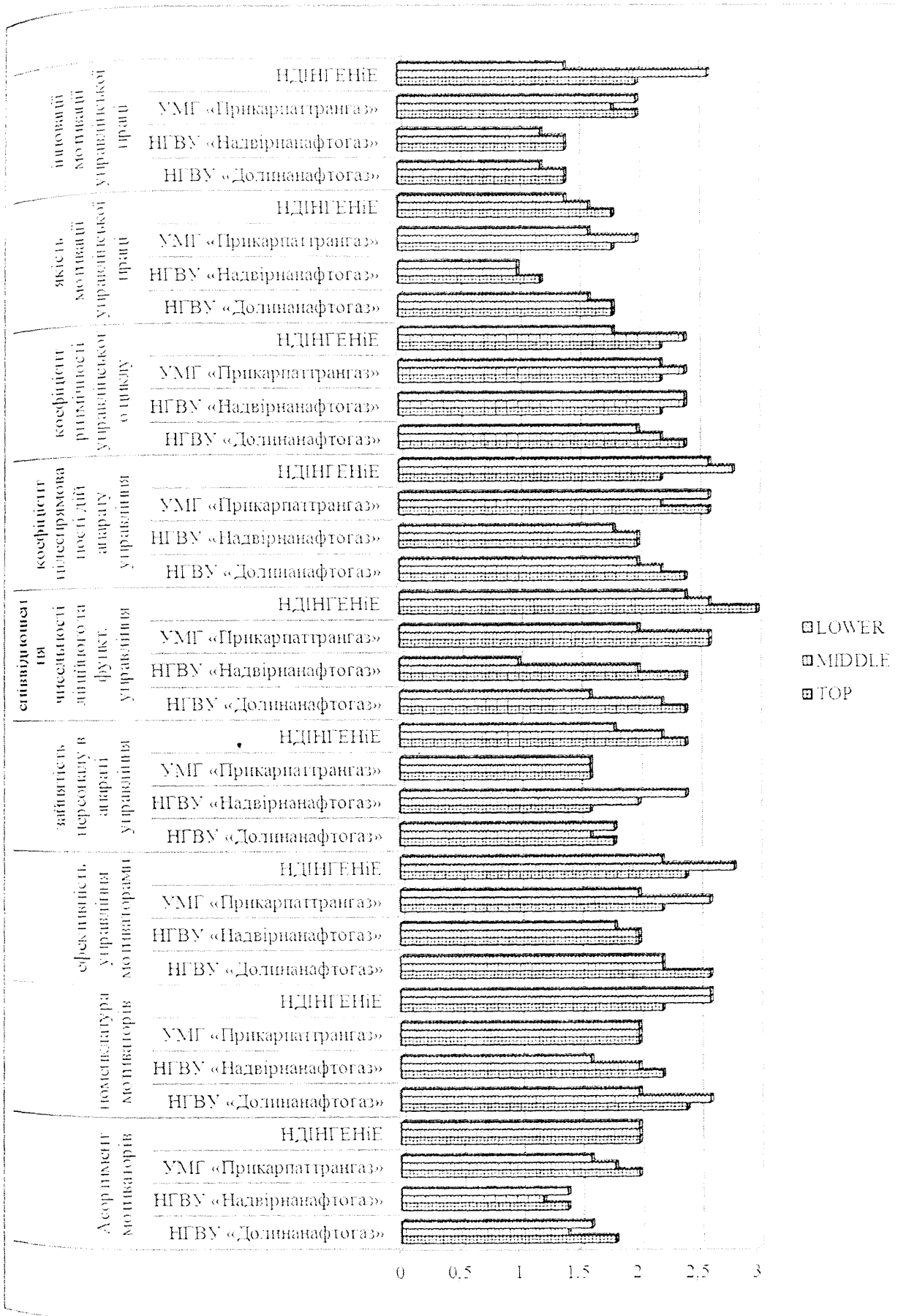


Рисунок 2.15 – Профіль менеджерів мезорівня нафтогазових підприємств



Таблиця 2.22 – Зведена таблиця показників макрорівня мотивації праці

менеджерів нафтогазових підприємств

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Конкурентоспроможність управлінського персоналу	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3	3	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	3	2
		НДІНГЕНІЕ	3	3	2
2	Кількість конкурентних переваг мотивації УП	НГВУ «Долинанафтогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1	2	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	2	2
		НДІНГЕНІЕ	2	2	2
3	Якість конкурентних переваг мотивації УП	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3	3	3
		НДІНГЕНІЕ	3	2	2
4	Частка мотивації УП організації на ринку	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2	2	2
		НДІНГЕНІЕ	3	2	3
5	Місткість ринку основного конкурента	НГВУ «Долинанафтогаз»	2	2	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	3
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3	3	3
		НДІНГЕНІЕ	2	2	1

Отримані результати візуалізовано на рис. 2.16.

Ефективність мотивації TOP-менеджерів рівня нафтогазових підприємств на макрорівні становить 2,31 бали, MIDDLE рівні – 2,35 бали та на LOWER-рівні – 2,3 бали. Загальна середня ефективність макрорівня нафтогазових підприємств становить 2,33 бали.

Оцінка ефективності системи показників мотивації управлінської праці за чотирма рівнями та рівнями управління наведена у табл. 2.23, де визначено загальний рівень ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах за узагальненою шкалою (табл. 2.7).

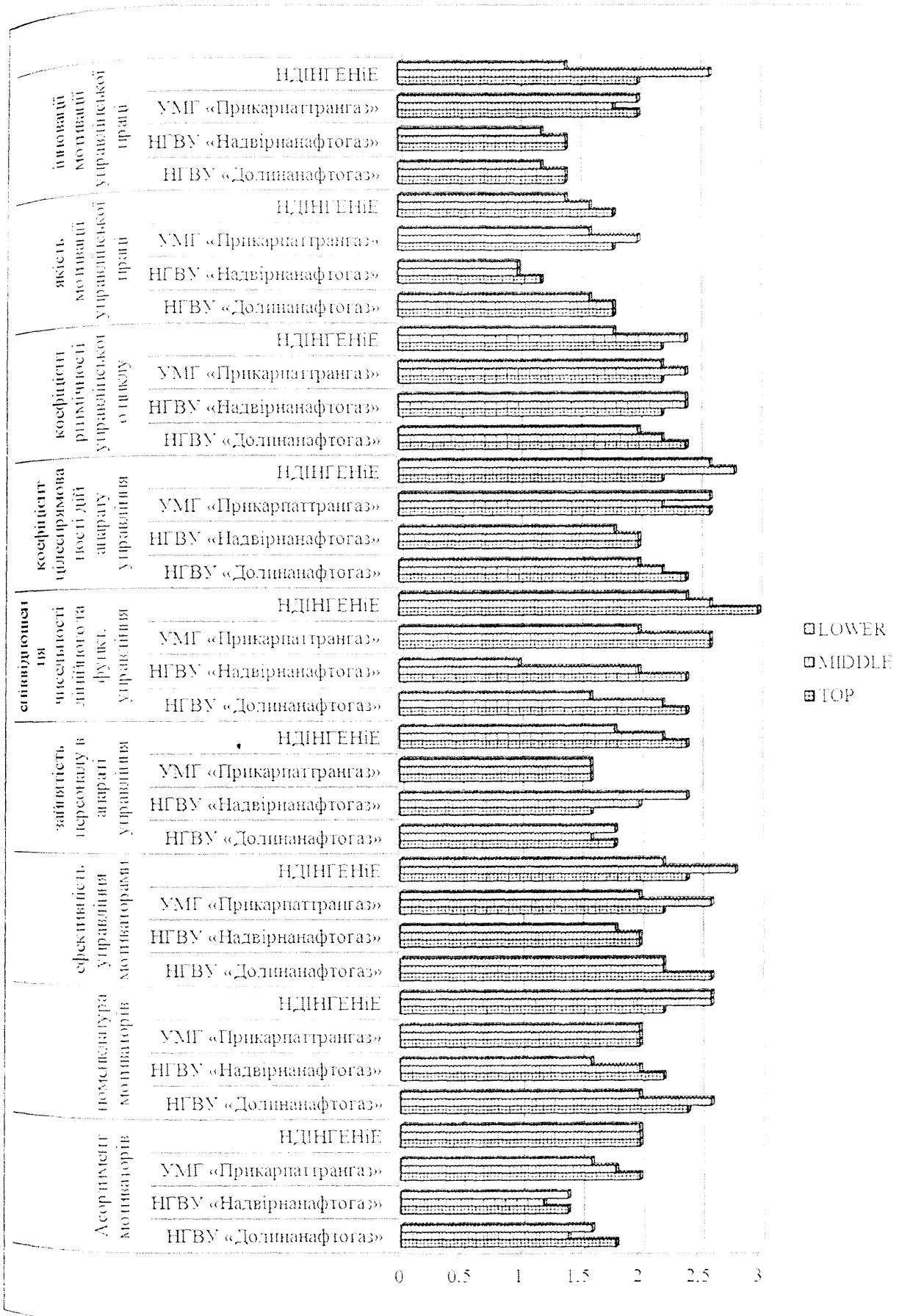


Рисунок 2.16 – Профіль менеджерів макрорівня нафтогазових підприємств

Таблиця 2.23 – Рівень ефективності мотивації управлінської праці

Рівень ефективності	Рівень управління			Загальна ефективність	Рівень
	TOP	MIDDLE	LOWER		
Нанорівень	2,28	2,88	2,06	2,21	середній
Мікрорівень	2,51	2,39	2,24	2,38	середній
Мезорівень	2,07	2,06	1,84	1,99	середній
Макрорівень	2,35	2,35	2,3	2,33	середній

Загальний рівень ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах набуває значень, близьких до високого рівня (2,41), проте ще перебуває на середньому для усіх ієрархічних рівнів управління мотивацією праці менеджерів. Розрахунок загальногалузевої ефективності мотивації управлінської праці на прикладі аналізованих нафтогазових підприємств показав 2,33 бали, тобто високий рівень [174, с. 156].

Результати дослідження мають позитивну динаміку, що є підставою для формування механізму управління мотивацією праці на нафтогазових підприємствах. Застосований системний підхід до оцінювання мотивації праці менеджерів забезпечує визначення основних напрямів та критеріїв формування і розвитку МУМПМ за рахунок оптимізації якісного складу та його однорідності.

Для прийняття виважених управлінських рішень про зміну системи мотивації необхідно створити комплексну інформаційну базу у сфері мотивації управлінської праці на основі моніторингу, який являє собою комплекс постійно виконуваних за спеціально розробленими науково обґрунтованими програмами спостереження, оцінювання, контролю, прогнозування – змін у стані потреб та інтересів управлінського персоналу, складових систем мотивації та стимулювання праці, джерел і факторів, що на них впливають.

На сучасному етапі економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стало творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення стимулювання менеджерів, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Проте, як засвідчили результати дослідження характеристик праці менеджерів, її важливість та ефективність мотивації праці

управлінців усіх рівнів суттєво залежать від індивідуальних соціальних та психологічних особливостей й особистих якостей керівників. Для цього слід сформувати ефективний МУМІМ, що відповідає ринковим умовам господарювання і забезпечує успішну діяльність й розвиток підприємств. Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки окремі, що актуалізує створення механізму управління мотивацією праці менеджерів для забезпечення розвитку трудового потенціалу управлінців та ефективності діяльності. Вирішення такого завдання становить наукову проблему, розв'язання якої вимагає удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення. Пошук підходів до формування ефективної системи мотивації праці персоналу зумовлює здійснення комплексних досліджень в сфері моделювання мотивації праці [176].

## Висновки до розділу 2

На основі результатів проведеного дослідження методичних та прикладних засад оцінювання рівня мотивації праці менеджерів на нафтогазових підприємствах сформульовано наступні положення:

1. За результатами аналізу теоретико-методологічних засад оцінювання мотивації праці запропоновано комплексний методологічний підхід оцінювання рівня мотивації праці менеджерів, який поєднує чотири блоки: 1) методологію (мета, фактори, система показників, методи оцінювання); 2) інформаційне забезпечення (формування анкети, експертної групи, методи збору й оцінки інформації); 3) моніторинг (розрахунок показників та оцінка факторів, оцінювання мотиваційного й потенціалу управління мотивацією праці менеджерів та рівня мотивації управлінців за ієрархічними рівнями управління); 4) інтерпретація результатів (формування моделі оцінювання мотивації праці менеджерів). Вагомими перевагами пропонованого підходу є: інкорпорація основних базових підходів до оцінювання мотивації праці

управлінців; узгодженість із блоками МУМППМ; використання чотирьохрівневої системи показників і критеріїв оцінювання МППМ.

2. Удосконалено методика оцінювання мотиваційного потенціалу менеджерів та рівня мотивації за експертним методом шляхом застосування формул середньої зваженої для їх опису та обґрунтування укрупненої шкали для якісної оцінки, побудованої на основі дванадцятибальної згідно традиційного підходу. Запропоновано авторський підхід до оцінювання мотивації праці менеджерів: 1) мотиваційний потенціал визначається із врахуванням вагомості факторів; 2) впроваджено показник «потенціал управління мотивацією праці», який характеризує резерв зростання ефективності мотивації менеджера чи їх групи і обчислюється за формулою середньої арифметичної зваженої ступенів незадоволеності окремих мотиваційних факторів із врахуванням значущості їх впливу; 3) застосування укрупненої шкали, на відміну від діаграм мотиваційного профілю, дозволяє миттєво ідентифікувати основні чинники, які мають визначальний вплив на мотивацію управлінської праці.

3. За результатами аналізу загальних показників діяльності підприємства і управлінського персоналу виявлено наступні тенденції: 1) попри позитивну динаміку зростання товарної продукції (послуг) та продуктивності праці динаміка фонду оплати праці суттєво відстає, що характеризує недостатність матеріального стимулювання працівників, в тому числі і менеджерів; 2) існують суттєві відмінності в структурі чисельності менеджерів за рівнями управління, за гендерною ознакою, за стажем, за задоволеністю системою мотивації управлінського персоналу; 3) різняться вподобання менеджерів щодо основних мотиваторів праці, стимулів та особистих якостей не тільки за рівнями управління, але і за окремими підприємствами.

4. Встановлено за результатами проведеного дослідження суттєві відмінності між мотиваційними профілями менеджерів різних підприємств і різних рівнів управління. На основі ранжування факторів мотивації за важливістю побудовано матрицю факторів мотивації, яка засвідчила

неефективність використання загального мотиваційного профілю, бо кожен рівень менеджменту має свою ієрархію потреб. Це зумовлює суттєві розбіжності в значеннях вагомості впливу та ступеня задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління.

5. Визначено за результатами дослідження мотиваційного потенціалу менеджерів більшу чутливість запропонованого авторського підходу оцінювання мотиваційного потенціалу управлінців з врахуванням вагомості впливу мотиваторів мотиваційного профілю, що дозволило виявити середній рівень мотиваційного потенціалу для ТОП-менеджерів і низький – для керівників інших рівнів (а при традиційному – середній). Запропонований автором підхід дозволяє відмовитися від побудови діаграми мотиваційного профілю, а визначити пріоритетні фактори мотивації за їх значущістю при формуванні потенціалу управління мотивацією праці менеджерів. Згідно укрупненої шкали пріоритетні для стимулювання виділяємо курсивом, а ті, що вимагають регулювання й коригування – жирним шрифтом. Якщо компонента потенціалу управління мотивацією праці набуває значень від 0,4 до 1, то її слід включити до напрямів щодо реформування МУМПМ та удосконалення мотивації праці на підприємстві, що доведено розрахунковим шляхом.

6. З метою оцінювання мотиваційного потенціалу праці менеджерів за характеристиками її складових та балом мотиваційного потенціалу визначено недостатньо високий ранг середнього значення параметрів «самостійність» (4) та «зворотний зв'язок» (3), що відображає недостатню їх реалізованість в МУМПМ.

7. Результати аналізу показників і критеріїв чотирьохрівневої системи за профілями менеджерів відобразили наявність суттєвих резервів підвищення мотивації праці управлінців на нанорівні, що вимагає особливого підходу до підбору управлінського персоналу для формування однорідних груп за результатами тестування і співбесіди задля зменшення витрат ресурсів на мотиваційні заходи. Усі показники нано- і мікрорівня мають значення вищі за середнє, що характеризує достатню вмотивованість управлінців. Проте,

показники мезорівня для LOWER-рівня управління – наближаються до критичного. Згідно результатів проведених досліджень ефективність мотивації управлінської праці має середній рівень, а застосована система показників і критеріїв оцінювання МПМ забезпечує ідентифікацію основних напрямів та критеріїв формування і розвитку МУМПМ.

Основні результати, наведені в розділі, опубліковано у працях [155, 173, 174, 177].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ОСНОВІ ХОЛІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

#### 3.1 Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів

Досліджуючи проблему мотивації управлінської праці з'ясовано, що, при діагностуванні основних мотиваторів управлінців нафтогазових підприємств за різними рівнями управління, діють різні групи мотивів, що слід враховувати при формуванні механізму управління мотивацією праці менеджерів.

Ефективність механізму управління мотивацією праці менеджерів залежить від холістичного підходу. Адже, нова парадигма наукового мислення, холістична, цілісна система характеризується такими змінами стосовно традицій: перехід від «частини» до цілого, цілісності; від «структури» до «процесу» [178, с. 21; 179, с.13].

Холізм (від грец. holos – ціле, цілісність, цільність, увесь) – методологічний підхід, відповідно до якого ціле онтологічно або логічно є первинним і має пріоритет над своїми частинами [179, с. 13].

Мотивація управлінської праці складне і багатогранне явище, від якого залежить ефективність роботи підприємств, зокрема і підприємств нафтогазової галузі. Ефективне поєднання всіх складових механізму управління мотивацією праці менеджерів вимагає застосування холістичного підходу. Холістичний підхід до управління мотивацією управлінської праці за рівнями ієрархії представлено на рисунку 3.1.

Планування розглядають як вид управлінської діяльності щодо реалізації концепції планування, в якій поєднуються визначені теорією та практикою підходи (системний, процесний, ситуаційний, сценарний, синергетичний тощо) [180, с. 102]. Поділяючи цю думку, пропонуємо під плануванням мотивації управлінської праці розуміти вид управлінської діяльності спрямований на формування та обґрунтування цілей, мети мотивації управлінської праці й шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу



завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та реалізації їх взаємозв'язку [181, с. 51].

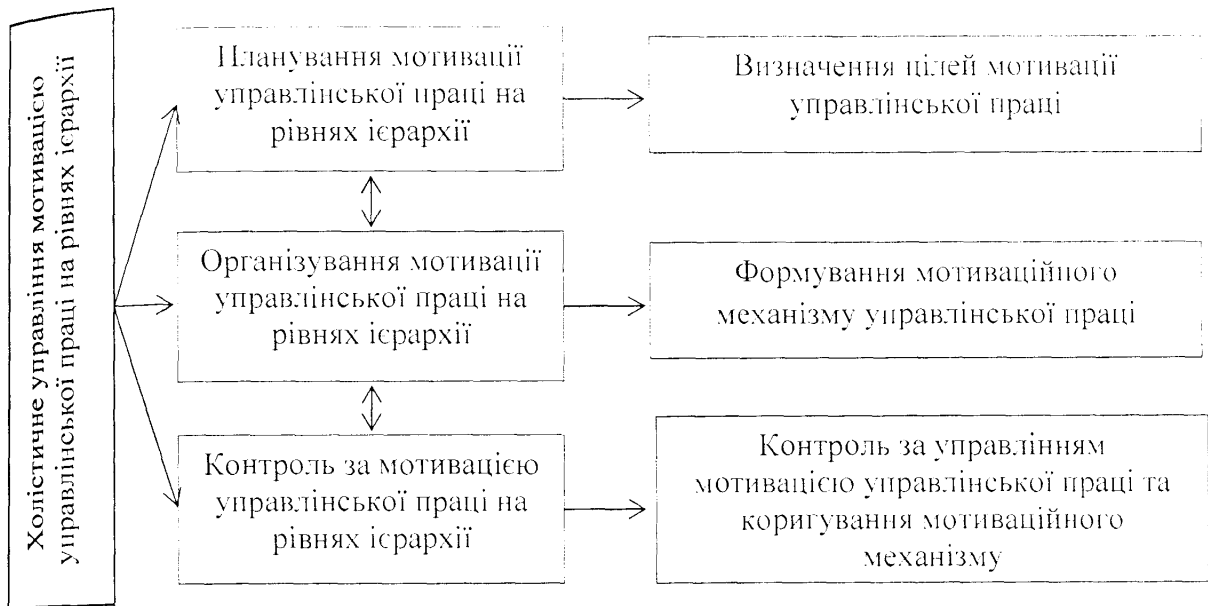


Рисунок 3.1 – Холістичний підхід до управління мотивацією праці менеджерів

Джерело: розроблено автором [182, с. 83]

Планування мотивації управлінської праці передбачає наступні етапи: формування місії МПМ, вироблення цілей МПМ, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища МПМ, формування альтернативних рішень, вибір стратегії розвитку МПМ, реалізація вибраної стратегії та її оцінка.

Розглянемо структурно-логічну схему, що відображає процес формування стратегії мотивації управлінської праці. Із зовнішнього середовища надходить сигнал про незадоволеність управлінців системою мотивації або появу нових мотиваторів управлінської праці. Це зумовлює оновлення цілей МПМ і відповідно коригування мети МУП. Керівники TOP-рівня формулюють нову стратегію розвитку МПМ згідно поставленої проблематики за рівнями ієрархії. Менеджери MIDDLE-рівня обирають оптимальну тактику для реалізації стратегії МПМ шляхом підбору методів, прийомів, підходів та стилів реалізації стратегії МПМ. LOWER-рівень відповідає за реалізацію стратегії на всіх рівнях управління та демонструє реакцію управлінців на новий механізм управління

МПМ. Інформаційне забезпечення дозволяє пошук нових мотиваторів для формування ефективної стратегії управління мотивацією праці менеджерів (рис. 3.2).

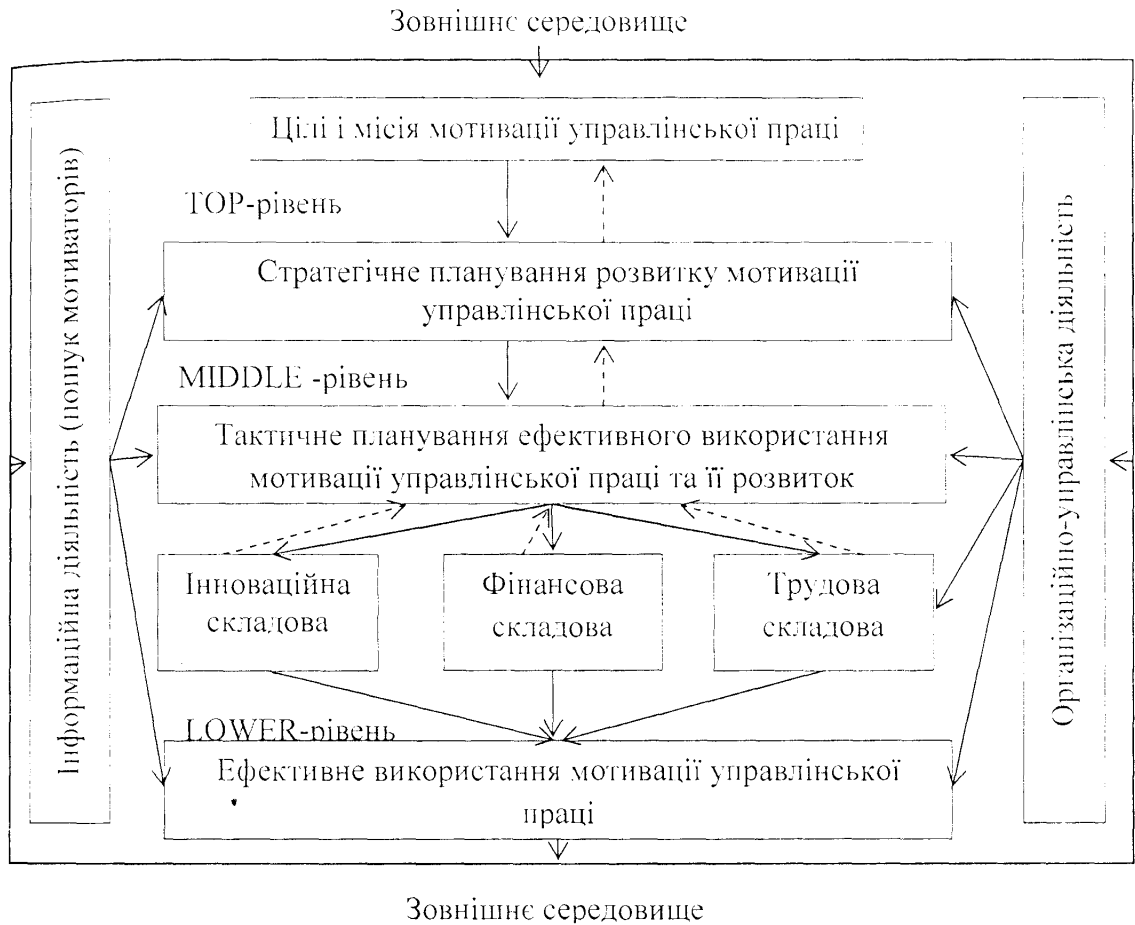


Рисунок 3.2 – Структурно-логічна схема планування мотивації праці менеджерів

Джерело: розроблено автором [180, с. 103]

Першочерговою задачею планування є формування місії і цілей МПМ, що повинна ґрунтуватися на наступних принципах: принцип комплексності та системності, принцип розвитку, принцип ефективності, принцип доступності, принцип рівноваги, принцип інтегрованості, принцип ієрархії, принцип трансформації, принцип функціональної корисності, принцип гнучкості [183, с. 9].

Враховуючи вищезазначені принципи сформульовано місію і цілі мотивації управлінської праці НГВУ «Долинаназтогаз» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Місія і цілі мотивації праці менеджерів в НГВУ

«Долинанафтогаз»

Місія	Формування комплексу заходів із забезпечення мотивації управлінської праці за рівнями ієрархії з метою підвищення її ефективності			
Цілі	Розробка системи МПМ	Реалізація МПМ	Моніторинг МПМ	Удосконалення МПМ
Субціль	- формування мотиваційної стратегії	- розрахунок якісних показників ефективності МПМ	- спостереження за станом МПМ	- введення нових мотиваторів
	- визначення мотиваторів	- розрахунок кількісних показників ефективності МПМ	- контроль	- коригування стратегії МПМ
	- визначення принципів		- прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ	- формування нового МПМ

Таблиця 3.1 характеризує динамічну систему, оскільки вона буде змінюватися відповідно до появи нових мотиваторів управлінської праці. І поява нових мотиваторів призводитиме до формування нової стратегії управління МПМ і нового механізму МПМ через моніторинг та розрахунок якісних і кількісних показників.

Цілевизначення можливе при встановленні основних стратегічних напрямів розвитку мотивації праці менеджерів. Даний аналіз проведемо за рівнями управління з допомогою SWOT-аналізу.

Для формування більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, застосовується метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені у профілі середовища [184] (табл. 3.3), де перша колонка містить окремі чинники середовища (можливості та загрози); а друга – вагу даного чинника, у вигляді відносної важливості, що визначена експертним шляхом; третя – оцінку за середньою зваженою в балах міри впливу чинника на мотивацію управлінської праці TOP-рівня, яка надається експертами (5 експертів) відповідно до вибраної шкали (1 - 5).

Таблиця 3.2 – SWOT-матриця мотивації праці TOP-менеджерів нафтогазових підприємств

Зовнішні мотиватори	<p>Можливості:</p> <p>пошук нових релей в роботі підприємства;</p> <p>використання змішаних стилів управління:</p> <p>створення позитивного іміджу;</p> <p>створення чіткої системи управління та системного підходу;</p> <p>позитивне сприйняття новими співробітниками.</p>	<p>Загрози:</p> <p>негативна реакція зі сторони співробітників;</p> <p>із-за впливу зовнішньої референції загроза потрапити під вплив колег і прийняти непопулярне рішення;</p> <p>недостатньо досвіду може привести до помилкових рішень;</p> <p>завищені цілі для себе і для підлеглих.</p>
<p>Внутрішні мотиватори</p> <p>Сильні сторони:</p> <p>високі організаторські здібності;</p> <p>дисципліновані співробітники;</p> <p>висока працездатність у складних умовах;</p> <p>високий професійний рівень;</p> <p>великий досвід роботи в компанії;</p> <p>прийняття виважених рішень.</p>	Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників TOP-рівня	Розробка плану розвитку та тренінгів
Слабкі сторони:	Визначити зони розвитку, які пов'язані з можливістю прийняття рішень	Подолання зовнішньої референції

\* сформовано автором на основі власних досліджень

Зважена оцінка дії чинника на мотивацію управлінської праці TOP-рівня визначається як добуток ваги чинника на його бальну оцінку.

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить:  $4,48 - 3,37 = +1,11$ . Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Результати аналізу внутрішніх мотиваторів для визначення сильних і слабких сторін організації МПМ, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці TOP-рівня

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка балів
Можливості				
пошук нових ролей в роботі підприємства	+	0,2	3,1	0,62
використання змішаних стилів управління	+	0,2	4,6	0,92
створення позитивного іміджу	+	0,25	5	1,25
створення чіткої системи управління та системного підходу	+	0,3	4,8	1,44
позитивне сприйняття новими співробітниками	+	0,05	4,9	0,245
Всього	x	1	x	4,48
Загрози				
негативна реакція зі сторони співробітників	-	0,35	3,5	1,225
із-за впливу зовнішньої референції загроза потрапити під вплив колег і прийняти непопулярне рішення	-	0,3	4,7	1,41
недостатньо досвіду може привести до помилкових рішень	-	0,2	2,6	0,52
завищені цілі для себе і для підлеглих	-	0,15	1,4	0,21
Всього	x	1	x	3,37

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів:  $4,32 - 3,64 = +0,69$  (табл. 3.4). Таким чином, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами.

Отже, в НГВУ «Долинанافتогаз» мотивація управлінської праці TOP-рівня має дуже багато сильних сторін і чимало можливостей, що дозволяє формувати мотиваційну стратегію розвитку.

Мотиваційна стратегія TOP-рівня управління – пошук нових мотиваторів для роботи над довгостроковими проектами і досягнення командного результату з позитивним результатом у майбутньому.

Таблиця 3.4 – Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці TOP-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бати
Сильні сторони				
високі організаторські здібності	+	0,15	4,2	0,63
дисципліновані співробітники; висока працездатність у складних умовах	+	0,2	3,8	0,76
високий професійний рівень	+	0,25	4,3	1,075
великий досвід роботи в компанії	+	0,25	4,9	1,225
прийняття виважених рішень	+	0,15	4,2	0,63
Всього	x	1	x	4,32
Слабкі сторони				
відсутність кар'єрного росту	-	0,35	2,4	0,84
відсутність нових мотиваторів	-	0,65	4,3	2,795
Всього	x	1	x	3,64

Сформуємо стратегію розвитку мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня попередньо провівши аналіз внутрішніх та зовнішніх мотиваторів на прикладі SWOT-аналізу (табл. 3.5). Зважена оцінка дії чинників на мотивацію праці менеджерів MIDDLE-рівня наведена у табл. 3.6.

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить:  $4,095 - 3,25 = +0,845$ , що свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Результати дослідження внутрішніх мотиваторів менеджерів MIDDLE-рівня відображено у табл. 3.7.

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів:  $4,04 - 3,27 = +0,77$ . Показники свідчать, що в НГВУ «Долинаназтогаз» мотивація управлінської праці MIDDLE-рівня переважають сильні сторони і можливості, що дозволяє сформувати мотиваційну стратегію розвитку MIDDLE-рівня управління.

Таблиця 3.5 – SWOT-матриця мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня НГВУ «Долина нафтогаз»

Зовнішні мотиватори	Можливості: нові ідеї розвитку підприємства в галузі нафтопродуктів; постановка більш високих цілей; високий рівень мотивації може стати причиною значних успіхів і високої активності в роботі; високий потенціал розвитку дає можливість подальшого розвитку і росту.	Загрози: не бажання самотійно приймати складні рішення; не відповідність ролі лідера; схильність до автономної роботи.
Внутрішні мотиватори		
Сильні сторони: орієнтованість на досягнення високих результатів; відповідальність; позитивне сприйняття критики; швидке самонавчання; прагнення до самоактуалізації; вдале поєднання нових ідей та раціонального підходу; приймання зважених рішень.	Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників MIDDLE-рівня Кар'єрний ріст (керівник TOP-рівня)	Використання таких характеристик як досвід, високі результати, досвід ведення складних проектів для ефективного управління
Слабкі сторони: вплив зовнішньої референції; намагання здобути неможливе; недостатній досвід роботи.	Необхідність більш чітко відстоювати свою позицію (організація тренінгу)	Контроль за прийняттям не популярних рішень

\* сформовано автором на основі власних досліджень

Мотиваційна стратегія MIDDLE-рівня управління – стимулювання високої індивідуальної результативності з підтримкою ініціативи та «здорової» конкуренції.

Стосовно LOWER-рівня управління результати аналізу зовнішніх та внутрішніх мотиваторів, що впливають на формування мотиваційного механізму управлінської праці даного рівня управління наведено у табл. 3.8 - 3.9.

Таблиця 3.6 – Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка. бали
Можливості				
нові ідеї розвитку підприємства в галузі нафтопродуктів	+	0,1	4,2	0,42
постановка більш високих цілей	+	0,3	4,4	1,32
високий рівень мотивації може стати причиною значних успіхів і високої активності в роботі	+	0,25	4,1	1,025
високий потенціал розвитку дає можливість подальшого розвитку і росту	+	0,35	3,8	1,33
Всього	x	1	x	4,095
Загрози				
не бажання самостійно приймати складні рішення	-	0,45	3,5	1,575
не відповідність ролі лідера	-	0,2	4,0	0,8
схильність до автономної роботи	-	0,35	2,5	0,875
Всього	x	1	x	3,25

Таблиця 3.7 – Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка. бали
Сильні сторони				
орієнтованість на досягнення високих результатів	+	0,2	3,9	0,78
відповідальність	+	0,1	4,2	0,42
позитивне сприйняття критики	+	0,05	4,6	0,23
швидке самонавчання	+	0,15	4,5	0,675
прагнення до самоактуалізації;	+	0,1	3,3	0,33
вдале поєднання нових ідей та раціонального підходу	+	0,2	3,9	0,78
приймання зважених рішень	+	0,2	4,1	0,82
Всього	x	1	x	4,04
Слабкі сторони				
намагання здобути не можливе	-	0,3	2,6	0,78
вплив зовнішньої референції	-	0,45	3,8	1,71
недостатній досвід роботи	-	0,25	3,1	0,775
Всього	x	1	x	3,27



Таблиця 3.8 – SWOT-матриця мотивації управлінської праці LOWER-

рівня НГВУ «Долина нафтогаз»

Зовнішні мотиватори	Можливості: при кар'єрному рості зростає вмотивованість; навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими може знизити негативну модель поведінки; високий рівень орієнтації на результат може дати можливість підвищити показники роботи.	Загрози: самоствердження за рахунок інших; можливість використання авторитарного стилю управління; маніпуляція та конкуренція можуть привести до зниження ефективності підрозділу; надто жорсткі взаємовідносини між підрозділами підприємства
Внутрішні мотиватори		
Сильні сторони: лідерські якості; вплив на підлеглих (відділу); вміння діяти в складних умовах; досвід керівної роботи; довгий досвід роботи в компанії.	Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників LOWER-рівня Кар'єрний ріст (керівник MIDDLE-рівня); Автоматизація мотиву кар'єрного росту	Тренінг з менеджменту, що дозволить навчитися управляти підлеглими; Успіх кожного керівника LOWER-рівня забезпечує корпоративну культуру, та підкреслює значимість кожного
Слабкі сторони: схильність до маніпуляції; авторитарне управління; недовіра підлеглих; завищена самооцінка; зайва амбіційність.	Формування позитивного психологічного клімату в підрозділі	Порівняння очікування компанії та очікування керівників LOWER-рівня;

\* сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить:  $4,21 - 3,49 = +0,72$ . Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Аналіз внутрішніх мотиваторів з метою визначення сильних і слабких сторін організації наведено в табл. 3.10.

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів:  $4,23 - 3,31 = +0,92$ . оскільки, сильні сторони мають суттєву перевагу над слабкими сторонами, то мотивація праці менеджерів LOWER-рівня має чимало можливостей, що дозволяє формувати мотиваційну стратегію розвитку.

Таблиця 3.9 – Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці LOWER-рівня управління

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка. бали
Можливості				
при кар'єрному рості зростає вмотивованість;	+	0,4	4,2	1,68
навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими може знизитися негативна модель поведінки	-	0,25	3,8	0,95
високий рівень орієнтації на результат може дати можливість підвищити показники роботи	+	0,35	4,5	1,575
Всього	x	1	x	4,21
Загрози				
самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,1	0,62
можливість використання авторитарного стилю управління	-	0,25	2,8	0,7
маніпуляція та конкуренція можуть привести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,2	1,47
надто жорсткі взаємовідносини між підрозділами підприємства	-	0,2	3,5	0,7
Всього	x	1	x	3,49

Таблиця 3.10 – Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці LOWER-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка. бали
Сильні сторони				
лідерські якості	+	0,25	3,9	0,975
вміння діяти в складних умовах	+	0,2	4,5	0,9
досвід керівної роботи	+	0,05	3,1	0,155
довгий досвід роботи в компанії	+	0,25	4,8	1,2
вплив на підлеглих (відділу)	+	0,25	4,0	1
Всього	x	1	x	4,23
Слабкі сторони				
схильність до маніпуляції	-	0,2	2,9	0,58
авторитарне управління	-	0,3	3,0	0,9
недовіра підлеглих	-	0,15	4,2	0,63
завищена самооцінка	-	0,1	4,5	0,45
зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75
Всього	x	1	x	3,31

Мотиваційна стратегія LOWER-рівня управління – швидкий «кар'єрний ліфт» або утримання ключових співробітників за рахунок створення можливостей для горизонтальної кар'єри, професійного розвитку.

Дані стратегії є ефективним підґрунтям для формування ефективного, динамічного механізму управління мотивацією праці менеджерів в НГВУ «Долинанaftогаз».

Сформувавши відповідні стратегії розвитку мотивації управлінської праці в НГВУ «Долинанaftогаз» для кожного рівня управління підприємства необхідно визначити складові механізму управління мотивацією праці менеджерів з метою реалізації вищезазначених стратегій.

Організація, як функція менеджменту, означає дію щодо впорядкування взаємодії та повноважень і формування структури управління підприємством [185, с. 62]. Під організуванням мотивації управлінської праці пропонуємо розуміти вид управлінської діяльності, що відображає процес створення механізму мотивації управлінської праці (поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів) для досягнення поставлених цілей (розроблено автором на основі [186, с. 349]).

Оскільки, дослідження підтвердило доцільність формування складових МУМГМ за рівнями управління згідно запропонованих мотиваційних стратегій, то розглянемо його основні елементи.

Структуруємо складові мотиваційного процесу управлінської праці на рисунку 3.3 та відобразимо взаємозв'язок даних складових.

Першим функціональним елементом є дії з реалізації завдань мотивації управлінської праці. Деталізуємо їх для кожного рівня управління індивідуально у таблиці 3.11.

Як бачимо чим вищий рівень управління тим більша відповідальність за реалізацією завдань мотивації управлінської праці

Суб'єкт мотивації управлінської праці

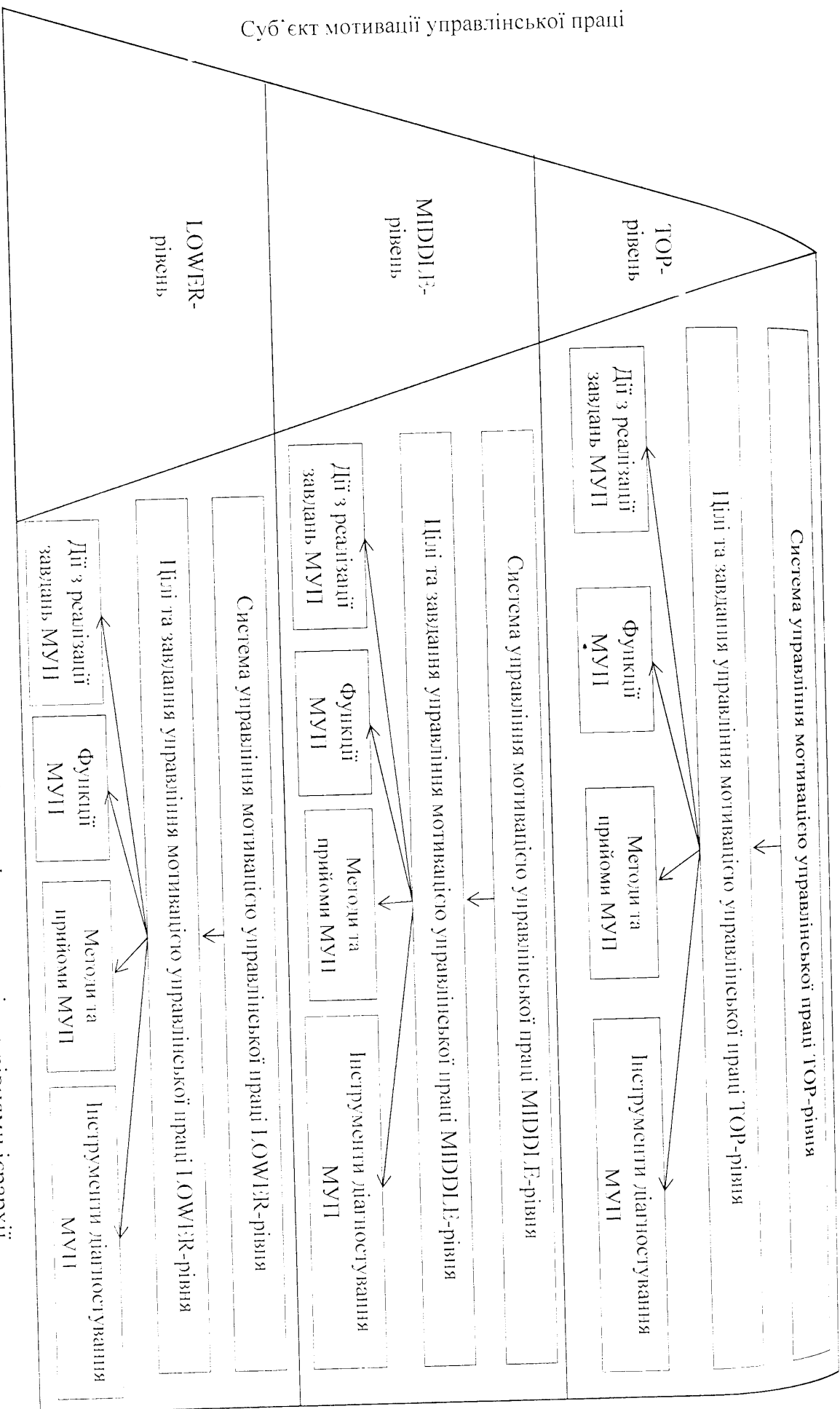


Рисунок 3.3 – Мотиваційний механізм мотивації праці менеджерів за рівнями ієрархії

Таблиця 3.11 – Дії з реалізації завдань МПМ рівнів управління

Рівень ієрархії	Дії з реалізації завдань МПМ
TOP-рівень	1 Спостереження за станом МПМ на MIDDLE- рівні та LOWER-рівні, а також самоспостереження 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні ...
MIDDLE- рівень	1 Спостереження за станом МПМ на LOWER-рівні, а також самоспостереження 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні ...
LOWER-рівень	1 Самоспостереження за станом МПМ 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на LOWER-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на LOWER-рівні ...

Другою забезпечуючою умовою є функції мотивації управлінської праці функції управління. Оскільки, мова йде про управлінську працю і мотивування управлінського персоналу, то використаємо специфічні функції управління (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Функції управління МПМ рівнів ієрархії

Рівень ієрархії	Специфічні функції МПМ
TOP-рівень	1 Економічна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 2 Соціальна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 3 Проектна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні ...
MIDDLE- рівень	1 Економічна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 2 Соціальна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 3 Проектна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні ...
LOWER-рівень	1 Економічна функція МПМ на LOWER-рівні 2 Соціальна функція МПМ на LOWER-рівні 3 Проектна функція МПМ на LOWER-рівні ...

Як показано у таблиця 3.12 чим вищий рівень управління, тим більша спостерігається самостійність керівника. Оскільки, управлінець змушений самостійно стежити за власною мотивацією праці, тобто мова йде про

самотивацію за рівнями ієрархії. Специфічні функції управління мотивацією, зокрема скористаємося класифікатором за характером діяльності (мотивації управлінської праці), дозволять максимально ефективно управляти мотивацією управлінської праці. Економічна функція МПМ передбачає керування розподілом ресурсів, мотиваційним процесом, реалізація мотиваційного механізму. Соціальна функція МПМ передбачає розвиток соціальної інфраструктури, формування управлінського колективу. Проектна функція МПМ представлена організаційною та функціональною системами МПМ.

Третім елементом функціонального забезпечення є методи, технології та прийоми мотивації управлінської праці, їх також розглянемо окремо для кожного рівня управління (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Методи та прийоми МПМ рівнів ієрархії

Рівень ієрархії	Методи та прийоми МПМ
TOP-рівень	1 Методи, які стимулюють пізнавальні запитання керівників нижчих рівнів управління 2 Методи, що стимулюють ініціативу, яка проявляється під час діяльності 3 Методи, що стимулюють колективну ініціативу й спільну діяльність ...
MIDDLE-рівень	1 Методи, що стимулюють ініціативу керівників 2 Проблемно-пошукові 3 Наочні ...
LOWER-рівень	1 Метод емоційного стимулювання у поєднанні зі словесним методом 2 Практичні 3 Навчальні дискусії ...

Джерело: сформовані автором [187]

I, останньою, четвертою складовою забезпечення функціонування МУМПМ є інструменти діагностування мотивації управлінської праці (табл. 3.15).

Отже, комплексне використання складових функціонального блоку МУМПМ дозволить забезпечити ефективне мотивування управлінських кадрів на всіх рівнях управління. Як ми бачимо, використовується індивідуально-системний підхід, тобто кожний індивід самостійно обирає ті складові елементів МУМПМ, які задовольняють його особисту потребу комплексно.

Таблиця 3.14 – Методи та прийоми мотивації праці менеджерів

Методи стимулювання та мотивації управлінської діяльності (впливають на активізацію внутрішньої мотивації)	Прийоми
Метод емоційного стимулювання у поєднанні зі словесним методом	Прийоми зацікавлення, здивування: <ul style="list-style-type: none"> <li>• наведення цікавих прикладів, парадоксальних фактів;</li> <li>• цікаві аналогії;</li> <li>• порівняння наукових і народних тлумачень окремих мовних явищ;</li> <li>• створення ситуації новизни, інформування про сучасні наукові дослідження</li> </ul>
Навчальні дискусії	прийом парадоксу
Наочні	демонстрація
Проблемно-пошукові	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення проблемної ситуації (порівняння навчальних об'єктів, виділення суттєвих ознак, групування, класифікація, узагальнення, визначення протиріч тощо);</li> <li>• «мозкова атака»;</li> <li>• дослідницькі, прикладні, творчі, інформаційні проекти</li> </ul>
Практичні	виконання навчальних завдань (важливо дати підлеглому алгоритм виконання завдання)
Методи, які стимулюють пізнавальні запитання керівників нижчих рівнів управління	незакінчені завдання, які спонукають керівників ставити запитання або шукати правильних шляхів виконання; запитання спрямовані на отримання додаткової інформації
Методи, що стимулюють ініціативу керівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самостійне творче складання завдання;</li> <li>• самостійне складання завдань за аналогією на новому змісті;</li> <li>• пошук аналогів у повсякденному житті</li> </ul>
Методи, що стимулюють ініціативу, яка проявляється під час діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прийом навмисних помилок;</li> <li>• прийом спільного з ТОП-керівником пошуку розв'язання проблеми;</li> <li>• прийом «лабіринту»</li> <li>• прийом виконання практичних завдань</li> </ul>
Методи, що стимулюють колективну ініціативу й спільну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення ситуації змагання в різних видах діяльності;</li> <li>• створення ситуацій, що вимагають допомоги лінійному керівнику;</li> <li>• створення ситуацій, які вимагають критики</li> </ul>

Також, в процесі дослідження встановлено що перед кожною особою (керівником) виникають перепони для якісного використання мотиваторів і стимулів механізму, так звані обмеження.

Таблиця 3.15 – Інструменти діагностування МПМ рівнів ієрархії

Рівень ієрархії	Інструменти діагностування МПМ
TOP-рівень	1 Опитувальник МПМ TOP-рівня 2 Мотиваційний профіль TOP-рівня 3 Заходи для корекції мотивації УП TOP-рівня ...
MIDDLE-рівень	1 Опитувальник МПМ MIDDLE-рівня 2 Мотиваційний профіль MIDDLE-рівня 3 Заходи для корекції МПМ MIDDLE-рівня ...
LOWER-рівень	1 Опитувальник МПМ LOWER-рівня 2 Мотиваційний профіль LOWER-рівня 3 Заходи для корекції МПМ LOWER-рівня ...

Для визначення основних обмежень, що супроводжують дії керівника обрано методику М. Вудкок і Д. Френсис, які виділяють одинадцять чинників, які впливатимуть на управлінську діяльність в найближчі десятиліття: стреси, ерозія традиційних цінностей, широка можливість вибору, не спроможність організаційних систем забезпечити всі можливості для навчання керівників, зростання кількості та складності проблем, постійна боротьба за ринки збуту, традиційні ієрархічні відносини, вичерпність ефективності традиційних методів управління, неуміле використання людських ресурсів, зростаючі масштаби змін, низька здатність формувати робочі групи.

Моніторинг дає можливість результати, узагальнені за рівнями управління, формалізувати у вигляді матриці для НГВУ «Долина нафтогаз» (рис. 3.4).

Рівні управління	Обмеження										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
TOP	-				+		+	-	-		+
MIDDLE	+	-	-	+		-		+			
LOWER		+	-	-		-		+			+

Умовні позначення:  
«-» - обмеження; «+» - сильні сторони

Рисунок 3.4 – Матриця моніторингу обмежень і сильних сторін мотивації управлінської праці згідно ієрархії управління

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень



Отже, дослідження показало що рівні ієрархії мають різні обмеження та сильні сторони мотивації управлінської праці, тому при формуванні МУМГМ необхідно враховувати визначені відмінності. Для перетворення мотиваційних обмежень праці менеджерів на сильні сторони пропонуємо наступний алгоритм перетворення (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Алгоритм перетворення обмежень мотивації управлінської праці на сильні сторони (взаємозв'язок «вхід – перетворення – вихід»)

Система: Результат	Основний «вхід»: Обмеження	Ресурси (методики вдосконалення обмежень)	Основна перетворююча функція	Типовий очікуваний «вихід»: Сильні сторони
1	2	3	4	5
A	Невміння управляти собою	«Здатність до самоуправління» (Н.М. Пейсахов)	Опанування вміння правильно боротися з конфліктами і стресами, ефективно використовувати свій час та енергію і т.д.	Здатність самоуправління
B	Розмиті особисті цінності	«Цінність орієнтації» (М.Рокича)	Формування концепції успішного управління, яка ґрунтується на таких цінностях як ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень і т.д.	Чіткі цінності
C	Несформова ні особисті цілі	Міні-тренінг «Постановка цілей» (М. Тустова)	Визначення та формування керівником своєї мети, що дасть змогу досягти успіху в управлінській діяльності	Чіткі особисті цілі
D	Зупинений саморозви- ток	Акмеологічний тренінг самопізнання (О. Сітніков)	Розуміння, що саморозвиток – це не тільки постійне навчання, але і уміння впровадити в практику отримані знання	Безупинний саморозвиток
E	Низький рівень навиків вирішення проблеми	«Можливі стилі поведінки у конфліктних ситуаціях» (К. Томас)	Кваліфіковане розв'язання проблеми: грамотне проведення нарад, обговорення інформації, планування та контроль	Високий рівень навиків вирішення проблеми
F	Низький рівень творчого підходу	«Рівень креативності (малюнок-тест)» (П. Торренс)	Використання у своїй діяльності ситуаційного підходу, здатності виконувати багато ролей, вчасно корегувати свої дії і т.д.	Творчий підхід

Продовж. табл. 3.16

1	2	3	4	5
Г	Невміння впливати на оточуючих	«Чи вмієш Ти впливати на інших?»	Використовувати у своїй практиці такі якості як владність, манера триматися, невербальні форми впливу	Вміння впливати на оточуючих
Н	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	«Ступінь адаптації керівника і підлеглого»	Навчитись домагатись результатів не особистою працею, а через працю своїх підлеглих	Розуміння особливостей управлінської праці
І	Невміння управляти	Структурованість інформації (E.Lehrer)	Уміння керівника «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати роботу	Здатність управління
J	Невміння навчати	Особливість навчання дорослих (David A. Kolb)	Керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує, адже гарний керівник виступає в ролі вчителя	Вміння навчати
К	Низька здатність формувати колектив	«Чи вмієте Ви працювати з людьми?»	Розвиток вміння перетворювати групу людей на кваліфікований і результативний колектив однодумців	Вміння налагодити групову роботу

Джерело: розроблено [188, с. 39; 189]

Отже, запропонований алгоритм дозволяє корегувати мотиваційні обмеження, як окремого рівня управління, так і окремого індивіда, диференціювати управління мотивацією праці на різних рівнях менеджменту [189, с. 246].

На основі запропонованих заходів з управління мотивацією праці менеджерів виникає необхідність сформувати систему контролю для максимальної ефективності МУМПМ та логічного завершення холістичного управління мотивацією управлінської праці.

Оскільки, за будь-яким процесом необхідно здійснювати контроль, тому, виникає необхідність розглянути контролювання за процесом мотивації управлінської праці.

Контроль – це процес, за допомогою якого менеджер встановлює відхилення фактичних результатів від тих, які він планував отримати під час прийняття рішення. Це особливий вид діяльності в організації, зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінюванні [3, с.117]. Контроль мотивації управлінської праці є процесом забезпечення досягнення мети мотивації управлінської праці, що складається з установлення критеріїв, визначення фактично досягнутих результатів і запровадження коректив у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від установлених критеріїв [190].

На кожному етапі мотиваційного процесу необхідно здійснювати контроль. Але контроль повинний мотивувати діяльність керівників. Розглянемо види контролю, коли він є мотиватором.

Види контролю [191, с. 17]:

1. Плановий контроль необхідно здійснювати на всіх етапах мотиваційного процесу. Оскільки, кожний етап мотиваційного процесу повинен мати свій чіткий алгоритм і за його ефективним виконання необхідно спостерігати. Він носить мотиваційний характер, так як керівник самостійно здійснює контроль за власним мотиваційним процесом.

2. Оперативний контроль застосовують при перевірці окремих даних, що найбільш важливо на етапі виявлення мотиваційних потреб і впровадження заходів для задоволення цих потреб. Даний вид контролю є мотиваційним, оскільки керівнику важливо знати що його потреби будуть задоволені.

3. Спонтанний контроль є демотиватором, оскільки суб'єкти управлінської праці здатний самостійно наглядати за мотиваційним процесом, тому він порушує налагоджений процес, відбуваючись в будь-який момент на будь-якому етапі, отже, його зобразимо штриховою лінією.

4. Епізодичний контроль здійснюється на певних етапах мотиваційного процесу управлінської праці. Даний вид контролю є мотиваційним, якщо керівник вважає доцільним проконтролювати той чи інший етап мотиваційного

процесу. Так як він носить не стійкий характер зображаємо його штриховою лінією.

5. Взаємний контроль є хорошим мотиватором, оскільки суб'єкти управлінської праці обмінюються досвідом при здійсненні мотиваційного процесу на різних рівнях управління. 2 і 3 етапи мотиваційного процесу є найбільш актуальними для цього.

6. Самоконтроль контроль керівник самостійно контролює кожний етап мотиваційного процесу управлінської праці. Це є найкращим мотиватором, адже сам керівник зацікавлений в отриманні максимального результату. Даний вид контролю потрібний на всіх етапах мотиваційного процесу. Відобразимо взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу графічно на рисунок 3.5.

Види контролю

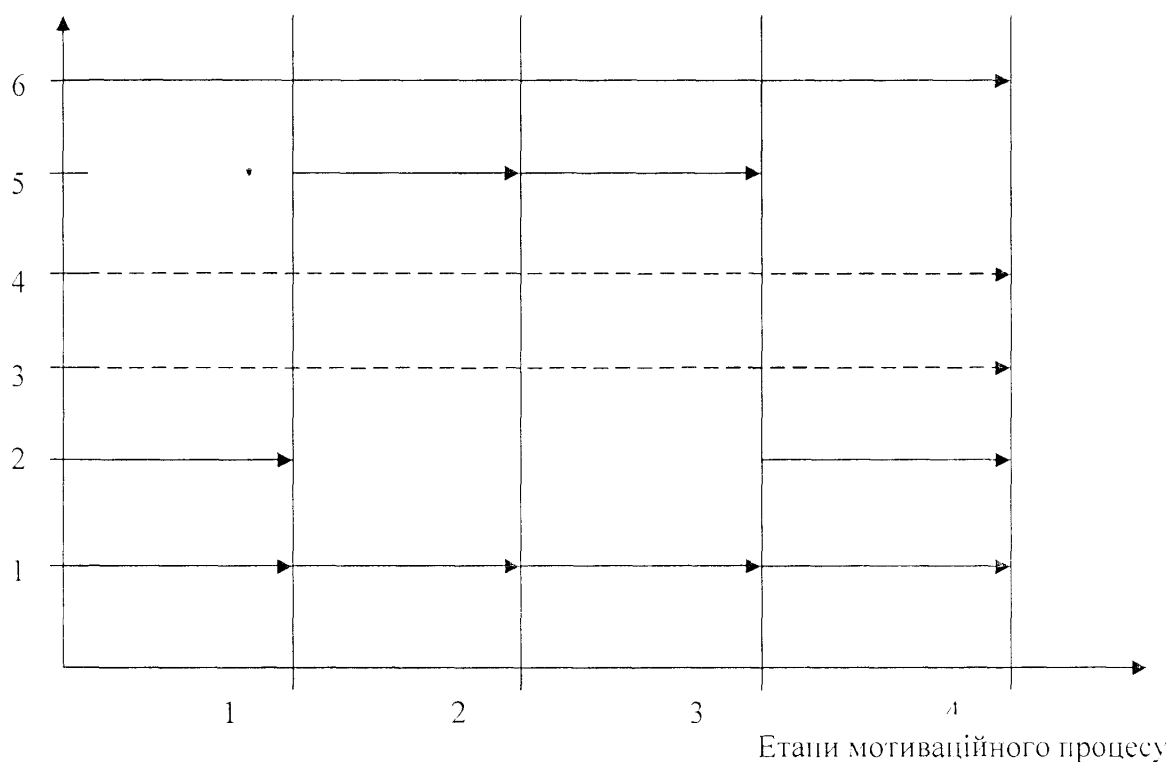


Рисунок 3.5 - Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу

Розглянемо рекомендації [192, с. 130], при яких контроль перетворюється на інструмент мотивації управлінської праці.

1. Контроль не перевірка чи інспектування. Контроль - це процес.
  2. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами, він повинен бути регулярним і не несподіваним.
  3. Не прагнете контролювати все - тотальний контроль породжує недбалість, але не повинно бути неконтрольованих ділянок роботи .
  4. Вимоги контролю не повинні перевищувати можливості контрольованого.
  5. Контроль повинен носити функцію «методичного сервісу». Необхідно пропонувати і обговорюйте шляхи виправлення недоліків, виявлених за результатами контролю.
  6. Контролюючи, треба прагнути не лише виявляти упущення і недоліки, але й бачити позитивне, підкреслювати успіхи, показувати перспективи розвитку.
  7. Бути гнучкими, використовувати різні форми контролю з урахуванням як особливостей особистості контрольованого, так і результатів його праці .
  8. Даючи рекомендації керівникам різних рівнів управління за результатами контролю, приділяти увагу викладу причин їх виникнення.
  9. Контролюючи, слід дотримуватися етику людських відносин. Дотримуватися дружнього, товариського тону спілкування при контролі.
  10. Не плутати цілі із засобами. Не вважати, що високої якості можна домогтися тільки шляхом контролю. Контроль не самоціль, а тільки один із засобів управління якістю.
  11. Демократизація, гуманізація партисипативного управління сучасними організаціями дозволять ефективно використовувати контроль як спосіб мотивації особистісного розвитку керівників.
- Зобразимо процес контролю процесу мотивації управлінської праці.
- Отже, дана схема відображає взаємозв'язок етапів контролю і мотиваційного процесу управлінської праці. А, також, алгоритм керування процесом контролю та його взаємозв'язок з процесом МПМ.

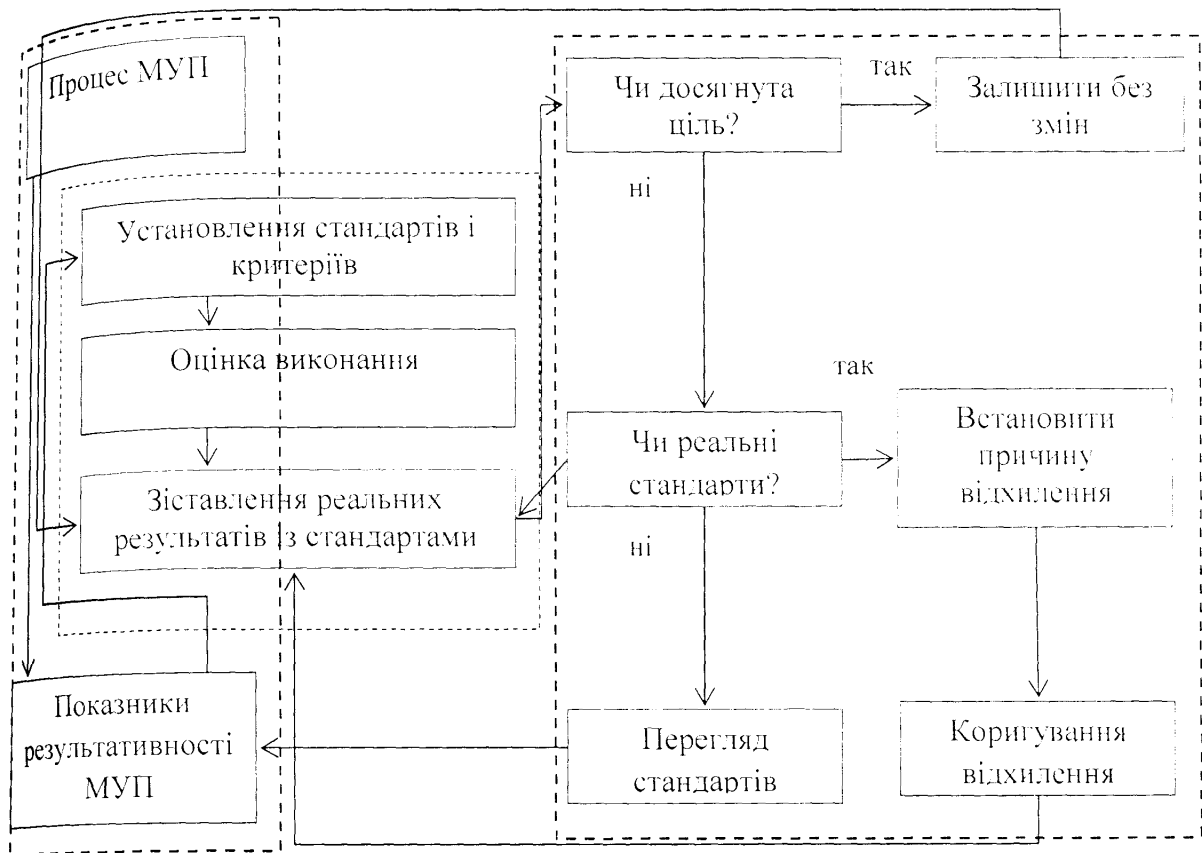


Рисунок 3.6 - Схема контролю як інструменту мотивації управлінської праці [185, с. 64]

Оскільки, основне призначення контролю за мотивацією управлінської праці визначати стан ефективності МУМГІМ, тобто наскільки управлінські кадри задоволені мотиваторами, то доцільно розглянути яким чином коректувати стимули управлінської праці. Важливим методом в роботі керівника має стати визначення індивідуальних мотиваторів на основі аналізу карти мотиваторів (методика проєктивних запитань), що була запропонована С. Івановою [194, с. 214].

Кожний рівень управлінської діяльності має свою групу мотиваторів, тому розглянемо корекцію мотиваторів на різних рівнях ієрархії (табл. 3.17).

Корекція мотиваторів управлінської праці дає можливість визначити індивідуально чи для рівня управління необхідність зміни тих чи інших мотивів для ефективного функціонування мотивації управлінської праці.

Таблиця 3.17 – Корекція мотиваторів управлінської праці на рівнях ієрархії

Рівні управління	Існуючі мотиватори	Опис ситуації	Оптимальна карта мотиваторів	Модель зміни
TOP-рівень	Статус Дохід Інтерес Конкуренція			
MIDDLE-рівень	Кар'єра Визнання Грошова винагорода			
LOWER-рівень	Професійний ріст Похвала Коллектив Схвалення			

Для наочності та систематизації, тобто автоматизації, карти мотивації управлінської праці для кожного керівника кожного рівня управління формуємо схему корекції МПМ (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Схема корекції мотивації управлінської праці конкретного керівника [193, с. 193]

Показник	TOP-рівень				MIDDLE-рівень				LOWER-рівень				
	Керівник 1	Керівник 2	...	Керівник n	Керівник 1	Керівник 2	...	Керівник j	Керівник 1	Керівник 2	...	Керівник i	
Додати мотиватор													
Замінити або ліквідувати мотиватор													

Отже, контроль є необхідним елементом управлінської діяльності. Він має бути всеохоплюючим і мотивуючим одночасно. Система контролю повинна мати чіткі стратегічні напрями. Сучасна система контролю повинна бути спрямована не на виявлення, а на попередження помилок та корекції мотиваторів управлінської праці.

При розгляді контролю мотивації управлінської праці прослідковується особливий характер контролю, оскільки керівник здійснює самомотивацію, самоконтроль і саморегулювання своєї управлінської діяльності. Необхідно

гармонічно поєднувати види і етапи контролю з етапами мотивації управлінської праці. Тоді мотиваційний процес носитиме позитивний характер.

Деталізований холістичний підхід покладено в основу формування авторського механізму управління мотивацією праці менеджерів, що передбачає наступні етапи:

- 1) комплексний аналіз рівня мотивації праці менеджерів;
  - 1.1) оцінювання рівня і стану мотивації праці менеджерів;
  - 1.2) визначення мотиваційного потенціалу та потенціалу управління МПМ;
  - 1.3) аналіз мотиваційних характеристик організації праці менеджерів та їх ранжування;
  - 1.4) встановлення ключових компонент для регулювання на основі ранжування чинників;
- 2) формулювання цілей розвитку МУМППМ;
- 3) визначення обмежень МПМ та їх перетворення у сильні сторони;
- 4) формування переліку важелів, стимулів, інструментів, які слід включити до МУМППМ. При цьому визначаються структури МУМППМ, його складові, форми й способи взаємодії, методи і важелі дії;
- 5) побудова теоретико-аналітичної моделі мотивації праці менеджерів;
- 6) прогноз ефективності МУМППМ;
- 7) моніторинг ефективності формування та реалізації МУМППМ за відхиленнями від орієнтирів розвитку;
- 8) формування цілей розвитку та пропозицій з удосконалення МУМППМ.

Дослідження етапів формування МУМППМ та запропонована раніше методологія оцінювання рівня й стану МПМ забезпечили ідентифікацію специфічних функцій авторського механізму, які трансформуються в п'ять цільових функцій управління мотивацією праці менеджерів та при їх реалізації сприяють підвищенню мотивації праці менеджерів:

- 1) інкорпораційної – створює передумови для включення в систему управління господарською діяльністю МУМППМ, а чотириохривневої системи



показників і критеріїв – в методику оцінювання рівня мотивації праці менеджерів;

2) організаційно-інституціональної – визначає суб'єктів, об'єкти, розподіл повноважень і функцій з планування, формування й реалізації стратегії МПМ;

3) регламентаційної – регулює господарські відносини в процесі функціонування МУМППМ;

4) погоджувальна – передбачає узгодження інтересів, заходів, дій, важелів і стимулів МУМППМ за рівнями управління;

5) методологічна – формування комплексного підходу до оцінювання та моніторингу стану й рівня МПМ та ефективності МУМППМ;

6) забезпечуюча – залучення резервів та перерозподіл ресурсів для мотивації праці менеджерів;

7) прогностна – дозволяє коригувати цільові орієнтири планів і стратегій, враховуючи заходи з мотивації праці менеджерів, формування та трансформацію МУМППМ.

Розглянувши всі складові холистичного підходу до мотивації управлінської праці побудуємо теоретико-аналітичну модель мотивації управлінської праці (розділ 3.2).

### **3.2 Теоретико-аналітична модель МУМППМ та її математична формалізація**

Проаналізувавши холистичний підхід до мотивації управлінської праці виникла необхідність сформувати механізм управління мотивацією праці менеджерів.

Мотивація управлінської праці, як і будь-який комплексний механізм, вимагає контролю та управління. Управління мотивацією управлінської праці - це процес планування та організації мотивації управлінської праці, вивчення її розвитку в часі, контроль і регулювання за її реалізацією. Теоретико-аналітична

модель механізму управління мотивацією праці менеджерів побудована на основі системного підходу (XYZ-моделей). Як зазначає Малинка О.Я. модель управління мотивації управлінської праці представлена наступними підсистемами: «X» - цільова підсистема, «Y» - забезпечуюча підсистема, «XY»- нормативно-законодавча підсистема, «Z» - керуюча підсистема, які можуть бути оцінені параметрами, показниками, критеріями управління мотивацією праці менеджерів (рис. 3.7) [195, с. 18].

Цільова підсистема «X» (процес мотивації управлінської праці) ілюструє управлінський цикл (сукупність етапів, процесів, функцій, які слід здійснити для досягнення мети (отримання результату) [195]. Реалізація цілей і процесів, які необхідно здійснити, щоб сформувати мотивацію управлінської праці, визначають фактори досягнення цілей, які ми розділили на зовнішні та внутрішні мотиватори (підсистема «Y»). Зовнішні мотиватори узагальнено за трьома групами: природні фактори, матеріально-технічні і організаційно-правові фактори [153, с. 87]; а внутрішні – за п'ятьма: потреби, інтереси, мотиви, поведінку, винагороди та цілі.

Підсистема управління («Z») відображає реалізацію загальних функцій управління мотивацією праці менеджерів на фоні нагромадженого досвіду і спрямована на досягнення результатів. Така система відносин потребує вдосконалення і стабілізації системи законів, підзаконних актів, інструкцій, наказів, тобто усієї нормативно-законодавчої бази (підсистема «XY») [195].

Розглянемо детально кожну вісь та її складові. Вісь «X» - цільова підсистема: процес мотивації управлінської праці. Дана підсистема представлена наступними складовими процесами:  $X_1$  – виявлення мотиваційних потреб управлінської праці,  $X_2$  – вимірювання задоволеності виявленими потребами,  $X_3$  – визначення мотиваційного потенціалу та потенціалу управління мотивацією праці,  $X_4$  – впровадження заходів мотивації управлінської праці. Детальний якісний та кількісний аналіз мотиваційного моніторингу поданий у другому розділі дисертаційного дослідження.

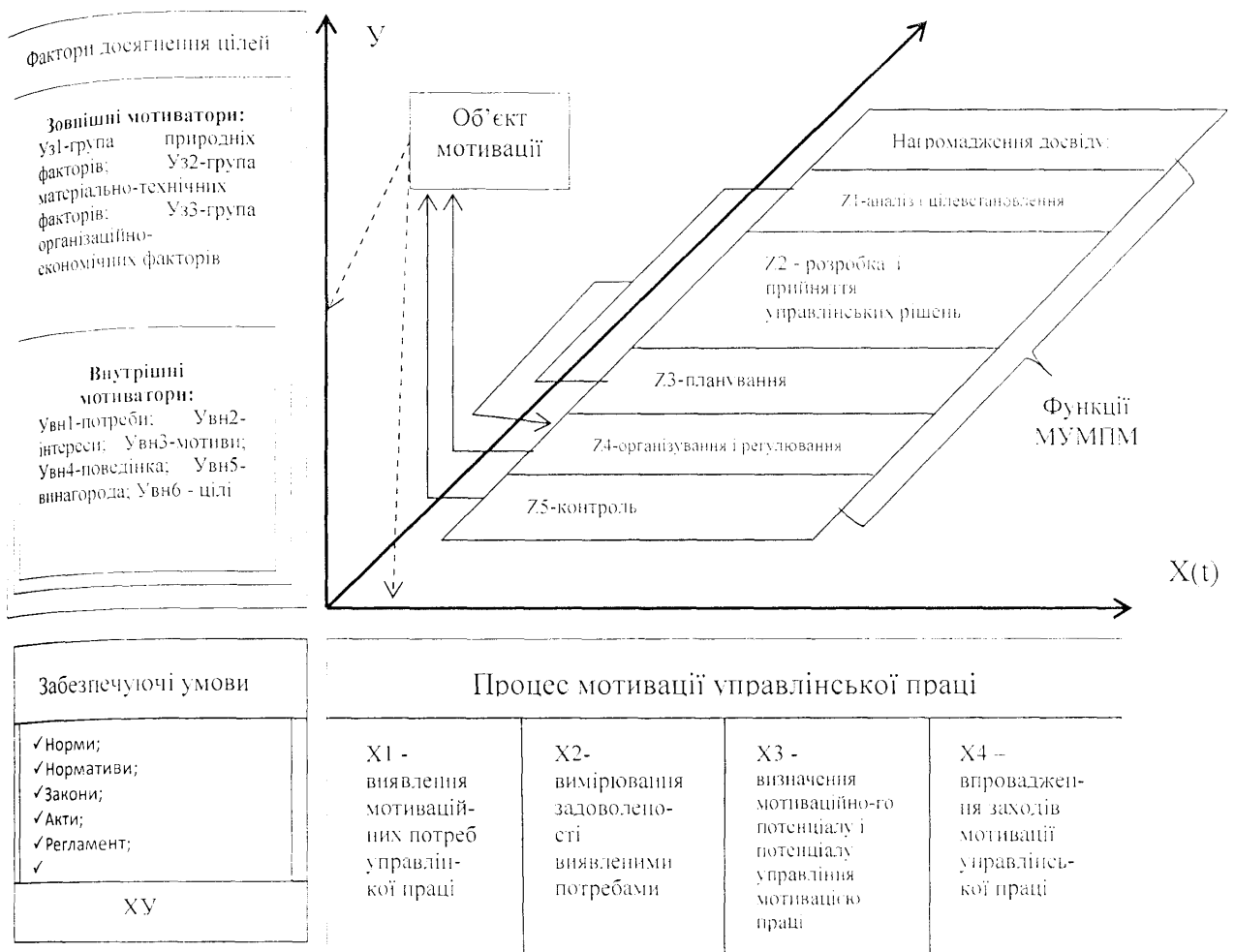


Рисунок 3.7 – Теоретико-аналітична модель механізму управління мотивацією праці менеджерів

Для реалізації МУМППМ визначаються фактори досягнення поставлених цілей (вісь «У»). Деталізуємо фактори, які розділені на внутрішні та зовнішні мотиватори. До зовнішніх мотиваторів ми віднесли: Уз1-група природніх факторів; Уз2-група матеріально-технічних факторів; Уз3-група організаційно-економічних факторів. Внутрішніми мотиваторами є Увн1-потреби; Увн2-інтереси; Увн3-мотиви; Увн4-поведінка; Увн5-винагорода; Увн6 – цілі.

Система управління (вісь «Z») відображає реалізацію загальних функцій МУМППМ. Деталізуємо їх: Z<sub>1</sub> – визначення цілей та аналіз системи мотивації управлінської праці, Z<sub>2</sub> – розробка і прийняття управлінських рішень, Z<sub>3</sub> – планування мотивації управлінської праці, Z<sub>4</sub> – організування і регулювання

мотивації управлінської праці,  $Z_5$  – контроль як інструмент мотивації управлінської праці.

Детальний аналіз функцій управління мотивації управлінської праці поданий, у підпункті 3.1 в контексті холістичного підходу до мотивації управлінської праці.

Стосовно підсистеми «ХУ», то вона представляє собою всю нормативно-законодавчу базу, яка дозволяє формувати та реалізовувати МУМГІМ.

Для забезпечення ефективного функціонування МУМГІМ запропоновано теоретико-аналітичну модель на основі системного підходу, яка інтегрує охарактеризовані вище підсистеми, які можуть аналізуватися кількісними та якісними методами.

Для опису теоретико-аналітичної моделі застосовано математичне моделювання [198, с. 271], що дозволяє отримати спрощену, абстрактну, формально описану модель. Остання охоплює клас невизначених параметрів чи векторів, взаємодію і відношення між ними, які можна описати математичними операціями.

Вплив математичного моделювання на економічну теорію різнобічний. Виклад багатьох економічних проблем формалізованою мовою дає можливість запобігти двозначності міркувань, значною мірою прояснює суть проблеми, яскраво інтерпретує теоретичні положення. Крім того, застосування мови математики сприяє уточненню багатьох економічних категорій, кращій систематизації теоретичних знань, збагаченню понятійного апарату економічної науки [197].

Отже, моделювання є важливим інструментом наукової абстракції, що допомагає виділити, уособити та проаналізувати суттєві для даного об'єкта характеристики (властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри) і на базі цього передбачити майбутню його поведінку при змінах будь-яких параметрів [197].

Одним з ефективних методів моделювання є множинна лінійна регресія, яка описується системою лінійних рівнянь:

$$\begin{pmatrix} y_1 \\ \vdots \\ y_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} f_1(x_1) & \cdots & f_p(x_1) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_1(x_n) & \cdots & f_p(x_n) \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_p \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{pmatrix}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{\sum X_i \beta_j}{n} + \bar{\varepsilon} \quad (3.1)$$

Модель лінійної регресії містить набір виходів  $Y_n$  у вигляді лінійної комбінації доданків моделі  $F(X) \cdot \beta_j$  ( $J = 1, \dots, p$ ) у кожному із спостережень  $(x_1, y_1), \dots, (x_n, y_n)$ .

Якщо вхідні дані  $x$  є багатовимірними, то і функції  $F$  утворюють групу моделей. Наприклад, якщо вхідні дані  $x = (x_1, x_2)$ , умови для моделі можуть включати в себе  $f_1(x_1) = x_1$  (лінійний член),  $f_2(x_1) = x_1^2$  (квадратичний член), і  $f_3(x) = x_1 x_2$  (попарна взаємодія). Як правило, функція  $f(x) = 1$  включена в число  $f_j$ , так що матриця  $X$  містить стовпець 1 і модель містить постійну складову.

Лінійні регресійні моделі використовуються для:

- встановлення факторів найбільшого впливу на виходи моделі (коефіцієнти  $\beta_j$  з найбільшою величиною);
- визначення напрямку впливу (ознаки  $\beta_j$ );
- прогнозування значення відгуку ( $y(x)$  для нової  $x$ ).

Функції `Statistics Toolbox regress` і `regstats` використовуються для знаходження коефіцієнтів множинної лінійної регресії.

Програма множинної лінійної регресії

Перевага роботи з функцією `regress` полягає в тому, що вона дозволяє знаходити взаємозв'язок між входами і виходами, пов'язаними з статистичним аналізом регресії.

Наприклад: `alpha = 0.05;`

`[betahat,Ibeta,res,Ires,stats] = regress(y,X1,alpha);`

повертає не тільки оцінки коефіцієнтів в `betahat`, але також, `Ibeta` - матрицю 95% довірчих інтервалів для оцінок коефіцієнтів, використовуючи `100 * (1-альфа)%` довірчий рівень. Перший стовпець містить більш низькі довірчі межі для кожної з оцінок коефіцієнтів  $p$ ; другий стовпець містить верхні довірчі границі.

$RES$  -  $n \times 1$  вектор залишків.

$Ires$  -  $p \times n$  матриця інтервалів, які можуть бути використані для діагностики викидів.

Розкиди за результатами регресійного аналізу візуалізують за допомогою функції `rcoplot`:

```
rcoplot(res,Ires)
```

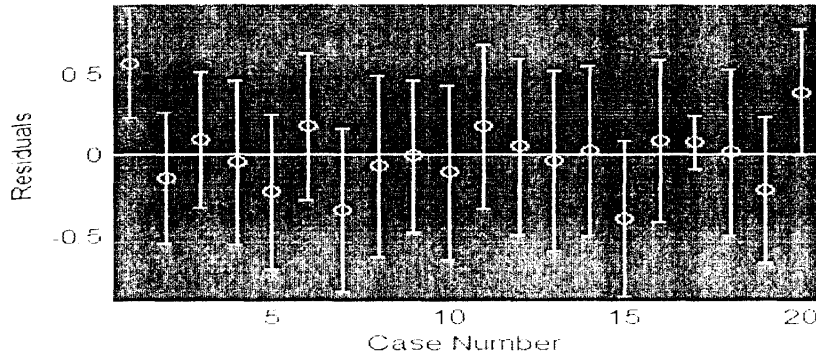


Рисунок 3.8 – Результати регресійного аналізу

Інтервал навколо першого розкиду, показаного червоним, не містить нуля.

Розкид в регресії з'являються з різних причин:

1) якщо даних достатньо, 5% розкид, за визначенням RINT, є не занадто великими.

2) якщо є систематична складова помилки моделі (тобто, якщо модель не підходить для генерації даних відповідних модельних подань), середнє значення залишків розкиду не дорівнює нулю.

3) якщо помилка в моделі зазвичай не поширюється, то розподіл залишків може бути перекошеним (з важкими хвостами і більшими викидами).

Коли помилки розподілені нормально,  $Ires(i, :)$  це довірчий інтервал для середнього значення при дозволі ( $i$ ) і перевірки, якщо інтервал містить нуль, то матиме місце перевірка нульової гіпотези, якщо залишкова має нульове середнє.

За інтерактивної множинної лінійної регресії застосовують функцію «`regstats`» для розрахунку коефіцієнтів множинної лінійної регресії, яка обчислює більше статистичних параметрів, ніж вимагає рівняння регресії. За замовчуванням «`regstats`» автоматично додає перший стовпець в матрицю

(необхідний для обчислення статистики «F» і його «p» значення), тому постійний член включається в явному вигляді до рівняння регресії.

Наприклад:

```
X2 = moore(:,1:5);
```

```
stats = regstats(y,X2);
```

створює статистику структури з полів, що містять статистичні дані регресії. Додатковий вхідний аргумент дозволяє вказати, які статистичні дані обчислюються.

Для інтерактивного зазначення розрахункових статистик, використовується функція «regstats» без вихідного аргументу. Наприклад: «regstats (y, x2)», – відкриває наступний інтерфейс.

Встановлення прапорців для відповідних статистичних даних забезпечує обчислення при натиску «ОК». Окремі статистичні дані повертаються в MATLAB «Робочий простір». Імена змінних для статистики вказані на правій стороні інтерфейсу і можуть змінюватися на будь-яке ім'я змінної MATLAB.

Лічильно-діагностичні статистика, як функція обчислює статистичні параметри «regstats», які зазвичай використовуються в діагностиці регресії. Статистика може бути відформатована в стандартні табличні відображення різними способами. Наприклад, «tstat» – поле вихідної статистичної структури regstats містить статистику, пов'язану з розрахунком коефіцієнтів регресії. Набір даних масиву (набору даних масивів) забезпечує природний табличний формат інформації:

```
t = stats.tstat;
```

```
CoeffTable = dataset({t.beta,'Coef'},{t.se,'StdErr'}, ...
```

```
{t.t,'tStat'},{t.pval,'pVal'})
```

```
CoeffTable =
```

```
CoefStdErrtStatpVal
```

```
-2.1561 0.91349 -2.3603 0.0333
```

```
-9.0116e-006 0.00051835 -0.017385 0.98637
```

```
0.0013159 0.0012635 1.0415 0.31531
```

```
0.0001278 7.6902e-005 1.6618 0.11876
0.0078989 0.014 0.56421 0.58154
0.00014165 7.3749e-005 1.9208 0.075365
```

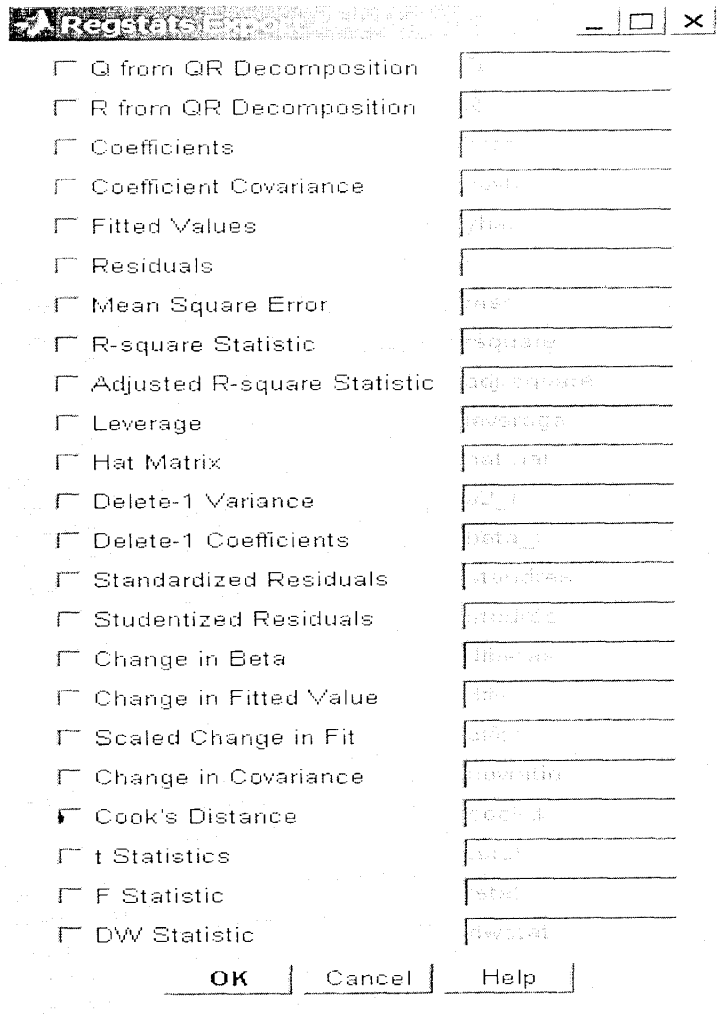


Рисунок 3.9 – Інтерфейс «regstats (y, x2)»

MATLAB дає контроль над табличним форматуванням. Наприклад, «fstat» - поле вихідної статистичної структури «regstats» є структурою зі статистикою, яка стосується дисперсійного аналізу (ANOVA) регресії. Наступні команди формують стандартну ANOVA таблицю регресії:

```
f = stats.fstat;
```

```
fprintf('\n')
```

```
fprintf('Regression ANOVA');
```



```
fprintf('\n\n')
```

```
fprintf('%6s','Source');
```

```
fprintf('%10s','df','SS','MS','F','P');
```

```
fprintf('\n')
```

```
fprintf('%6s','Regr');
```

```
fprintf('%10.4f',f.dfr,f.ssr,f.ssr/f.dfr,f.f,f.pval);
```

```
fprintf('\n')
```

```
fprintf('%6s','Resid');
```

```
fprintf('%10.4f',f.dfe,f.sse,f.sse/f.dfe);
```

```
fprintf('\n')
```

```
fprintf('%6s','Total');
```

```
fprintf('%10.4f',f.dfe+f.dfr,f.sse+f.ssr);
```

```
fprintf('\n')
```

Результат виглядає наступним чином:

Regression ANOVA

Source dfSS MS F P

Regr5.0000 4.1084 0.8217 11.9886 0.0001

Resid14.0000 0.9595 0.0685

Total19.0000 5.0679

Вгору

Аналіз факторів впливу на мотивацію управлінської праці проводимо за допомогою покрокової множинної лінійної регресії, будуючи кілька лінійних регресійних моделей, враховуючи потенційно велике число умов. Кількість членів взаємодії, наприклад, експоненціально зростає з числом предикторів. Якщо немає теоретичної основи для вибору форми моделі, і немає оцінки

кореляції між умовами, можна включити резервні умови в моделі, які змішують ідентифікацію істотних ефектів.

Покрокова регресія є системним методом щодо додавання і видалення складових з полі-лінійної моделі, заснованої на їх статистичній значущості в регресії. Спосіб починається з вихідної моделі, а потім порівнює кореляцію виходів моделі з експериментальними даними, поступово збільшуючи і зменшуючи кількість складових моделі. На кожному етапі, значення « $r$ » з « $F$ »-статистики обчислюється для перевірки моделей з і без урахування потенційної складової. Якщо складова на даний час не в моделі, то нульова гіпотеза полягає в тому, що складова буде мати нульовий коефіцієнт при додаванні до моделі. Якщо є достатньо доказів, щоб відкинути нульову гіпотезу, складову буде додано до моделі. І навпаки, якщо складова в даний час в моделі, нульова гіпотеза про те, що складова має нульовий коефіцієнт. Якщо немає достатніх доказів, щоб відхилити нульову гіпотезу, складова віддаляється з моделі. Метод реалізується наступним чином:

1 Встановлюють початкову модель.

2 Якщо які-небудь умови не в моделі, отримане « $r$ »-значення буде меншим від допустимого вхідного (при імовірності нульового коефіцієнта при додаванні в моделі), додається складова з найменшим значенням « $r$ » і повторюється цей крок; в іншому випадку, переходять до наступного кроку 3.

3 Якщо які-небудь умови в моделі мають « $r$ »-значення, що перевищують допустимі для виходу (при малоїмовірності нульової гіпотези, коефіцієнт відхиляється), то видаляється складова з найбільшим значенням « $r$ » і переходять до кроку 2; в іншому випадку – до закінчення.

Залежно від умов, включених до вихідної моделі і порядку, в якому складова переходить в та з моделі, спосіб може будувати різні функціонали з того ж набору потенційних складових. Метод закінчується, якщо наступні кроки не покращують модель. Проте, існує можливість, що інша початкова модель або послідовність кроків призведе до адекватнішого функціоналу, тому ступінчасті моделі є локально оптимальними, а не глобально оптимальними.

Для подолання цього обмеження використовується функція «addevaplot», додаючи нові складові до існуючої моделі з будь-якою кількістю умов.

Покроковий інтерфейс висвітлює інтерактивні функції, які дозволяють досліджувати окремі кроки в покроковій регресії і побудувати моделі з довільних підмножин прогнозних умов. Щоб відкрити інтерфейс з даними hald.mat:

```
loadhald
```

```
stepwise(ingredients,heat)
```

У лівому верхньому куті на дисплеї відображаються оцінки коефіцієнтів для всіх потенційних складових, з горизонтальними смугами, що вказують на 90% (кольоровий) і 95% (сірий) довірчі інтервали. Червоний колір вказує, що спочатку ці складові за межами моделі. Значення в таблиці приведені для умов доданих до моделі (додаток Л).

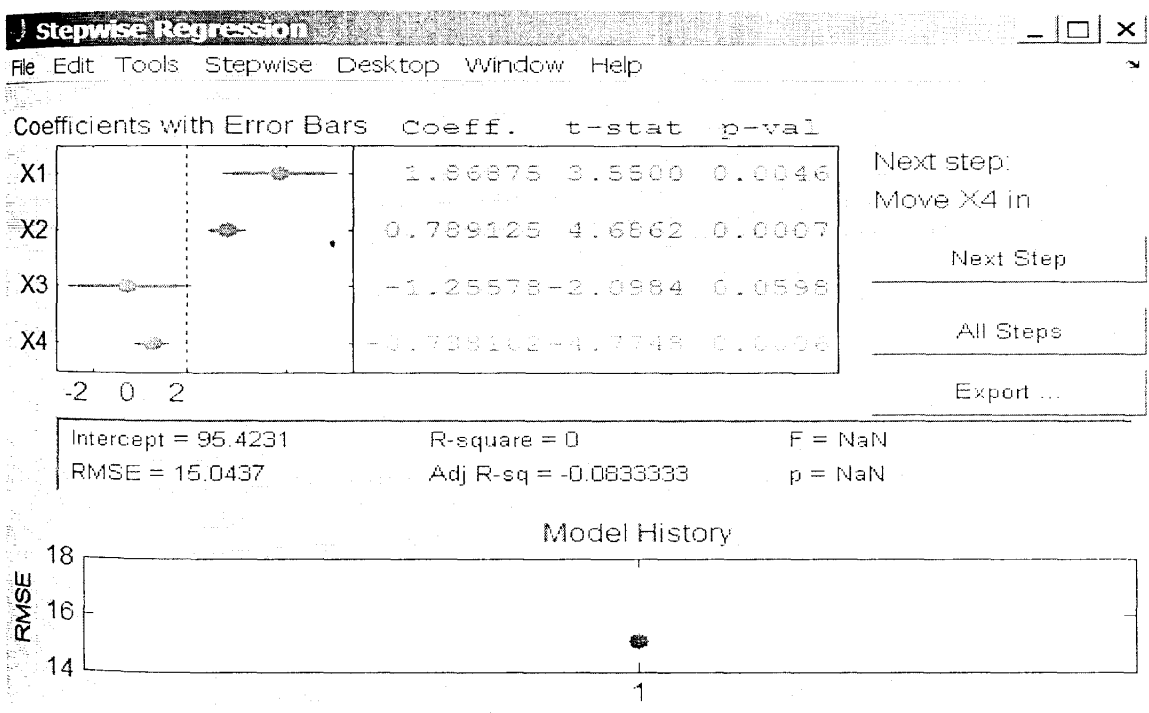


Рисунок 3.10 – Аналіз факторів методом покрокової регресії

Середня частина інтерфейсу відображає зведену статистику для всієї моделі, яка оновлюється при кожному кроці.

Нижня частина інтерфейсу «модель історії» - відображає СКО для моделі. Є можливість відстежування СКО від кроку до кроку, так що можна порівняти

оптимальність різних моделей. Наведіть курсор на сині точки в історії, щоб побачити, які умови були в моделі на окремому кроці. Натисніть на синю крапку в історії, щоб відкрити копію інтерфейсу ініціалізованого з характеристик моделі на цьому кроці.

Початкові моделі, а також вхід/вихід допуски для р-значення F-статистики, задаються за допомогою додаткових вхідних аргументів, поетапно. Значення початкової моделі за замовчуванням для будь-яких вхідних допусків – 0,05, і відповідний вихід – 0,10. Для центрування і масштабування вхідних даних (Z-обчислювальні бали), щоб поліпшити кондиціонування (основна проблема найменших квадратів) виберіть Масштаб Входів з покрокового меню.

Перехід через покрокову регресію шляхом натискання «NextStep», яким вибирається рекомендований наступний крок. Рекомендований наступний крок полягає або в додаванні найсуттєвішої складової або у видаленні найменш значущої. Коли регресія досягає локального мінімуму СКО, рекомендується наступний крок. Ви можете виконувати всі рекомендовані кроки одразу, натиснувши всі кроки. Натисніть лінію в таблиці, щоб переключити стан відповідної складової моделі. Натисканням червоної лінії, видалається складова з моделі, коли ж додається член до моделі, то це змінює лінію на синій колір.

Кнопкою «Експорт» відкривається діалогове вікно для вибору інформації з інтерфейсу і збереження в робочій області MATLAB. Перевіривши інформацію, яку ви хочете експортувати, і, можливо, змінивши імена змінних робочого простору натиском кнопки «ОК» вона експортується в базу «Інформація» [197, с. 308].

Результати аналізу факторів мотивації управлінської праці, проведеного методом покрокової регресії, відображено у додатку М.

На першому етапі діагностики мотивації управлінської праці, а саме виявлення мотиваційних потреб, мають вплив ряд факторів, зокрема внутрішні мотиватори (потреби, інтереси, мотиви, поведінка, винагороди та цілі). При встановленні методу покрокової регресії встановлено, що ряд факторів не несуть суттєвого впливу на функціонал на даному етапі, серед них: інтереси, мотиви,

винагороди та цілі, – ці фактори отримали негативні показники при розрахунках. Якість даної залежності становить 89 %, оскільки  $R\text{-square} = 0,8901$ .

Другий етап характеризується впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. При чому, зовнішні мотиватори в повному обсязі впливають на виявлення мотиваційних потреб. А серед внутрішніх мотиваторів негативний вплив мають мотиви, винагороди та цілі. Якість залежності між другим етапом мотивації управлінської праці та внутрішніми і зовнішніми мотиваторами становить 93 %, оскільки  $R\text{-square} = 0,9369$ .

Зовнішні мотиватори мають суттєвий вплив на третій етап процесу мотивації праці менеджерів: вимірювання задоволеності виявленими потребами. Зокрема, несуттєвий вплив мають природні фактори та організаційно-технічні. Якість залежності є дуже низькою і становить 2 %, оскільки  $R\text{-square} = 0,0282$ .

Вимірювання задоволеності виявлених потреб та внутрішніх мотиваторів також характеризуються залежністю. Найбільший вплив мають два фактори: мотиви та винагороди. Решта факторів несуть незначний вплив. Якісна залежність між задоволеністю виявлених потреб та внутрішніх мотиваторів становить 63,27 %, оскільки  $R\text{-square} = 0,6327$ .

Останній етап діагностики мотивації управлінської праці (впровадження заходів МУП) залежить від зовнішніх факторів, при чому, всі фактори не вступають в тісну взаємодію між собою і не впливають на заключний етап мотивації управлінської праці. Якісна залежність є від'ємною і  $R\text{-square}$  становить -4,44.

Для підвищення ефективності управління мотиваційним процесом необхідно визначити фактичний рівень мотивації персоналу і, якщо рівень є недостатнім, то оцінити мотиваційну сферу працівників з метою виявлення найважливіших для них мотивів та активізувати їх за допомогою зовнішніх стимулів, що має привести до зростання рівня мотивації та ефективності діяльності організації загалом [197].

Отже, доцільно в ході формування МУМПМ на підприємстві вирішити наступні основні завдання:

1 Визначити рівень мотивації працівників підприємства, що дозволить зробити висновок про ефективність діючого МУМППМ та необхідність її підвищення.

2 За умови достатності рівня мотивації, обґрунтувати резерви його подальшого підтримання. У іншому випадку, слід оцінити особливості побудови МУМППМ на основі виявлених потенційних мотивів праці.

3 На базі сформованого МУМППМ розробити систему стимулів з метою його коригування [197].

Теоретико-аналітичну модель, яка зображує управління мотиваційним процесом персоналу [198] як систему зі своїм механізмом функціонування, запропоновано на рисунку 3.7.

Однією із складових МУМППМ є збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта дослідження та аналіз впливу на мотивацію праці менеджерів його основних елементів.

Інформація про внутрішнє середовище використовується для визначення внутрішніх можливостей та потенціалу мотивації праці, на які можна розраховувати для досягнення цілей управління мотивацією праці менеджерів. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє зрозуміти цілі та завдання організації.

Основними елементами внутрішнього середовища є:

- виробництво (обсяг, структура, номенклатура продукції та види послуг, наявність соціальної інфраструктури, контроль якості тощо);
- персонал (структура, кваліфікація, чисельність, інтереси та потреби працівників);
- організація управління (організаційна структура, стиль керівництва, організаційна культура, організаційна система комунікацій на підприємстві);
- фінансові показники (фінансова стійкість та платоспроможність підприємства, рентабельність тощо).

Основними елементами зовнішнього середовища, що потребують розгляду, є стан ринку праці у даній галузі чи у країні загалом, попит та пропозиція робочої сили, вартість робочої сили [198, с. 76].

Найскладнішими завданнями ефективного МУМГМ є визначення рівня мотивації та оцінювання управління мотивацією праці менеджерів, що потребують розроблення і використання відповідних методів.

Формальний опис основних компонент побудованої теоретико-аналітичної моделі МУМГМ зроблено за допомогою економіко-математичної моделі та проаналізовано залежність її компонент.

Управлінський аналіз та цілевстановлення МУМГМ стосуватиметься такої складової, як виявлення мотиваційних потреб управлінської праці (рис. 3.11). В процесі аналізу мотивації управлінської праці на нього впливатимуть внутрішні мотиватори, а саме потреби, інтереси, мотиви, поведінка, винагороди та цілі. Подамо графічну інтерпретацію вище сказаного.

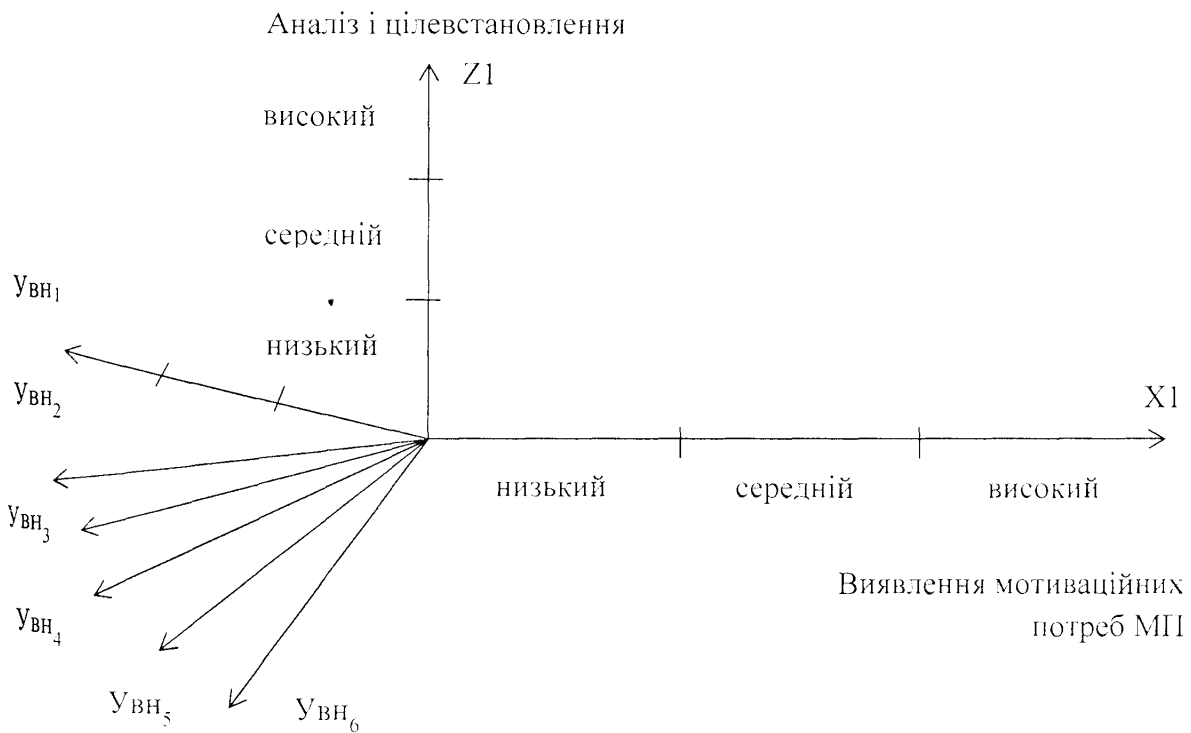


Рисунок 3.11 – Залежність управлінського аналізу від виявлення мотиваційних потреб та внутрішніх мотиваторів

Графічна інтерпретація дозволяє скласти математичну залежність управлінського аналізу і цілевстановлення від виявлення мотиваційних потреб управлінської праці та внутрішніх мотиваторів.

$$Z_1 = a_1 * X_1 + b_{1,1} * Y_{вв_{1,1}} + b_{1,2} * Y_{вн_{1,2}} + b_{1,3} * Y_{вн_{1,3}} + b_{1,4} * Y_{вн_{1,4}} + b_{1,5} * Y_{вн_{1,5}} + b_{1,6} * Y_{вн_{1,6}} + const \quad (3.2)$$

Розглянемо наступну складову теоретико-аналітичної моделі МУМПМ: розробка і прийняття управлінських рішень. Дана складова безпосередньо пов'язана з визначенням мотиваційного потенціалу під впливом зовнішніх та внутрішніх мотиваторів. Розглянемо графічну інтерпретацію (рис. 3.12).

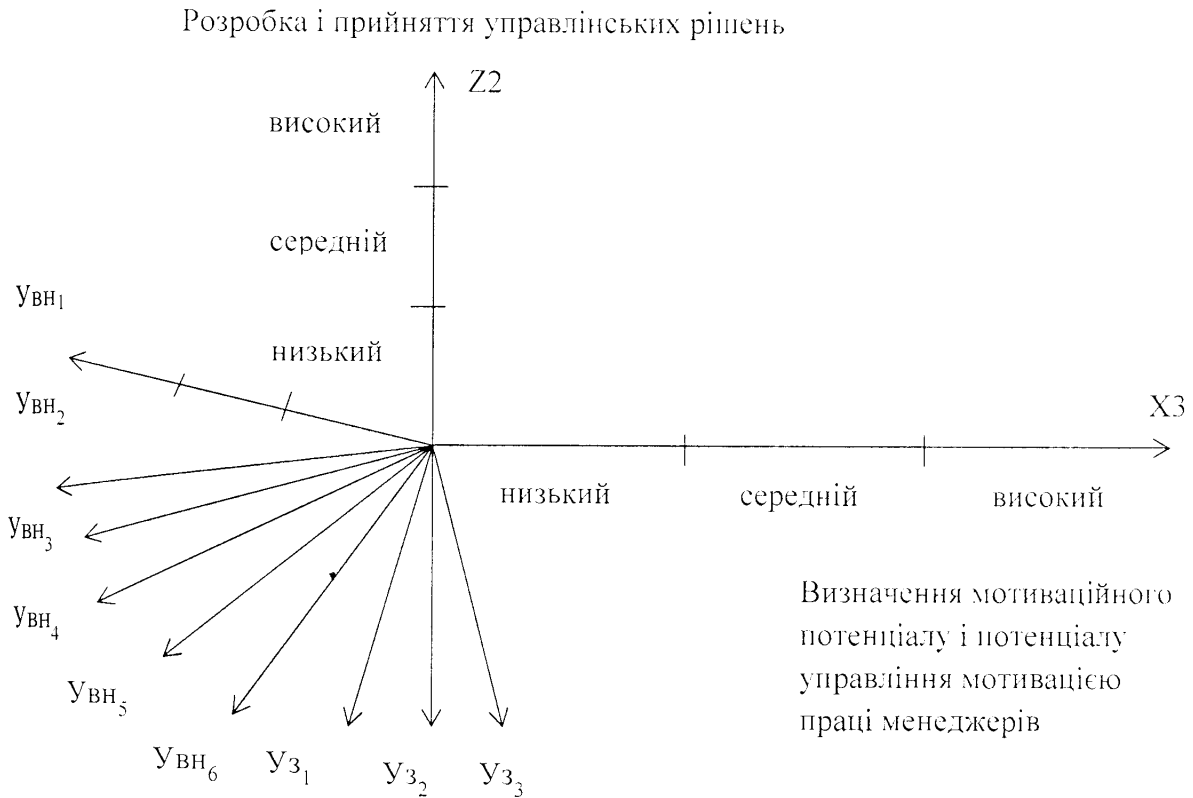


Рисунок 3.12 – Залежність розробки і прийняття управлінських рішень від визначення мотиваційного потенціалу і потенціалу управління мотивацією праці менеджерів та внутрішніх і зовнішніх мотиваторів

Графічна інтерпретація дає можливість побудувати математичну залежність розробки і прийняття управлінських рішень від визначення мотиваційного потенціалу і потенціалу управління мотивацією праці менеджерів.

$$Z_2 = a_2 * X_3 + b_{2,1} * Y_{вв_{2,1}} + b_{2,2} * Y_{вн_{2,2}} + b_{2,3} * Y_{вн_{2,3}} + b_{2,4} * Y_{вн_{2,4}} + b_{2,5} * Y_{вн_{2,5}} + b_{2,6} * Y_{вн_{2,6}} + b_{2,7} * Y_{з_{2,1}} + b_{2,8} * Y_{з_{2,2}} + b_{2,9} * Y_{з_{2,3}} + const \quad (3.3)$$



Розглянемо наступну складову досліджуваної теоретико-аналітичної моделі МУМППМ: планування мотивації управлінської праці. Даний вид діяльності застосовується до вимірювання задоволеності виявленими потребами і на нього впливають зовнішні мотиватори. Розглянемо графічну інтерпретацію (рис. 3.13).

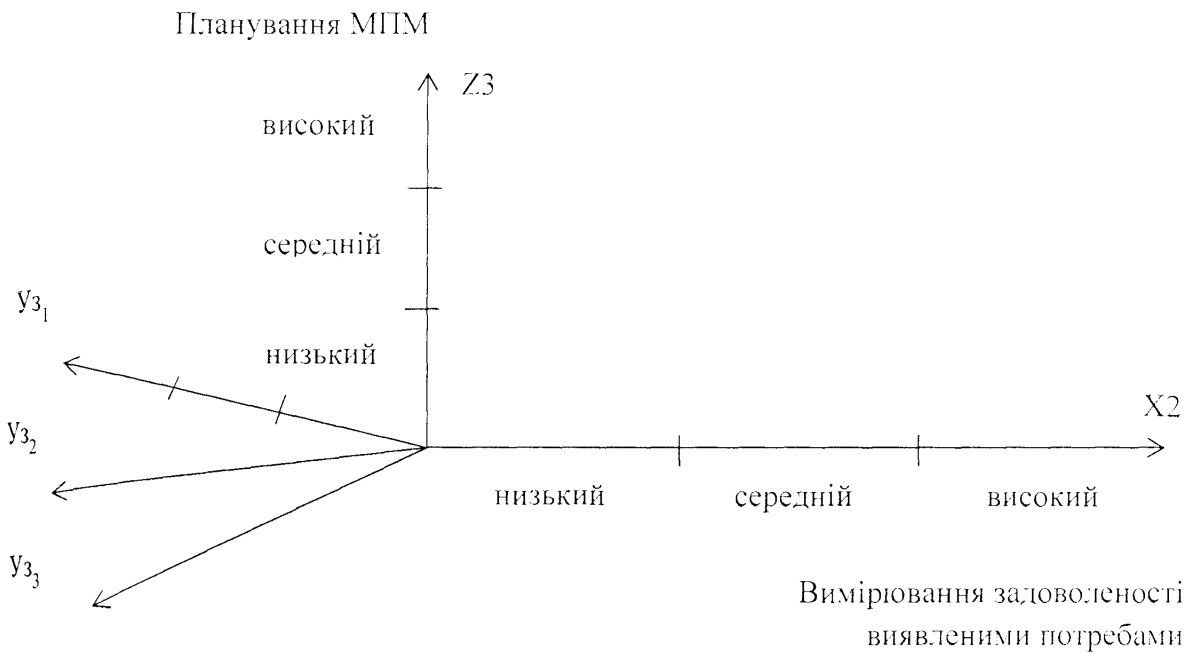


Рисунок 3.13 – Залежність планування мотивації управлінської праці від вимірювання задоволеності виявленими потребами та зовнішніх мотиваторів

Графічна інтерпретація дозволяє обґрунтувати математичну залежність планування мотивації праці менеджерів від вимірювання задоволеності мотиваційних потреб управлінської праці та внутрішніх мотиваторів.

$$Z_3 = a_3 * X_2 + b_{3,1} * Y_{3,1} + b_{3,2} * Y_{3,2} + b_{3,3} * Y_{3,3} + const \quad (3.4)$$

На організування і регулювання МПМ, що також включає регламентування, здійснюватиме вплив така складова МУМППМ як вимірювання задоволеності виявленими потребами під впливом внутрішніх мотиваторів (рис. 3.14).

Подамо графічну інтерпретацію вище сказаного.

Графічна інтерпретація дозволяє скласти математичну залежність управлінського аналізу від виявлення мотиваційних потреб управлінської праці та внутрішніх мотиваторів.

$$Z_4 = a_4 * X_2 + b_{4,1} * U_{вн,1} + b_{4,2} * U_{вн,2} + b_{4,3} * U_{вн,3} + b_{4,4} * U_{вн,4} + b_{4,5} * U_{вн,5} + b_{4,6} * U_{вн,6} + const \quad (3.5)$$

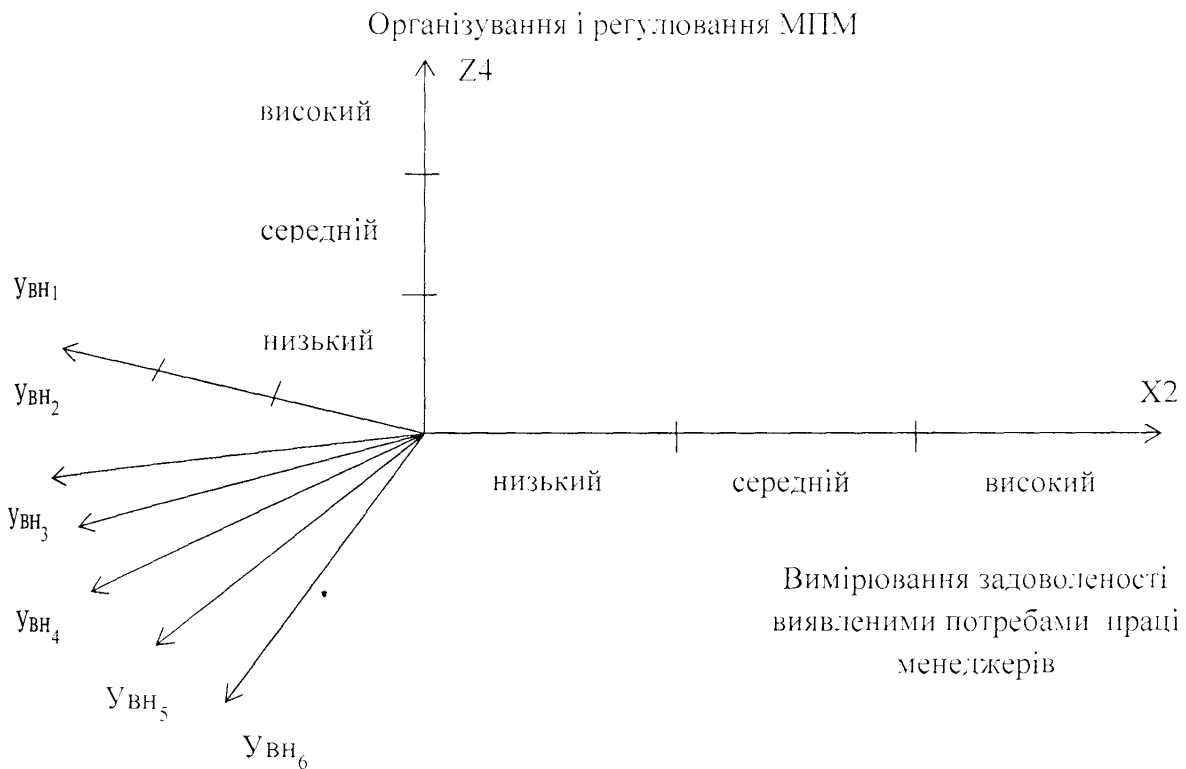


Рисунок 3.14 – Залежність процесу організування та регулювання МПМ від вимірювання задоволеності виявленими потребами та внутрішніх мотиваторів

Останньою функцією МУМПМ є контроль МУП, тому його розглянемо на заключному етапі впровадження заходів мотивації праці менеджерів та регулювання МУМПМ під впливом зовнішніх мотиваторів (рис. 3.15).

Графічна інтерпретація дає можливість скласти математичну залежність управлінського аналізу від виявлення мотиваційних потреб управлінської праці та внутрішніх мотиваторів.

$$Z_5 = a_5 * X_4 + b_{5,1} * Y_{3,1} + b_{5,2} * Y_{3,2} + b_{5,3} * Y_{3,3} + const \tag{3.6}$$

Для отримання кількісних значень і проведення математичних розрахунків використано метод експертних оцінок (додаток Л). Для достовірності результату використаємо оцінювання 10 експертів і переведемо отримані результати в бали:

- 1 бал – низький рівень;
- 2 бали – середній рівень;
- 3 бали – високий рівень.

$$Z = \oint(X, Y, XY) \tag{3.7}$$

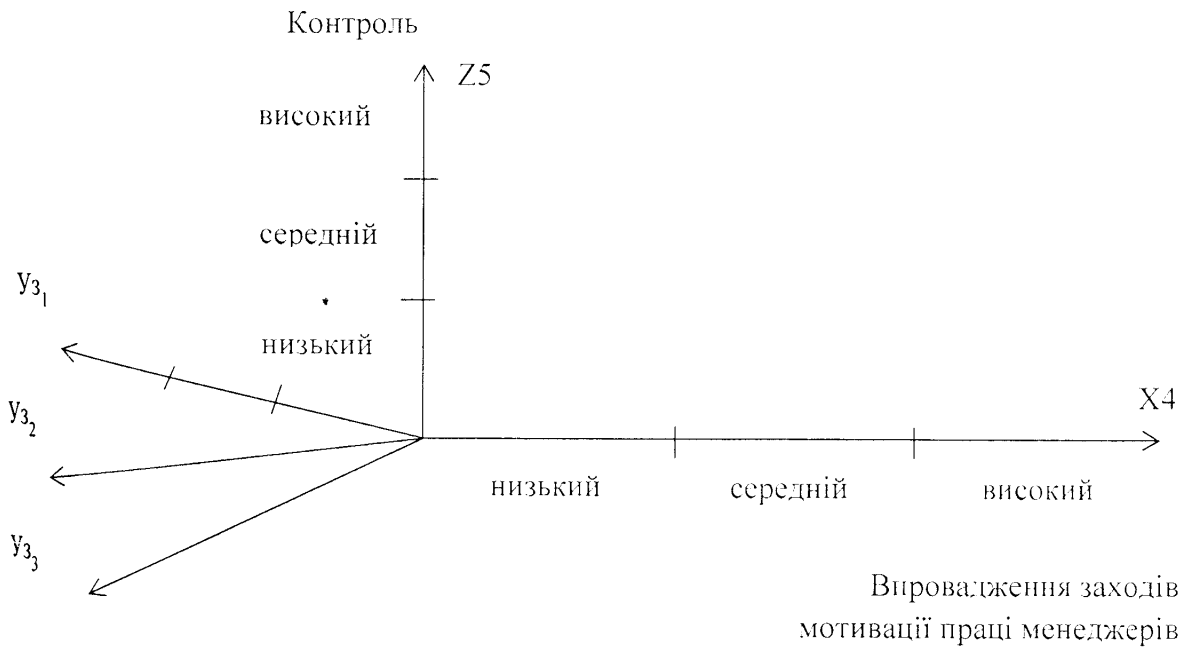


Рисунок 3.15 – Залежність контролю мотивації управлінської праці від впровадження заходів мотивації праці менеджерів та зовнішніх мотиваторів

Об'єднаємо отримані рівності в систему рівнянь [199, с. 21]:

$$\begin{cases} Z_1 = a_1 * X_1 + b_{1,1} * Y_{вв_{1,1}} + b_{1,2} * Y_{вн_{1,2}} + b_{1,3} * Y_{вн_{1,3}} + b_{1,4} * Y_{вн_{1,4}} + b_{1,5} * Y_{вн_{1,5}} + b_{1,6} * Y_{вн_{1,6}} + \\ + const \\ Z_2 = a_2 * X_3 + b_{2,1} * Y_{вв_{2,1}} + b_{2,2} * Y_{вн_{2,2}} + b_{2,3} * Y_{вн_{2,3}} + b_{2,4} * Y_{вн_{2,4}} + b_{2,5} * Y_{вн_{2,5}} + b_{2,6} * Y_{вн_{2,6}} + \\ + b_{2,7} * Y_{3,1} + b_{2,8} * Y_{3,2} + b_{2,9} * Y_{3,3} + const \\ Z_3 = a_3 * X_2 + b_{3,1} * Y_{3,1} + b_{3,2} * Y_{3,2} + b_{3,3} * Y_{3,3} + const \\ Z_4 = a_4 * X_2 + b_{4,1} * Y_{вв_{4,1}} + b_{4,2} * Y_{вн_{4,2}} + b_{4,3} * Y_{вн_{4,3}} + b_{4,4} * Y_{вн_{4,4}} + b_{4,5} * Y_{вн_{4,5}} + b_{4,6} * Y_{вн_{4,6}} + \\ + const \\ Z_5 = a_5 * X_4 + b_{5,1} * Y_{3,1} + b_{5,2} * Y_{3,2} + b_{5,3} * Y_{3,3} + const \end{cases} \tag{3.8}$$

Для розв'язку системи рівнянь доцільно застосувати програму лінійної множинної регресії. При дослідженні використовувався експертний метод і дослідження проводилося у 3 етапи (табл. 3.19 – 3.22): перед запровадження механізму мотивації УП (експеримент 1 ( $Z_1$ )), під час впровадження МУМІМ (експеримент 2 ( $Z_2$ )) та остаточне дослідження (експеримент 3 ( $Z_3$ )).

Таблиця 3.19 – Розрахунок рівня управлінського аналізу МПМ ( $Z_1$ )

Коефіцієнти моделі	Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень аналізу і цілевстановлення		
			E1	E2	E3	$Z_1$	$Z_1$	$Z_1''$
a1	0,435897	X1	2,6	1,7	1,7	1	1	2
b11	0,09375	Yvn11	2,4	1,8	1,7			
b12	-0,291667	Yvn12	2,3	2,4	2,2			
b13	-0,897436	Yvn13	2,2	2,1	1,7			
b14	0	Yvn14	2	1,9	2,4			
b15	-0,410256	Yvn15	1,9	1,8	1,9			
b16	-0,1	Yvn16	2,6	1,7	2			

Таблиця 3.20 – Розрахунок рівня розробки і прийняття управлінських рішень ( $Z_2$ )

Коефіцієнти моделі	Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень розробки та прийняття управлінських рішень		
			E1	E2	E3	$Z_2$	$Z_2$	$Z_2''$
a2	-0,074074	X3	2,2	1,4	1,3	2	3	3
b21	0,647059	Yvn21	2,2	1,8	2,1			
b22	-0,453782	Yvn22	2,9	1,5	1,9			
b23	0	Yvn23	3	1,6	1,4			
b24	0,159664	Yvn24	1,9	1,7	1,9			
b25	-0,097561	Yvn25	2,7	1,6	1,8			
b26	0,0740741	Yvn26	2,6	2,1	1,6			
b27	-0,344538	Yz1	1,3	1,7	1,7			
b28	-0,294118	Yz2	2	2,2	2,1			
b29	-0,907563	Yz3	2,5	1,7	2			

Таблиця 3.21 – Розрахунок рівня планування МПМ ( $Z_3$ )

Коефіцієнти моделі	Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень планування МПМ		
			E1	E2	E3	$Z_3$	$Z_3$	$Z_3''$
a3	-0,121212	X2	2,4	2,2	1	1	1	2
b31	-0,130952	Yz1	2,6	2	2,3			
b32	0,206897	Yz2	2,2	1,5	2,1			
b33	-0,18	Yz3	2,1	1,5	2,1			

Рівень ефективності управління мотивацією праці менеджерів та відповідність еталону наведено у табл. 3.23. Якщо отриманий результат не відповідає еталону, то йому присвоюється ваговий коефіцієнт 0,1, якщо відповідає середній ваговий коефіцієнт між відповідними. Сума вагових коефіцієнтів не повинна перевищувати 1.

Таблиця 3.22 – Розрахунок рівня організування і регулювання МПМ ( $Z_4$ )

Коефіцієнти моделі	Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень організування і регулювання		
			E1	E2	E3	$Z_4$	$Z_4$	$Z_4''$
a4	0,0178571	X2	2,3	2,5	1,2	2	2	2
b41	0,0357143	Yvn41	1,4	2,1	1,7			
b42	0,8333333	Yvn42	1,5	1,6	1,9			
b43	-0,022472	Yvn43	1,9	1,9	2			
b44	0,0546624	Yvn44	2,6	2,3	2,3			
b45	-0,7222222	Yvn45	2,5	2,2	2			
b46	-0,129771	Yvn46	2,6	2,1	2			

Таблиця 3.23 – Розрахунок рівня контролю МПМ ( $Z_5$ )

Коефіцієнти моделі	Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень контролю		
			E1	E2	E3	$Z_5$	$Z_5$	$Z_5''$
a5	-0,136364	X4	2,6	2,2	2,3	1	1	1
b51	-0,25	Yz1	2	1,6	2,2			
b52	0,166667	Yz2	2,6	2,1	1,9			
b53	-0,3333333	Yz3	2,3	2,3	1,9			

І, розраховуємо показник зваженого рівня управління мотивацією праці менеджерів (табл. 3.24), що характеризує ефективність МУМПМ.

Таблиця 3.24 – Розрахунок рівня управління мотивацією праці менеджерів для НГВУ «Долина нафтогаз»

№	Еталон	Рівень УМПМ			Відповідність еталону (+/-)			Присвоєння вагового коефіцієнта			Кориговане значення рівня УМПМ		
		Z	Z'	Z''	Z	Z'	Z''	Z	Z'	Z''	Z	Z'	Z''
1	1	1	1	2	+	+	-	0,35	0,6	0,1	0,35	0,6	0,2
2	2	2	3	3	+	-	-	0,35	0,1	0,1	0,7	0,3	0,3
3	2	1	1	2	-	-	+	0,1	0,1	0,6	0,1	0,1	1,2
4	1	2	2	2	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
5	2	1	1	1	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Загальне значення	6	7	8	10	X	X	X	1	1	1	1,45	1,3	2

Згідно укрупненої шкали (табл. 2.7) проаналізуємо отримані результати згідно прийнятих рівнів: 0 – 1,2 – низький; 1,21 – 2,4 – середній; 2,41 – 3 – високий. Також, визначимо динаміку (ріст/спад) отриманих результатів.

Таблиця 3.25 – Визначення рівня управління мотивацією праці менеджерів та його динаміка

МУП	Значення	Порівняння з прийнятими рівнями	Рівень УМГІМ	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Z	1,45	1,21 – 2,4	Середній	-	-
Z'	1,3	1,21 – 2,4	Середній	-0,15	-0,11
Z''	2	1,21 – 2,4	Середній	+0,7	+0,54

Отже, за результатами діагностовано середній рівень управління МУП, але при визначенні абсолютного та відносного відхилень ми спостерігаємо як позитивну, так і негативну динаміку в межах одного рівня. Оскільки, при проведенні першого експерименту, на початку дослідження, було встановлено, що середній рівень управління МПМ (1,45) в ході впровадження запропонованого нового механізму МУП знизився на 11%, хоча продовжувала залишатися на середньому рівні. Але при повторному діагностуванні використання запропонованого МУМПМ впродовж тривалого часу виявлено зростання рівня управління МПМ на 54%.

Для інших Нафтогазових підприємств результати дослідження рівня управління МПМ до, під час і після впровадження МУМПМ на інших нафтогазових підприємствах наведено в табл. 3.26 і додатку М.

Таблиця 3.26 – Визначення рівня управління мотивацією праці менеджерів

Підприємство	Рівень управління мотивацією праці менеджерів			Порівняння з прийнятими рівнями			Якісна оцінка рівня управління мотивацією праці менеджерів		
	Z	Z'	Z''	Z	Z'	Z''	Z	Z'	Z''
НГВУ «Долинанафтогаз»	1,45	1,30	2,00	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	середній	середній	середній
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,45	1,30	1,45	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	середній	середній	середній
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,80	1,45	2,75	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	2,41 – 3	середній	середній	високий
ВДПНГЕНІЕ	1,80	1,65	2,65	1,21 – 2,4	1,21 – 2,4	2,41 – 3	середній	середній	високий

Водночас, в результаті впровадження МУМПМ в УМГ «Прикарпаттрансгаз» і в НДІНГЕНіЕ досягнуто високого рівня управління мотивацією праці менеджерів, що склав відповідно 2,75 і 2,65 бали. Слід відзначити, що впровадження МУМПМ в НГВУ «Надвірнанафтогаз» суттєвого результату не дало, що обумовлюється обмеженням витрат на мотивацію та оплату праці менеджерів.

### 3.3 Моніторинг ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств

Впровадження механізму управління мотивацією праці менеджерів, який спрямований на задоволення потреб та інтересів керівників різних рівнів управління забезпечить зацікавленість управлінських кадрів в досягненні цілей підприємства. Проте, потреби керівників мають властивість змінюватися, тому обов'язковою складовою є належний моніторинг і прогнозування ефективності управління мотивацією праці менеджерів. Опитування, їх аналіз і впровадження заходів з мотивації повинні носити системний характер. На підставі проведеного дослідження пропонується встановити періодичність опитувань – 6 місяців (цей період емпірично підтверджений на практиці як оптимальний), якщо обставини не вимагають провести його раніше. Таким чином, МУМПМ буде функціонувати безперервно і циклічно (рис. 3.16) [200]. Кожний наступний цикл – це дії, які повторюють попередній цикл, але несуть новий зміст щодо виявлення нових потреб керівників і розроблення нових заходів для їх задоволення.

Також слід зазначити, що така система мотивації повинна супроводжуватися досягненням цілей організації, тобто носити цілеспрямований характер. Досягнення цілей і мотивація управлінського персоналу – це дві невід'ємні складові МУМПМ [200]. Таким чином, якщо продовжувати повторювати (через кожні шість місяців) діагностування факторів мотивації управлінської праці, стає можливим налагодження ефективного МУМПМ,

пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб, що стимулює безперервну зацікавленість керівників у досягненні високих результатів.

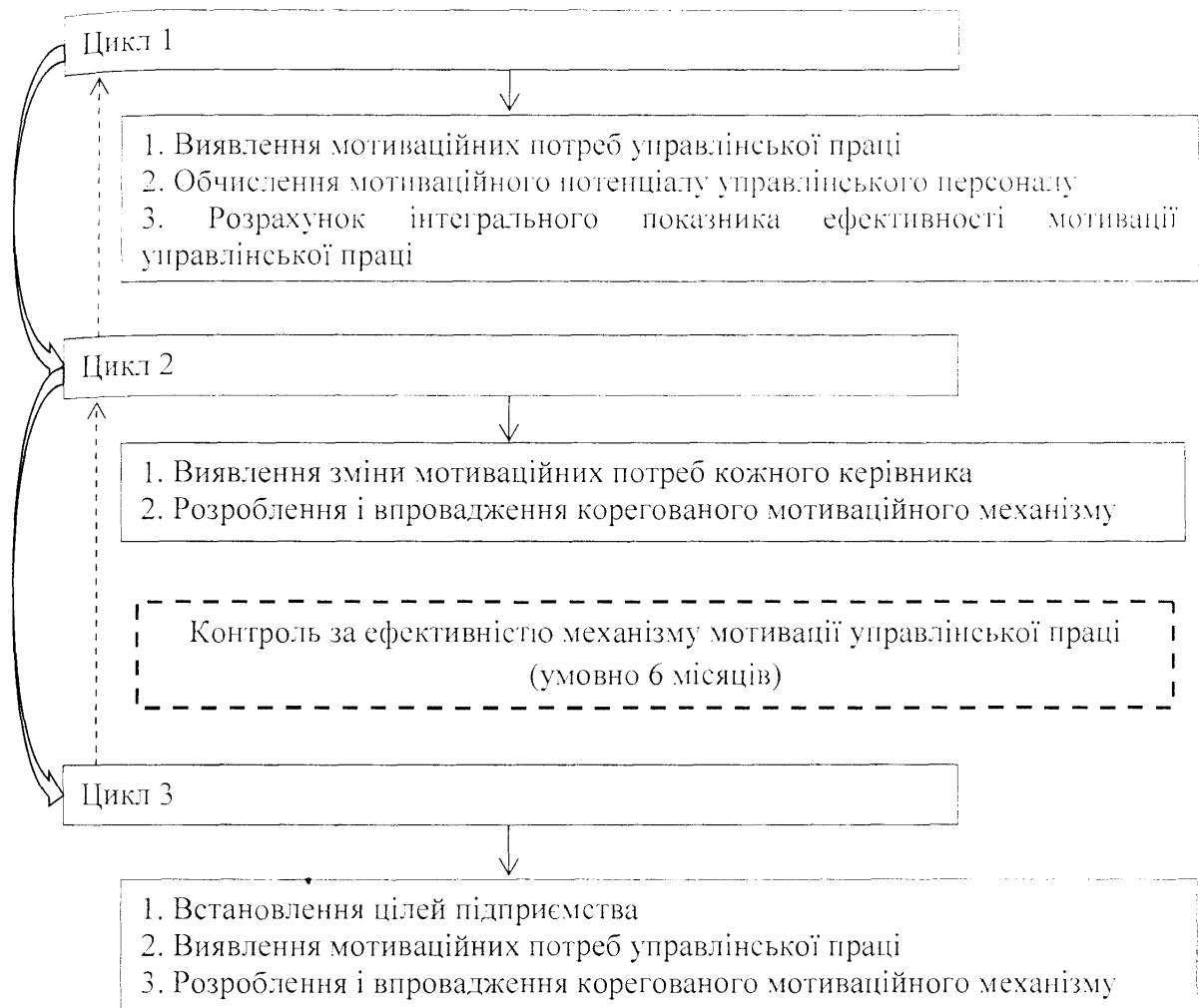


Рисунок 3.16 - Схема реалізації мотиваційного моніторингу

\* Сформовано автором на основі [71]

Для моніторингу ефективності МУМПП нафтогазових підприємств слід використовувати матричний метод, який передбачатиме порівняння динаміки показників рівня ефективності мотивації праці менеджерів ( $E_p^{МММ}$ ) та рівня управління мотивацією їх праці ( $Z$ ) в певних квадрантах матриці та їх динаміки (рис. 3.17).

Для чіткого позиціонування підприємств в квадрантах матриці встановлено можливі межі варіювання значень досліджуваних показників:

$$E_{МУМПП} = \left\{ \begin{array}{l} 0 \leq E_p^{МММ} \leq 3 \\ 0 \leq Z \leq 3 \end{array} \right\} \quad (3.9)$$



де  $E_{\text{МУМПМ}}$  – стан системи мотивації управлінської праці, при якому дані аналітичні

показники набувають визначених значень;

$E_p^{\text{МУМПМ}}$  – рівень ефективності системи мотивації управлінської праці, у вигляді бальної

оцінки;

$Z$  – рівень управління системою мотивації праці менеджерів, у вигляді бальної оцінки.

Рівень ефективності мотивації праці менеджерів	Високий	7 $\begin{cases} Z \leq 1,2, \\ 2,4 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 3 \end{cases}$	8 $\begin{cases} 1,2 < Z \leq 2,4, \\ 2,4 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 3 \end{cases}$	9 $\begin{cases} 2,4 < Z \leq 3, \\ 2,4 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 3 \end{cases}$
	Середній	4 $\begin{cases} Z \leq 1,2, \\ 1,2 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 2,4 \end{cases}$	5 $\begin{cases} 1,2 < Z \leq 2,4, \\ 1,2 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 2,4 \end{cases}$	6 $\begin{cases} 2,4 < Z \leq 3, \\ 1,2 < E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 2,4 \end{cases}$
	Низький	1 $\begin{cases} Z \leq 1,2, \\ E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 1,2 \end{cases}$	2 $\begin{cases} 1,2 < Z \leq 2,4, \\ E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 1,2 \end{cases}$	3 $\begin{cases} 2,4 < Z \leq 3, \\ E_p^{\text{МУМПМ}} \leq 1,2 \end{cases}$
		Низький	Середній	Високий

Рівень управління системою мотивації праці менеджерів

9 – зона високої ефективності МУМПМ;

3,5,6-8 – зона середньої ефективності МУМПМ;

1,2,4 – зона низької ефективності МУМПМ.

Рисунок 3.17 – Матриця інтерпретації результатів оцінювання ефективності МУМПМ нафтогазових підприємств

Джерело: розроблено автором

Центральним квадрантом матриці є 5, позиціонування в якому свідчить про належний стійкий рівень ефективності системи мотивації управлінської праці. Така ситуація властива нафтогазовому підприємству, яке вже має результати від впровадження МУМПМ, при чому, управління мотивацією не є принципово новою формою впливу для управлінського персоналу, оскільки динаміка, рівня управління системою мотивації управлінської праці та рівня ефективності системою мотивації управлінської праці, рівномірна. Тобто система мотивації управлінської праці адаптована до потреб управлінського персоналу.

Ефективність мотивації управлінської праці, як і МУМПІМ, знаходиться на середньому рівні, а подальше вдосконалення вимагає додаткових витрат.

Квадрант 1. Найгірший з усіх можливих варіантів. Знаходження рівня МУМПІМ в цьому квадранті свідчить про зниження рівня управління системою мотивації управлінської праці та одночасне падіння рівня ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах. Підприємство не створює принципово нової мотиваційної системи, що в сучасних умовах жорсткої конкуренції може призвести до підвищення плинності управлінських кадрів та негативних результатів діяльності.

Квадрант 2. Мотивація управлінської праці має стабільний рівень управління системою мотивації управлінської праці ( $1,2 < Z \leq 2$ ), проте рівень ефективності системи мотивації управлінської праці скорочується ( $E_p^{МУП} \leq 1,2$ ), тому зростання рівня ефективності мотивації управлінської праці малоімовірне. Тобто результативність системи мотивації управлінської праці є низькою, оскільки цільове спрямування системи мотивації управлінської праці не відповідає потребам управлінському персоналу.

Квадрант 3. Система мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах у цій зоні має низьку ефективність. Управлінський персонал віддає перевагу існуючому механізму управління мотивацією праці менеджерів. Тобто система мотивації управлінської праці не відповідає його потребам, що провокує її несприйняття. Результати такої системи мотивації управлінської праці не відповідають потребам управлінського персоналу, тому подальше її застосування потребує детальної оцінки на початковому етапі з метою отримання адекватного кінцевого результату.

Квадрант 4. Рівень управління системою мотивації праці менеджерів знижується, що вказує на послаблення інтересу з боку менеджменту, а стабільна динаміка рівня ефективності мотивації управлінської праці свідчить про стадію насичення нею. Результативність системи мотивації управлінської праці має середній рівень. В такій ситуації увага підприємства повинна зосереджуватися на

удосконаленні існуючого механізму управління мотивацією праці менеджерів, покращенні його стимулюючих властивостей.

Квадрант 6. Ефективність мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах знаходиться на середньому рівні. МУМПМ досяг поставлених цілей. Стан мотивації управлінської праці задовільняє потреби управлінського персоналу та користується стабільним попитом. Збільшення рівня управління системою мотивації управлінської праці забезпечує підприємству збільшення продуктивності праці, зниження плинності управлінських кадрів тощо. Подальше зростання можливе через збільшення витрат на мотивацію.

Квадрант 7. Ефективність мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах знаходиться на високому рівні. Проте, рівень управління мотивацією праці менеджерів дуже низький, що вимагає впровадження нового або перебудови існуючого МУМПМ, що дозволить покращити дієвість мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

Квадрант 8. Мотивація управлінської праці на нафтогазових підприємствах у цьому квадранті є стабільною, проте існують резерви її удосконалення шляхом трансформації і коригування елементного або функціонального механізму управління мотивацією праці.

Квадрант 9. Найкращий з можливих варіантів. Рівні ефективності та управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах одночасно зростають ( $2 < E_p^{МУП} < 3$ ,  $2 < Z < 3$ ). Така ситуація є індикатором високої результативності системи мотивації управлінської праці на підприємствах.

За даними додатка Н проаналізуємо результати оцінювання ефективності впровадження МУМПМ на нафтогазових підприємствах (табл. 3.27). Проаналізуємо отримані результати в таблиці 3.28.

За результатами позиціонування усі підприємства розташовані у зоні із середньою ефективністю (квадрат 8 - 9) розташовані у середній зоні ефективності МУМПМ, яка характеризується стабільністю, тобто середнім рівнем ефективності мотивації праці менеджерів та середнім і високим рівнем управління мотивацією праці менеджерів.

Таблиця 3.27 – Вихідні дані для побудови матриці результативності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах

Підприємство	Рівень управління мотивацією праці менеджерів (Z)			Рівень ефективності мотивації праці менеджерів ( $E_p^{МММ}$ )		
	Z	Z'	Z''	$E_p$	$E_p'$	$E_p''$
НГВУ «Долинанафтогаз»	1,45	1,30	2,00	2,04	2,04	2,29
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,45	1,30	1,45	1,88	1,88	1,99
УМГ «Прикарпатрангаз»	1,80	1,45	2,75	1,97	2,03	2,20
НДІНГЕНІЕ	1,80	1,65	2,65	2,15	2,15	2,37

Таблиця 3.28 – Інтерпретація ефективності МУМПМ

Підприємство	експеримент	Ефективність мотивації праці менеджерів	Квадрант матриці результативності мотивації праці менеджерів	Зона ефективності МУМПМ
НГВУ «Долинанафтогаз»	Z	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,45 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,04 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z'	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,30 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,04 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z''	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 2 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,29 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Z	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,45 \leq 2,4 \\ 1,2 < 1,80 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z'	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,30 \leq 2,4 \\ 1,2 < 1,88 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z''	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,45 \leq 2,4 \\ 1,2 < 1,99 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
УМГ «Прикарпатрангаз»	Z	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,80 \leq 2,4 \\ 1,2 < 1,97 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z'	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,45 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,03 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z''	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,75 \leq 3 \\ 1,22 < 2,20 \leq 3 \end{array} \right\}$	6	висока
НДІНГЕНІЕ	Z	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,80 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,11 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z'	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,65 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,15 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	Z''	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,65 \leq 3 \\ 1,2 \leq 2,37 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	6	висока

Таке розміщення свідчить про стійкість рівня мотивації управлінської праці, оскільки динаміка рівнів управління та ефективності мотивації управлінської праці є рівномірною.

За рахунок упровадження авторського механізму управління мотивацією праці менеджерів та обґрунтованих заходів на усіх чотирьох нафтогазових підприємствах спостерігається тенденція поліпшення стану мотивації управлінської праці та зростання рівнів управління та ефективності мотивації управлінської праці (табл. 3.31). За допомогою трендових моделей поліноміального ряду другого порядку (табл. 3.29) розраховано прогнозні значення (табл. 3.30) та з урахуванням впливу запропонованих заходів на рівень мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств.

Таблиця 3.29 – Трендові моделі поліноміального ряду другого порядку

Підприємство	Рівень управління мотивацією управлінської праці (Z)	Рівень ефективності мотивації управлінської праці ( $E_p^{МУП}$ )
НГВУ «Долинанафтогаз»	$y = 0,425x^2 - 2,275x + 4,3$	$y = 0,125x^2 - 0,625x + 2,79$
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	$y = 0,1x^2 - 0,6x + 2,25$	$y = 0,015x^2 + 0,005x - 1,73$
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	$y = 0,825x^2 - 4,475x + 7,45$	$y = 0,055x^2 - 0,215x + 2,18$
НДІНГЕНІЕ	$y = 0,575x^2 - 3,025x + 5,55$	$y = 0,09x^2 - 0,41x + 2,57$

Таблиця 3.30 – Прогнозні значення рівнів ефективності та управління мотивацією праці менеджерів

Підприємство	Рівень управління мотивацією праці менеджерів (Z)		Рівень ефективності мотивації праці менеджерів ( $E_p^{МУП}$ )	
	2016	2017	2016	2017
НГВУ «Долинанафтогаз»	2	2,55	2,29	2,79
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,45	2,7	1,99	2,13
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	2,75	2,99	2,22	2,48
НДІНГЕНІЕ	2,65	2,8	2,37	2,77

Прогнозні значення рівнів управління та ефективності мотивації управлінської праці дали змогу побудувати прогнозну матрицю результативності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах (табл. 3.32).

Отже, прогноз на 2016-2017 роки демонструє позитивну тенденцію, оскільки, аналізовані підприємства розташовуються у високій зоні

результативності мотивації управлінської праці (квадрант 9) та підтверджує доцільність впровадження механізму управління мотивацією управлінської праці менеджерів на усіх нафтогазових підприємствах.

Таблиця 3.32 – Аналіз прогнозних значень рівнів ефективності та управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств

Підприємство	роки	Ефективність мотивації праці менеджерів	Квадрант матриці результативності мотивацій праці менеджерів	Зона ефективності МУМІМ
НГВУ «Долинанафтогаз»	2016	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,55 \leq 3 \\ 2,4 < 2,79 \leq 3 \end{array} \right\}$	9	висока
	2017	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,30 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,04 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2016	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,45 \leq 2,4 \\ 1,2 < 1,99 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	2017	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,79 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,13 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
УМГ «Прикарпаттрангаз»	2016	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,75 \leq 3 \\ 1,2 < 2,20 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	6	середня
	2017	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,7 \leq 3 \\ 2,4 < 2,48 \leq 3 \end{array} \right\}$	9	висока
НДІНГЕНІЕ	2016	$\left\{ \begin{array}{l} 1,2 < 1,80 \leq 2,4 \\ 1,2 < 2,11 \leq 2,4 \end{array} \right\}$	5	середня
	2017	$\left\{ \begin{array}{l} 2,4 < 2,8 \leq 3 \\ 2,4 < 2,77 \leq 3 \end{array} \right\}$	9	висока

Слід зазначити, що рівень ефективності мотивації праці управлінців поступається рівню управління мотивацією праці менеджерів через ресурсні обмеження щодо витрат на заходи з мотивації. Тому важливим буде визначення належного рівня витрат на стимулювання управлінців та впровадження МУМІМ.

Для досягнення високої результативності своєї діяльності підприємству потрібно мати досконалі системи мотивації та стимулювання праці персоналу, що базуються на їх розвинутому моніторингу, який стане основою для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення вже впроваджених таких систем. Важливою складовою МУМІМ є система мотивації праці менеджерів

нафтогазових підприємств. Методичні засади побудови системи оплати управлінської праці повинні передбачати її формування за рівнями управління.

Система оплати праці нафтогазових підприємств передбачає щомісячні нарахування управлінському персоналу до посадового окладу (тарифних ставок) доплат і надбавок згідно чинного законодавства; нарахування премій і стягнення штрафів за результатами праці: для керівника – щоквартально; для менеджменту функціонального підрозділу підприємства – за термінами виконання доведеного завдання; за результатами діяльності цілого підприємства – за календарний період.

Розрахунок верхньої межі витрат на стимулювання управлінського персоналу нафтогазових підприємств здійснено за вихідними даними додатку Н за формулою 2.8, з врахуванням ієрархії управління. Отримані результати відображено у табл. 3.33.

Максимальна сума витрат на стимулювання Отже, сума витрат на стимулювання управлінського персоналу TOP-рівня у 2014 році на НГВУ «Долинанафтогаз» зросла на 43,57 %; НГВУ «Надвірнанафтогаз» – на 29,48 %; УМГ «Прикарпаттрансгаз» – на 27,50 %; НДІНГЕНіЕ – на 1,15 %; середній показник для досліджуваних підприємств зріс на 29,41 %, а у 2015 році на НГВУ «Долинанафтогаз» приріст склав 3,24 %; в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 5,44 %; в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – 23,26 %; НДІНГЕНіЕ – 8,45 %; середній показник для цих підприємств зріс на 16,73 %.

Децю іншу динаміку має верхня межа витрат на стимулювання управлінської праці для адміністративного рівня менеджменту (табл. 3.34). Максимальна доцільна сума витрат на стимулювання управлінського персоналу MIDDLE-рівня у 2014 році в НГВУ «Долинанафтогаз» зросла на 130,05 %; для НГВУ «Надвірнанафтогаз» підвищилась на 5,66 %; в УМГ «Прикарпаттрансгаз» знизилась на 18,41 %; в НДІНГЕНіЕ – на 12,71 %, тому середній показник для цих підприємств зріс на 36,64 %. В 2015 році на НГВУ «Долинанафтогаз» максимальний рівень витрат на стимулювання праці менеджерів знизився на 56,53 %; в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – на 5,36 %; в УМГ «Прикарпаттрансгаз»

зріс на 22,56 %; в НДІНГЕНіЕ підвищився на 14,56 %, що зумовило зниження середнього показника на 4,62 %.

Верхня межа витрат на стимулювання управлінського персоналу LOWER-рівня у 2014 році на НГВУ «Долинанафтогаз» підвищилась на 84,95 %, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – на 94,40 %, в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – на 40,71 %, НДІНГЕНіЕ – на 43,99 %, – тому середній рівень для нафтогазових підприємств зріс на 67,48 %.

Таблиця 3.33 – Верхня межа витрат на стимулювання ТОП-менеджерів нафтогазових підприємств

Позначення показника	Підприємство	Роки		
		2013	2014	2015
1	2	3	4	5
$\sum_{j=1}^3 \sum_{i=1}^{n_j} O_{ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	74100	88790	90220
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	127600	145200	149100
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	203400	229680	255000
	НДІНГЕНіЕ	8700	8750	9112
Сумарний посадовий оклад		413800	472420	503432
$D_{ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	37050	44395	45110
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	63800	72600	74550
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	101700	114840	127500
	НДІНГЕНіЕ	870	875	911,2
Сумарна частка доплат		203420	232710	248071,2
$\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} P_{1ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	35100	36400	37700
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	59400	61600	60900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	111000	110200	117000
	НДІНГЕНіЕ	2000	2000	3000
Сумарний розмір премії (керівника)		207500	210200	218600
$\sum_{j=1}^3 \sum_{i=1}^{n_j} P_{3ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	35100	0	36790
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	44000	24200	42000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	90000	58000	93000
	НДІНГЕНіЕ	0	0	0
Сумарний розмір премії (підприємства)		169100	82200	171790
Результат, грн.	НГВУ «Долинанафтогаз»	2745475200	3941868450	4069898690
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	8140983400	10541605800	11115507900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	20685981000	26376619400	32512710000
	НДІНГЕНіЕ	7571000	7658250	8305854,4
Сумарний результат		31600000000	40900000000	47700000000
Темпи росту витрат, %	НГВУ «Долинанафтогаз»	-	43,57	3,24
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-	29,48	5,44
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-	27,50	23,26
	НДІНГЕНіЕ	-	1,15	8,45
Сумарні темпи росту витрат		-	29,41	16,73



У 2015 році на НГВУ «Долинанафтогаз» верхня межа витрат на стимулювання праці менеджерів зросла на 3,81%, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» вона знизилася на 8,40%, в УМГ «Прикарпаттрансгаз» зросла на 18,41%, в НДІНГЕНіЕ – на 29,52%, а середній рівень підвищився на 4,27%.

Таблиця 3.34 – Верхня межа витрат на стимулювання праці менеджерів MIDDLE-рівня нафтогазових підприємств

Позначення показника	Підприємство	Роки		
		2013	2014	2015
1	2	3	4	5
$\sum_{j=1}^3 a_j$	НГВУ «Долинанафтогаз»	285600	369240	243440
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	403170	478820	465800
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	467360	516200	571480
	НДІНГЕНіЕ	7500	8100	8670
Сумарний посадовий оклад		1163630	1372360	1289390
$D_{ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	142800	184620	121720
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	201585	239410	232900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	233680	258100	285740
	НДІНГЕНіЕ	3750	4050	4335
Сумарна частка доплат		581815	686180	644695
$\sum_{j=1}^m \Pi_{1ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	149600	163200	170000
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	195800	213600	212500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	294400	302600	318500
	НДІНГЕНіЕ	2000	3000	3500
Сумарний розмір премії (керівника)		641800	682400	704500
$\sum_{j=1}^3 \Pi_{3ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	217600	0	233240
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	267000	89000	297500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	285200	178000	318500
	НДІНГЕНіЕ	0	0	0
Сумарний розмір премії (підприємства)		769800	267000	849240
Результат, грн.	НГВУ «Долинанафтогаз»	40784047200	68169252000	29631920040
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	81273487250	114635000000	108485000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	109213000000	133232000000	163295000000
	НДІНГЕНіЕ	28127000	32808000	37587950
Сумарний результат		231000 000000	316000000000	301000000000
Темпи росту витрат,%	НГВУ «Долинанафтогаз»	-	130,05	-56,53
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-	5,66	-5,36
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-	-18,41	22,56
	НДІНГЕНіЕ	-	-12,71	14,56
Сумарні темпи росту витрат		-	36,64	-4,62

Таблиця 3.35 – Розрахунок верхньої межі витрат на стимулювання

управлінського персоналу LOWER-рівня

Позначення показника	Підприємство	Роки		
		2013	2014	2015
$\sum_{i=1}^n a_i$	НГВУ «Долинанафтогаз»	276500	376040	383150
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	448000	624640	597800
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	501760	595200	647700
	НДІНГЕНІЕ	3500	4200	4780
Сумарний посадовий оклад		1229760	1600080	1633430
$I_{ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	138250	188020	191575
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	224000	312320	298900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	250880	297600	323850
	НДІНГЕНІЕ	1750	2100	2390
Сумарна частка доплат		614880	800040	816715
$\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n P_{ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	170000	183600	190400
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	222500	240300	238000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	322000	329300	345800
	НДІНГЕНІЕ	1500	2000	2500
Сумарний розмір премії (керівника)		716000	755200	776700
$\sum_{j=1}^3 \sum_{i=1}^n P_{3ij}$	НГВУ «Долинанафтогаз»	170000	0	187680
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	178000	89000	212500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	276000	89000	227500
	НДІНГЕНІЕ	0	0	0
Сумарний розмір премії (підприємства)		624000	178000	627680
Результат, грн.	НГВУ «Долинанафтогаз»	38226465000	70703224400	73402339330
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	100352000000	195088000000	178683000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	125882000000	177132000000	209758000000
	НДІНГЕНІЕ	6126500	8822000	11426700
Сумарний результат		264000000000	443000000000	462000000000
Темпи росту витрат, %	НГВУ «Долинанафтогаз»	-	84,95	3,81
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-	94,40	-8,40
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-	40,71	18,41
	НДІНГЕНІЕ	-	43,99	29,52
Сумарні темпи росту витрат		-	67,48	4,27

Результати обчислення максимальної величини загальних витрат на мотивацію праці менеджерів загалом для нафтогазових підприємств наведено у табл. 3.36 і на рис. 3.17.

Отже, загальні витрати на стимулювання управлінського персоналу у 2013 році на «Долинанафтогаз» зросли на 72,83 %, НГВУ «Надвірнанафтогаз» зросли на 61,41 %, УМГ «Прикарпаттрансгаз» зросли на 28,83 %; НДІНГЕНІЕ зросли на 19,32 %, а середній показник на цих підприємствах зріс на 48,07 %. У 2015 році в НГВУ «Долинанафтогаз» – знизилася на 35,92 %; в

НГВУ «Надвірнанафтогаз» знизилися на 6,76 %, в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – зросли на 20,90 %, в НДІНГЕНІЕ – зросли на 16,34 %, тому середній показник на підприємствах знизився на 1,02 %. Загалом, верхня межа витрат на стимулювання менеджменту є високою і означає, що матеріальна складова системи мотивації сьогодні не забезпечена на належному рівні.

Таблиця 3.36 - Розрахунок верхньої межі витрат на стимулювання управлінського персоналу нафтогазових підприємств

Рівні управління	Підприємство	Роки		
		2013	2014	2015
TOP	НГВУ «Долинанфтогаз»	40784047200	68169252000	29631920040
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	81273487250	114635000000	108485000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	109213000000	133232000000	163295000000
	НДІНГЕНІЕ	28127000	32808000	37587950
	Сума	231000000000	316000000000	301000000000
MIDDLE	НГВУ «Долинанфтогаз»	40784047200	68169252000	29631920040
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	81273487250	114635000000	108485000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	109213000000	133232000000	163295000000
	НДІНГЕНІЕ	28127000	32808000	37587950
	Сума	231000000000	316000000000	301000000000
LOWER	НГВУ «Долинанфтогаз»	38226465000	70703224400	73402339330
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	100352000000	195088000000	178683000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	125882000000	177132000000	209758000000
	НДІНГЕНІЕ	6126500	8822000	11426700
	Сума	264000000000	443000000000	462000000000
Загальні витрати, грн.	НГВУ «Долинанфтогаз»	119795000000	207042000000	132666000000
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	262899000000	424358000000	395653000000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	344308000000	443596000000	536348000000
	НДІНГЕНІЕ	62380500	74438000	86602600
	Сума	726000000000	1075000000000	1064000000000
Темпи росту, %	НГВУ «Долинанфтогаз»	-	72.83	-35.92
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-	61.41	-6.76
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-	28.83	20.90
	НДІНГЕНІЕ	-	19.32	16.34
	Сума	-	48.07	-1.02

Впродовж 2013 - 2015 років фонд оплати праці на досліджуваних підприємствах зростав, зокрема у 2014 році приріст склав 2,8 % в НГВУ «Долинанфтогаз», 8,1 % – в НГВУ «Надвірнанафтогаз» та 6,5 % в УМГ «Прикарпаттрансгаз», а у 2015 році тенденція продовжилась для НГВУ «Долинанфтогаз» (+ 19,9 %) й НГВУ «Надвірнанафтогаз» (+ 7,7), а

зниження простежувалося в УМГ «Прикарпаттрансгаз» (- 0,9 %), що не відповідає зміні верхньої межі витрат на стимулювання праці управлінців. Варто відзначити, що зростання продуктивності на аналізованих нафтогазових підприємствах випереджало більш ніж вдвічі приріст продуктивності праці.

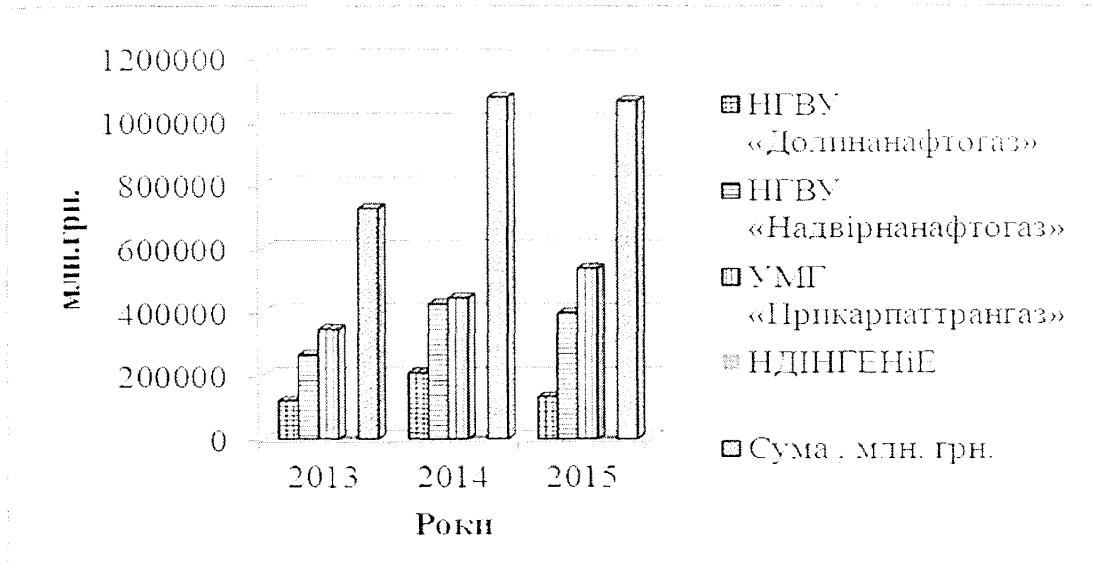


Рисунок 3.17 – Загальна верхня межа витрат на стимулювання управлінського персоналу нафтогазових підприємств

Порівняння верхньої межі загальних витрат на стимулювання праці менеджерів засвідчило перевищення фонду оплати праці усіх працівників підприємств (в тому числі і керівників) для НГВУ «Долинанафтогаз» – в 1,8 рази у 2014 році, в НГВУ «Надвірнанафтогаз» – в 1,9 рази у 2014 році та в 1,7 рази у 2015, в УМГ «Прикарпаттрансгаз» – в 1,7 рази у 2014 та в 2 рази у 2015 роках, що характеризує неефективність системи оплати праці щодо матеріального стимулювання менеджерів.

### Висновки до розділу 3

Застосований у дисертаційній роботі холистичний підхід до управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств застосовано для формування МУМПМ та побудови і формалізації його теоретико-аналітичної

моделі. Запропоновані теоретичні основи апробовано на НГВУ «Долина нафтогаз», НГВУ «Надвірна нафтогаз», УМГ «Прикарпатнафтогаз», НДНГЕНіЕ. Отримані результати досліджень характеризують зміну процесу управління мотивацією праці менеджерів під впливом наступних чинників:

1. Характеризування сутності холістичного підходу до управління працею менеджерів, який передбачає планування мотивації управлінської праці менеджерів, визначення цілей мотивації, організування та формування мотиваційного механізму, контроль за мотивацією, управління нею та оригування мотиваційного механізму, - дозволило аргументувати зміст та етапи формування й реалізації механізму управління працею менеджерів нафтогазових підприємств. Деталізація етапів та запропонований методологічний підхід до оцінювання рівня управління мотивацією праці менеджерів забезпечили ідентифікацію специфічних функцій авторського МУМПМ: 1) інкорпораційної, 2) організаційно-інституціональної, 3) регламентаційної, 4) погоджувальної, 5) методологічної, 6) забезпечуючої, 7) прогнозної.

2. За результатами SWOT-аналізу мотивації праці менеджерів за рівнями ієрархії управління побудовано профілі внутрішнього і зовнішнього середовищ, що дозволило сформулювати стратегічні напрями розвитку МПМ: а) мотиваційна стратегія TOP-рівня полягає у пошуку нових мотиваторів для роботи над довгостроковими проектами і досягненням позитивного командного результату у майбутньому; б) для MIDDLE-рівня – стимулювання високої індивідуальної результативності з підтримкою ініціативи та конкуренції; в) для LOWER-рівня – швидкий кар'єрний ріст або створення можливостей для професійного розвитку і горизонтального професійного зростання. Це дозволило сформулювати місію і цілі мотивації праці менеджерів нафтогазових підприємств: а) місія – формування комплексу заходів із забезпечення мотивації праці менеджерів; б) цілі – розробка системи МПМ, її реалізація, моніторинг МПМ і удосконалення МПМ.

3. На основі характеристики складових мотиваційного механізму праці менеджерів за рівнями ієрархії управління та результатів моніторингу узагальнено обмеження і формалізовано алгоритм їх перетворення у сильні

сторони за допомогою систематизації методик вдосконалення обмежень через взаємозв'язок «вхід – перетворення – вихід».

4. За результатами проведеного дослідження теорії та практики мотивації праці менеджерів запропоновано теоретико-аналітичну модель механізму управління мотивацією праці менеджерів. Вона дозволяє дослідити функціональні взаємовпливи і взаємодії процесу управління МПМ, як цільової підсистеми, з факторами досягнення цілей, що утворюють мотиваційну підсистему, із забезпечуючими умовами (ресурсна та нормативно-правова складова) та з підсистемою управління, що відображає реалізацію узагальнених обґрунтованих функцій ММУМППМ (аналіз і цілевстановлення, розробка і прийняття управлінських рішень, планування, організування і регулювання, контроль).

Критичний аналіз зображення МУМППМ дозволив формалізувати внутрішні взаємодії і взаємовпливи шляхом їх візуалізації, що стало передумовою для опису теоретико-аналітичної моделі МУМППМ за допомогою економіко-математичного моделювання методом покрокової множинної регресії і забезпечило оцінку ефективності МУМППМ через рівень ефективності виконання його функцій-компонент моделі.

5. На основі опрацювання результатів експертного оцінювання та використання розв'язку системи рівнянь встановлено підвищення рівня аналізу і цілевстановлення з низького до середнього, рівня розробки та прийняття управлінських рішень – з середнього до високого, зростання рівня планування з низького до високого для НГВУ «Долинанафтогаз», що зумовило підвищення рівня управління мотивацією праці менеджерів на 0,54 (+ 54 %), а в абсолютному виразі – з 1,45 до 2,0. Позитивні результати від впровадження МУМППМ отримано й на інших досліджуваних підприємствах, а для УМГ «Прикарпаттрансгаз» та НДНГЕНІЕ рівень управління мотивацією праці зріс до високого, що свідчить про ефективність й доцільність реалізації МУМППМ на нафтогазових підприємствах.

6. Обґрунтовано застосування матричного підходу до інтерпретації результатів оцінювання ефективності МУМПМ за раніше запропонованими показниками: рівнем ефективності мотивації праці менеджерів та рівнем управління МПМ. Для ідентифікації цих показників застосовано розроблену трьохбальну укрупнену шкалу, що дозволило кількісно розподілити за пороговими значеннями утворені квадранти при візуалізації на зону високої ефективності МУМПМ (квадрант 9), середньої (квадранти 3, 5, 8) і низької (квадранти 1, 2, 4). Результати застосування пропонованого підходу засвідчили зростання рівня управління МПМ в результаті впровадження МУМПМ більшою мірою ніж підвищення рівня ефективності МПМ, яке обумовлюється недостатнім фінансовим забезпеченням мотивації управлінської праці, що підтверджує досягненням верхньої межі витрат на стимулювання управлінського персоналу більш ніж 50 % від загального фонду оплати праці на аналізованих підприємствах.

Основні результати, висвітлені в розділі, опубліковано у працях [189, 192, 99].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нове вирішення наукового завдання, що виявляється в розробленні теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій з формування механізму управління мотивацією праці менеджерів нафтогазових підприємств. Використання запропонованих положень дозволяє підвищити його ефективність, діагностику й обґрунтування доцільності заходів щодо мотивації та розвитку МУМПМ. Теоретико-методичні й практичні результати полягають у наступному:

1. В процесі дослідження сформовано комплексне системне уявлення сутності економічної категорії «механізм управління мотивацією праці менеджерів» за допомогою денотативного підходу: механізм управління мотивацією праці менеджерів – це динамічна організована система взаємоузгодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів в процесі обґрунтування, планування, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення і розвитку мотивації праці менеджерів на підприємстві, тобто сукупність принципів, методів, стимулів, обмежень, можливостей, мотивів, критеріїв, ресурсів, функцій, важелів, форм, технологій та інструментів, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності мотивації управлінської праці на підприємстві (елементний аспект); МУМПМ – це система цілевстановлення та формування заходів впливу, що дозволяє в процесі мотивації трансформувати обмеження, можливості й мотиви у стимули, форми, методи, важелі, інструменти, технології та результати їх взаємодії, спрямовані на підвищення інтенсивності, продуктивності та ефективності управлінської праці (процесний аспект); функціональне означення характеризує його як сукупність критеріїв, принципів, ресурсів і дій щодо ухвалення рішень, які слугують виробленню, формуванню, регулюванню й реалізації нового механізму управління мотивацією праці менеджерів з необхідними характеристиками й властивостями (функціональний аспект). Запропонована система означень є основою вироблення теоретичних і методологічних засад



формування МУМППМ.

2. В результаті проведеного аналізу розроблено структурно-логічну схему МУМППМ, яка: візуалізує його структуру за трьома блоками: мотиваційним, організаційним, функціональним; забезпечує реалізацію визначених 12-ти принципів ефективної його побудови (системність, цільова зорієнтованість, стимулювання, безперервність розвитку, надійність, єдність дії, еластичність, інноваційність, забезпеченість, економічність, комплексність, збалансованість інтересів); регламентує реалізацію принципів в базових функціях МУМППМ щодо мотивації праці менеджерів (цілевстановлення, оцінювання і прогнозування стану та ефективності, розробку і прийняття рішень, планування, організаційну, комунікацію та субординацію, регулювання функціонування МУМППМ, контроль; відображає взаємодію суб'єкта та об'єкта в процесі формування й реалізації системи мотивації управлінської праці на підприємстві.

3. Проведений аналіз дозволив розвинути теоретико-методичні засади оцінювання та прогнозування мотивації праці менеджерів шляхом декомпозиції системи показників і критеріїв за рівнями ієрархії управління та мотивації праці менеджерів, що забезпечує системність аналітичного способу діагностики мотивації управлінської праці. Отримані результати досліджень характеризують залежність стану мотивації праці менеджерів від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ мотивації, що є цілісною системою мотивів, мотиваційних та особистісних установок, диспозицій, ціннісно-змістових груп менеджерів суб'єкта господарювання.

4. У роботі запропоновано комплексний методичний підхід оцінювання рівня мотивації праці менеджерів, який структуровано за чотирма блоками: методологія – передбачає визначення мети, аналіз впливу факторів, формування чотирьохрівневої системи показників МППМ та інструментарію оцінювання; інформаційне забезпечення передбачає формування опитувальників, експертних груп, підбір інструментарію збору та дослідження інформації (самодіагностування і метод експертних оцінок); моніторинг передбачає застосування обґрунтованих інструментарію, методів і технологій діагностування

ефективності мотивації праці менеджерів та резервів її підвищення; інтерпретація результатів полягає у формуванні висновків та моделі діагностики та прогнозування мотивації праці менеджерів, – це дозволило узгодити його із блоками МУМПП, удосконалити базові підходи застосуванням чотирьохрівневої системи показників і критеріїв, кількісних, якісних і комбінованих методів оцінювання мотивації праці менеджерів та інтегрувати їх.

5. Удосконалено інструментарій оцінювання мотивації праці менеджерів, що на відміну від усталеного передбачає: обчислення мотиваційного потенціалу як середньої арифметичної зваженої задоволеності менеджерів мотиваційними факторами та вагомості їх впливу, що дозволяє уточнити результати оцінювання та аналізувати ефективність системи мотивації праці управлінців на підприємстві в розрізі ієрархічних рівнів; застосування показника «потенціал управління мотивацією праці менеджерів», що відображає резерв зростання ефективності мотивації менеджера чи їх групи за рівнями і визначається як середня арифметична зважена незадоволеності потреб й інтересів та вагомості факторів мотивації управлінців; визначення максимального розміру витрат на стимулювання управлінського персоналу; застосування обґрунтованої укрупненої шкали якісної оцінки мотиваційного потенціалу менеджерів (трьохбального і однобального виміру). Це дозволило підвищити точність та адекватність методології діагностики й моніторингу рівня ефективності мотивації праці менеджерів і рівня управління мотивацією праці керівників.

6. Проведено системну оцінку мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, інструментарій якої передбачає застосування технології побудови мотиваційного профілю керівників та його діаграм – для ранжування мотиваторів, ступеня незадоволеності реалізацією окремих мотиваторів в процесі мотивування праці менеджерів – для діагностування мотиваторів з метою регулювання, профілю діагностування мотивації управлінської праці, який оцінюється балом мотиваційного потенціалу – для удосконалення організації управлінської праці щодо покращення мотиваційного впливу її характеристик.

За результатами такої оцінки: сформовано загальну матрицю мотиваційних факторів з ранжуванням за величиною середнього значення серед аналізованих нафтогазових підприємств в межах одного рівня управління; побудовано матрицю мотиваційних потреб ієрархії управління, яка демонструє, що загальний мотиваційний профіль не відображає мотиваційні потреби на рівнях управління; визначено основні характеристики робіт управлінської праці на трьох рівнях управління і встановлено недостатній рівень реалізованості «самостійності» й «зворотного зв'язку»; на основі чотирьохрівневої системи показників і критеріїв мотивації праці менеджерів побудовано профілі керівника та ідентифіковано середній рівень ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах для усіх ієрархічних рівнів управління мотивацією (від 1,99 до 2,38, якщо високий має межі 2,41 – 3).

7. Удосконалено холістичний підхід до управління мотивацією праці за рахунок формування механізму управління мотивацією праці менеджерів шляхом інкорпорації запропонованої системи означень МУМППМ, структурно-логічної схеми МУМППМ та комплексного методологічного підходу оцінювання рівня мотивації праці менеджерів. Це дозволило виділити 12 етапів його формування і реалізації: комплексний аналіз рівня мотивації праці менеджерів згідно авторського підходу; оцінювання рівня і стану мотивації праці менеджерів; визначення мотиваційного потенціалу та потенціалу управління мотивацією праці менеджерів; аналіз мотиваційних характеристик організації праці менеджерів та їх ранжування; визначення ключових мотиваторів для регулювання; встановлення цілей побудови, трансформації та розвитку МУМППМ; визначення обмежень МУМППМ та їх перетворення у можливості і сильні сторони; формування переліку важелів, стимулів, інструментів, які слід включити до МУМППМ, визначення структур, складових, форм і способів взаємодії, методів і важелів дії; побудова теоретико-аналітичної моделі МУМППМ та її формалізація; прогноз ефективності МУМППМ; моніторинг ефективності формування і функціонування МУМППМ за відхиленнями від орієнтирів розвитку; формулювання цілей розвитку та пропозицій з удосконалення МУМППМ.

суттєва характеристика етапів дозволила ідентифікувати специфічні функції авторського МУМППМ: інкорпораційну, організаційно-інституціональну, регламентаційну, погоджувальну, методологічну, забезпечуючу, прогнозну.

8. Запропоновано теоретико-аналітичну модель МУМППМ, яка представлена наступними підсистемами: «X» – цільова підсистема (процес управління мотивацією праці менеджерів), «Y» – забезпечуюча підсистема (фактори раціонального досягнення цілей), «XY» – забезпечуюча підсистема (нормативно-правові акти, ресурси), «Z» – підсистема управління (відображає реалізацію загальних функцій управління мотивацією управлінської праці на базі накопиченого досвіду), які характеризуються параметрами, показниками, критеріями управління мотивацією праці менеджерів. За методом лінійної множинної регресії побудовано систему рівнянь для опису економіко-математичної моделі управління мотивацією управлінської праці на нафтогазових підприємствах, що при повторенні експериментів забезпечило діагностику та прогноз показників до, під час і після впровадження МУМППМ. Результати засвідчили підвищення рівня управління від впровадження МУМППМ на усіх досліджуваних підприємствах, а для УМГ «Прикарпаттрансгаз» та НДІНГЕНіЕ – досягнення високого рівня у прогнозованому періоді.

9. Обґрунтовано матричний підхід до інтерпретації результатів оцінювання ефективності МУМППМ, що на відміну від усталеного, передбачає використання показників рівня ефективності мотивації праці менеджерів та рівня управління мотивацією їх праці; застосування обґрунтованої трьохбальної укрупненої шкали для визначення порогових значень зон ефективності МУМППМ; розподіл підприємств за квадрантами: 9 – зона високої ефективності, 1, 2, 4 – зона низької і 3, 5, 8 – середньої). Його застосування дозволило довести ефективність впровадження механізму управління мотивацією праці на нафтогазових підприємствах через підвищення рівня управління та ефективності мотивації праці у 2016 – 2017 роках за рахунок прогнозування позиціонування підприємств у зоні високої ефективності МУМППМ (УМГ «Прикарпаттрансгаз» і НДІНГЕНіЕ) та близькій до неї (НГВУ «Надвірнанафтогаз»).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Олійник Д. В. Ефективність діяльності місцевих органів влади: Дис... канд. екон. наук: 25.00.02 / Механізми державного управління / Д. В. Олійник // - Юнецьк, 2013. - 216 с.
- Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. - 2010. - № 5. - С. 34 - 38.
- Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. - К.: Знання, 2011. - 469 с. 6
- Управление организацией энциклоп. словарь / под ред. А. Г. Поршнева. - М., 2001. с. 2170
- 5 Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. - К., 2009.
- 6 Степанюк Н. С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Розвиток економіки. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2010\\_2/130.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_2/130.pdf)
- 7 Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України [Електронний ресурс] / О. А. Осовський. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з екрану
- 8 Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці / К. П. Субоч. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3, Т. 1. – С.60 - 63.
- 9 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 360 с.
- 10 Михайличенко В. Є. Динаміка мотиваційної структури студентів вищих технічних навчальних закладів і значення цілепокладання у цьому процесі / В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень, В. В. Полянська. - С. 76 - 82.

- 1 Мороз В. М. Використання трудового потенціалу людиною, основні перешкоди та їх аналіз / В. М. Мороз. - С. 83 - 90.
- 2 Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
- 3 Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, І. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
- 4 Крушельницька О. В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К., Кондор. – 2003. – 296 с.
- 5 Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А. А. Вернадський. – К., 2000. – 410 с.
- 6 Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
- 7 Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М.: Наука, 2001. – 276 с.
- 8 Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М.: Высшая школа, 2002. – 310 с.
- 9 Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.
- 10 Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев – СПб.: Северо-Запад, 1998. — 127 с.
- 11 Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина.– М. : Приор, 1999. - 432 с.
- 12 Уткин Е. А. Основы мотивационного менеджмента: учебное пособие / Е. А. Уткин – Москва, 2000. - 352с.
- 13 Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот - Вид. 2-ге, без змін – К.: КНЕУ, 2006. - 340 с.
- 14 Платонов К. К. Структура и развитие личности / К. К. Платонов – М.: Изд. Наука, 1986. – 176 с.
- 15 Магомед-Эминов М. Ш. Трансформация личности / М. Ш. Магомед-Эминов – М.: Психоаналитическая ассоциация, 1998. – 496 с.
- 16 Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. / В. К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

- 37 Маклаков А. Г. Общая психология: Учебник для вузов. / А. Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2008. – 583 с.
- 38 Немов Р. С. Психология: Учеб. Для студ. высш. 285 зд 285. Учеб. Заведений: 3 кн. – 4-е 285зд.] Кн. 1: Общие основы 285 зд 285285 логи. / Р. С. Немов. – М.: Манит. 285зд. Центр ВЛАДОС, 2003. – 688 с.
- 39 Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
- 40 Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. / П. І. Белінський. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
- 41 Управление персоналом организации. Учебник [Под 285зд285. А. Я. Кибанова]. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
- 42 Баранцева С. М. Теоретичне обґрунтування сутності понять «мотивація» та «стимулювання» / С. М. Баранцева, В. В. Моспан. // Сталый розвиток економіки, 2012. – № 03 (13), – с. 265-268.
- 43 Аснович Н. Г. Мотивация и стимулирование персонала. Пособие. / Н. Г. Аснович. – Минск: 2007. – 53 с.
- 44 Городничева Н. А. Сущность и методы мотивации персонала. [Электронный ресурс]: Н. А. Городничева, А. В. Ерастова. // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. – 2011. – № 1 (11). Режим доступа по журн.: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Gorodnicheva.pdf>.
- 45 Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі / О. Нечосіна // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – № 90. – С. 159–167.
- 46 Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – № 3 – 4. – К.: УАДУ, 1997. – С. 34 – 44.
- 47 Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. С. Процик / Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л., 2007. – С. 4.

- 38 Щегорцова, В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців [Текст] / В. М. Щегорцова // Державне будівництво: збірник наукових праць. – Х., 2007. – № 1. – С. 24–35.
- 39 Глушак, Ю. І. Основні поняття та теорії мотивації / Ю. І. Глушак, А. В. Ліпенцев // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної науково-практичної конференції [Львів, 23 січня 2003 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. – Л. : ЛРІДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 167 – 170.
- 40 Максимішин В. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців / В. Максимішин, Є. Матвіїшин // Ефективність державного управління: збірник наукових праць / Львівський регіональний інститут державного управління Української Академії державного управління при Президентіві України. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2004. – № 5. – С. 449–455.
- 41 Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
- 42 Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
- 43 Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
- 44 Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В.В. Мельниченко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
- 45 Лівощко, Т. В. Соціально-економічна сутність мотивації праці / Т.В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. - Запоріжжя, 2012. - Вип. № 3 . - С. 83 - 89.



- 46 Лукашев С.В. Технологія мотивація працівників підприємств / С.В. Лукашев, К. О. Яндола // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – М., 2015. – № 5. – С. 496 - 499.
- 47 Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А. Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
- 48 Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
- 49 Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
- 50 Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л. К. Авчиренко. – М., 2001. – 357 с.
- 51 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
- 52 Драч О. І. Теорія стимулювання: сучасний підхід / О. І. Драч // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, 11. – С. 122 - 125.
- 53 Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала. /Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2002 – 246 с.
- 54 Сидоренко І. О. Людський капітал і мотивація в туризмі / І. О. Сидоринко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу». Тернопіль. 15 - 17 жовтня 2015 року
- 55 Мазко Р. В. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного механізму управління на підприємстві / Р. В. Мазко // Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. Управління. – 2014. – № 1 (33). – С. 231 - 231.
- 56 Климашко, Г. І. Дослідження моделі стимулювання роботи персоналу в інноваційному проєкті / Г. І. Климашко. - С .174-180.
- 57 Батутіна А. П. Можливість застосування методів багатомірного шкалювання в маркетингу / А. П. Батутіна, Н. А. Коропій // Вісник Хмельницького

- національного університету. Серія: Економічні науки. – 2001. – № 6., Т. 4. – С. 89-93.
- 58 Маркова А. К. Формирование мотивации учения / А. К. Маркова, Т. А. Матис, А. Б. Орлова. – М., 1990. – 66 с.
- 59 Краткий словарь иностранных слов / [под ред. И. В. Лехина и Ф. Н. Петрова]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1950. – 438 с.
- 60 Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
- 61 Лугова В. М. Формування механізму мотивації управлінського персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. М. Лугова // Східноукраїн. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ, 2010. - 240 с.
- 62 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : [учебное пособие] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
- 63 Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : Феникс, 2008. – 407 с.
- 64 Попадинець І.Р. Мотивація управлінської праці в контексті стимулів як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / І.Р. Попадинець // «Детермінанти сучасного розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальної нестабільності», (Чернівці, 24-26 квітня 2014 р.): Матеріали III-ї Міжнародної науково-практичної конференції. - м. Чернівці: ЧНУ, 2014. ч. 1 – С.50 - 53.
- 65 Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусакин // Управление персоналом. - 2008. - № 11
- 66 Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. –№ 6. –Режим доступа: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>

- 67 Popadynets I. Innovation approach to the improvement of motivation system of managerial work / Iryna Popadynets // L Association 1901 "SEPIKE". – 2014. – № 1. – С. 193 - 197.
- 68 Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційний підхід до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_1/3\\_6.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_1/3_6.pdf)
- 69 Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>
- 70 Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4108>
- 71 Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. вт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
- 72 Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Електронний ресурс. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg/2013\\_138/25.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg/2013_138/25.pdf)
- 73 Попадинець І. Р. Модель мотивації управлінської праці під впливом факторів / І. Р. Попадинець // «Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку», (Київ, 6-7 березня 2014 р.): Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. - м. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. ч. 2. – С. 85 - 88.
- 74 Князева Н. О., Задорожнюк Н. О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг. Одеський національний політехнічний університет, 2008
- 75 Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, Т. 2 (216). – С. 159 - 158.

- 6 Беседіна Г. Є. Якість управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. Є. Беседіна // Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. - Х., 2009. - 226 с.
- 7 Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С. Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я : [наук. журнал]. - 2011. - № 216. - С. 46-49.
- 8 Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія] / О. М. Вакульчик. — Дніпропетровськ: Пороги, 2003. — 257 с.
- 9 Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. - Харків: АДВА™, 2010. - 240 с.
- 10 Єлець, О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець, І. І. Сілін // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. - Запоріжжя, 2014. - Вип. № 6. - С. 152 – 158
- 11 Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І. І. Павлова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 197 - 202. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_32).
- 12 Данюк В. М. 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.
- 13 Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. - 2010 - Вип. 20.14 - С. 188 - 193.
- 14 Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації керівства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. - 2009. - № 8. - С. 62 - 66.
- 15 Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2010. - № 6. - Т. 2. - С. 178 - 181.

- 86 Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств // Вісник Запорізького національного університету - 2010 - №3 (7) - с. 58 - 61.
- 87 Коваленко Т. Л. Фактори соціально-економічної мотивації персоналу оператора зв'язку [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. М. Коваленко // Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. - О., 2010. - 209 с.
- 88 Аналіз та обґрунтування господарських рішень [Текст] / Б. І. Майданчик, М. Г. Карпунин, Я. Г. Любинецький. - М.: Фінанси і статистика, 1991. - 136 с.
- 89 Федорчак О. Зміст, структура та класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. Федорчак // Ефективність державного управління. - 2008. - № 14/15. - Режим доступу до журн.: URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2008\\_14\\_15/fail/Fedorchak.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2008_14_15/fail/Fedorchak.pdf). - (дата доступу 13.02.2014). - Назва з екрану.
- 90 Драч О. І. Оцінка і стимулювання персоналу в механізмі управління машинобудівним підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. І. Драч / Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2013. - 236 с.
- 91 Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом [Електронний ресурс] / А. П. Лазарева. - Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5561/%D0%A1.%20151.pdf?sequence>
- 92 Нижник Н. Про співвідношення категорій "процес" і "механізм" та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісник державної служби управління. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid>
- 93 Теория управления социалистическим производством. Под ред. О. В. Козловой. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1993. - С. 116.
- 94 Ладонько Л. С. Методологічні засади побудови механізму управління розвитком інноваційного потенціалу промисловості України системно-універсального типу [Електронний ресурс] / Ладонько Л. С. - Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/5877/2.pdf?sequence=1>.

- 95 Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / за ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160с.
- 96 Малиновський В. Я.Словник термінів і понять з державного управління: вид. 2-ге, доп. І випр. / В. Я. Малиновський. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
- 97 Мишенина Н. В. Внутренний экономический механизм предприятия [электронный ресурс] / Н. В. Мишенина, Е. В. Коваленко, 2007. – Режим доступа: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Vnutrenniy-ekonomicheskiy-mehanizm-predpriyatiya/index.html>. – (дата доступу 16.02.2014).– Назва з екрану.
- 98 Економічна енциклопедія: у 3-ох томах / під заг. ред. С. В. Мочерного та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.
- 99 Електронний словник АБВУУ Lingvo, версія 12. - АБВУУ Україна, 2006. – Системні вимоги: процесор 400Мгц або вище; Microsoft Windows 2000/XP; 64 Мб оперативної пам'яті (RAM); Internet Explorer 6 або вище; 100 - 500 Мб місця на жорсткому диску; Пристрій для зчитування компакт дисків (CD-ROM).
- 100 Гегель Г. В. Ф. Наука логики /Г. В. Ф. Гегель – М.: Из-во «Мысль», 1998,с. 802 - 804.
- 101 Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю. М.Осипов. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 92 , с. 22 - 24.
- 102 Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом/ В. Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1977. – С. 234, с. 234.
- 103 Моисеев Н. Н. Человек, среда, общество / Н. Н. Моисеев. – М.: Наука, 1992. –С. 208, с. 204 - 208.
- 104 Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман. –М.: Прогресс; Универс, 1993. – С. 13,14, с. 13,14.
- 105 Leonid Hurwicz.Mechanizm design Theory/ Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin, Roger B. Myerson [електронний ресурс] наукове підґрунтя щодо присудження нобелівської премії: Щорічник лауреатів нобелівської премії з економіки, 2007. – Режим доступу до журналу: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2007//ecoadv07.pdf](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007//ecoadv07.pdf)

- 106 Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Маркова Н. С. // Бізнесінформ. – № 6. – 2012. – С. 200 – 202. – Режим доступу до журн.: URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net). – (дата доступу 13.02.2014). – Назва з екрану.
- 107 Мильнер Б. З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания [Текст] / Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук. – М.: Наука, 1985. – 232 с.
- 108 Федорович В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований [Текст] / В. О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – С. 45 – 54.
- 109 Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Б. А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
- 110 Андреева Т. Є. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері [Електронний ресурс] / Т. Є. Андреева, Д. А. Терещенко, В. А. Величко // Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. – 2013. – С. 259 – 263. – Режим доступу: [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjuk4GDrd\\_NAhXrNJoKHS9UBPgQFgg5MAg&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjuk4GDrd_NAhXrNJoKHS9UBPgQFgg5MAg&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi)
- 111 Сеницька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління / О. І. Сеницька. - К., 2005. – 240 с.
- 112 Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
- 113 Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки – 2011 - № 5 – с. 81 – 85.
- 114 Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – с. 16 – 20.

- 115 Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 2004.- № 1. – 23 - 32 с.
- 116 Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія / О. М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
- 117 Управление организацией энциклоп. словарь / под ред. А. Г. Поршнева. — М., 2001. с. 2170
- 118 Алікіна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2010. – 734 с.
- 119 Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, Т. 2(216). – С.159 - 164.
- 120 Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. – Україна: аспекти праці. – 2008 – № 4 – с. 32 - 36.
- 121 Паламарчук Л. С. Словник української мови // Українська мова: енциклопедія. - К.: «Укр. енцикл.», 2004. - 612 с.
- 122 Устенко А. О. Цільова підсистема системи управління / А.О. Устенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 360 – 364.
- 123 Юдін О. К., Яковенко О. Л. Сучасні технології організації автоматизованої системи управління транспорту / О. К. Юдін, О. Л. Яковенко // Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України. - К.: ІПМЕ ім. Г. Є. Пухова НАН України, 2009. - Вип. 50. - С. 73-80
- 124 Електронний ресурс – Режим доступу [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розробка\\_програмного\\_забезпечення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розробка_програмного_забезпечення)
- 125 Теліженко О. М., Боронос В. Г. Узгодження основних складових реалізації фінансової політики в Україні / О. М. Теліженко, В. Г. Боронос // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2013. - № 1. – С.35 - 44
- 126 Риндзак О. Т. Мотиваційні механізми активізації політики зайнятості в Україні (на прикладі Львівської області): Дис... канд. екон. наук: 08.09.01



0. Т. Риндзак // НАН України; Інститут регіональних досліджень. - Л., 2002. - 240 с.
- 127 Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О. С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - Миколаїв : МДАУ, 2012. - Вип. 4 (58), Т. 1 - С. 119 - 126.
- 128 Цюра Н. Особливості мотивацій діяльності недержавних організацій / Н. Цюра // Вісник Львівського університету. Серія: філософські науки, 2002. - № 14. - С. 352
- 129 Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення / А. М. Колот // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Х.: НТУ «ХП», - 2014. - № 64 (1106). - С. 32 - 39.
- 130 Устенко А. О., Малинка О. Я. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. - 328 с.
- 131 Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств / В. С. Кубарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3, Т. 2. - С. 224 - 227.
- 132 Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Б. Д. Гаврилишин. - К. : Академія, 2002.
- 133 Геращенко Н. О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку / Н.О.Геращенко // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб. наук. пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 47-51. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10gnopsr.pdf>
- 134 Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. - 368 с.
- 135 Чаговець А. І. Нормативно-правовий аспект проблеми заохочення дошкільних працівників до самовдосконалення в Україні / А. І. Чаговець // Психолого-педагогічні науки, № 7, 2012. с. 57 - 61

- 136 Плотник О. Д. Формування та розвиток економічного потенціалу аграрних підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Д. Плотник // Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава, 2011. - 244 с.
- 137 Гамиров Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия (теоретико-методические аспекты) : Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Н. В. Гамиров // Москва, 2004. - 192 с.
- 138 Исаев А. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала // Менеджмент и менеджер. - 2009. - №4. - С. 57 - 62.
- 139 Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - Т. 2: Управління персоналом в організаціях. - К. : Вид-во КНЕУ, 2005. - С. 214 - 223.
- 140 Иванцевыч Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевыч, А. А. Лобанов. - М. : Изд-во Дело, 1993. - С. 288.
- 141 Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. - К. : Професіонал, 2005. - 576 с.
- 142 Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 8 (86). - С. 124-130.
- 143 Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів / Н. П. Любомудрова, Н. Р. Яворська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 10-12 листоп. 2011 р. : присвяч. 45-річчю Ін-ту економіки і менедж. та 20-річчю Ін-ту післядиплом. освіти Нац. ун-ту «Львів. політехніка» / Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. - С. 306 - 307.
- 144 Малиненко В. Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу [Текст] / В. Е. Малиненко // Проблеми науки. - 2008. - № 7. - С. 17 - 21.
- 145 Нарейко В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління [Текст] / В. Нарейко // Економіка та держава. - 2009. - № 1. - С. 60 - 63.

- 46 Стахів О. Система оцінювання управлінської праці в контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 [Текст] / О. Стахів// Персонал. – 2006. - № 9. – С.68 - 72.
- 47 Хукаленко П. Л. Всебічна об'єктивна оцінка фахового рівня персоналу, як стимул до покращення показників у роботі [Текст] /П. Л. Хукаленко// Фінансовий контроль. – 2004. - № 4. – С. 49 - 51.
- 48 Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. — М., 1994 с. 235
- 49 Середюк Л. З. Діагностика спрямованості мотивації учіння студентів у ВНЗ / Л. З. Середюк // Збірник наукових праць. Психологічні науки. – 2014. - № 2.12 (103). – С. 163 – 168
- 50 Новік Д. А. Роль образотворчого мистецтва у подоланні егоцентричності осіб підліткового віку / Д. А. Новік // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету Сер. «Психологічні науки». – 2014. – № 121. – Т. 2. – С. 68 – 73.
- 51 Шпалінський В. В.. Помазан К. А. Психологія управління Навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів. – Харків Веста: Видавництво «Ранок», 2002.- 128 с.
- 52 Устенко А. О. Інформатизація управління виробничими процесами: Монографія / А. О.Устенко – Івано-Франківськ.: Факел, 2011. – 220 с.
- 53 Горбань В. Особливості використання мотиваційного потенціалу підприємств західного регіону України / В. Горбань // Ефективне державне управління: Збірник наукових праць. – 2012. – № 30. – С.453-460.
- 54 Попадинець І. Р. Мотиваційний потенціал управлінської праці на прикладі ПГВУ «Долиналифтогаз» / І. Р. Попадинець // Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожного університету. – 2015. – № 1 (8), Т.2 (216). – С.43 - 49.
- 55 Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. Монографія - М.: 2011

- 156 Насиновская Е. Е. Вопросы мотивации личности с позиций деятельностного подхода / Е. Е. Насиновская // Журнал практ. психолога. - 2003. - № 1-2. - С. 32 - 38.
- 157 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; пер. с англ. — СПб.: Питер; М. : Смысл, 2003. - 860 с.
- 158 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 398 с.
- 159 Фактори і резерви підвищення продуктивності праці, Запитання та завдання для самоконтролю, Економіка праці та соціально-трудові відносини - Гриньова В. М. Бібліотека українських підручників. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://libfree.com/161824441\\_ekonomikafaktori\\_rezervi\\_pidvischennya\\_produktyvnosti\\_pratsi.html](http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html)
- 160 Шляхи удосконалення механізму підвищення мотивації трудової поведінки працівників торговельного підприємства Електронний ресурс. Режим доступу: <http://otherreferats.allbest.ru/management/d00218667.html>
- 161 Должанський І. З., Загорна Т. О. Управління потенціалом підприємства: навч. пос. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
- 162 Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. А. Касаткин // Москва, 1999. - 156 с.
- 163 Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи : [монографія] / [В. В. Корженко, Г. С. Одинцова, Н. М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 216 с.
- 164 Холод Н.М. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках: монографія / Н. М. Холод. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 442.
- 165 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Изд-во "Бизнес-школа" Интел-Синтез", 1997. – С. 295 - 296.

- 66 Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки: наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К.: Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 42 - 50.
- 67 Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов / Пер. с англ. по ред. проф. А.Е.Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. –399 с.
- 68 Веремійчук Ю. А. Аналіз стану галузей паливно-енергетичного комплексу в контексті забезпечення енергетичної безпеки України [Текст] / Ю. А. Веремійчук. Екологічний менеджмент у загальній системі управління: збірник тез доповідей дев'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції. - Суми: СумДУ, 2009. - Ч. 1. - С. 21 - 22.
- 69 Процюк І. В. Чиники формування кризового потенціалу нафтогазових підприємств [Текст] / І. В. Процюк //Стратегія економічного розвитку України: збірник наукових праць. - К.: [б. в.], 2013.- № 32.- С. 123 - 131
- 70 Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності: [Електронний ресурс] / О. О. Ігнатенко //Режим доступу - [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm)
- 71 Кісь С. Я. Про доцільність виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України// С. Я. Кісь, Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко// Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу - 2009.-№1 (19) - С. 43 - 47.
- 72 Попадинець І. Р. Моніторинг рівнів ієрархії мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств / І. Р. Попадинець //«Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтегральних процесів: теорія, методологія, практика», (Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. - м. Хмельницький: ХмЦНП, 2014. – С.241 - 242.
- 73 Попадинець І. Р. Дослідження мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник

- Мельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, Т. 2(216). – С.159 - 161.
- 174 Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. В.Стахів // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2 (10). – С. 134 – 143.
- 175 Пасенко Н. С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства [текст] : дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Н. С. Пасенко // Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2004. - 268 с.
- 176 Попадинець І. Р. Прикладні аспекти ефективності мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. / Глобальні і національні проблеми економіки. // Електронне наукове фахове видання. - 2016.- № 10. – с.154 - 158
- 177 Устенко А. О. Холістична концепція управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / А. О. Устенко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л., 2013. - 40 с.
- 178 Василенко, Л. М. Холізм як методологічний підхід до розвитку особистості в педагогічній науці [Текст] / Л. М. Василенко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 14: Теорія і методика мистецької освіти : збірник / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. - К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. - Вип. 9 (14). - С. 10-15
- 179 Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях / Г.Тарасюк // Галицький економічний вісник. - 2010. - №3 (28).- с. 99 - 107
- 180 Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т. О. Кірсанова, Н. А. Дяченко // Вісник СумДУ. Серія “48 Економіка”. – 2011. - №4. – с. 48 - 57
- 181 Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок / Є. С. Лазеба // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1, Т. 3. – С. 81 - 85.

- 182 Адаменко, Т. М. Формування критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства / Т. М. Адаменко // Культура народів Причорномор'я. - 2011. - № 215. - С. 7-11
- 183 Заремба П. А. Стратегия стабилизации и развития мясоперерабатывающей промышленности Украины [Текст] : дис... д-ра экон. наук: 08.00.03 / П. А. Заремба // Донецкий национальный ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. - Донецк, 2008. - 395 с.
- 184 Петрушенко, М. М. Щодо питання про зміст менеджменту як концепції та соціально-економічного процесу [Текст] / М. М. Петрушенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2011. - № 2. - С. 59-67.
- 185 Бабець Є. К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є. К. Бабець, В. І. Шалацький // Наукові праці КНГУ. Економічні науки. - 2010. - № 26. - С. 344 - 353.
- 186 Коваленко Л. Т. Мотивація шкільного навчання мови // Л. Т. Коваленко / Електронний ресурс. - Режим доступу <http://www.google.com.ua/url?url=http://www.ippo.org.ua>
- 187 Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. - М.: Дело Лтд, 1994. - 320 с.
- 188 Попадинець І. Р. Дослідження мотиваційних обмежень на рівнях ієрархії управлінської праці нафтогазових підприємств / І. Р. Попадинець // «Розвиток національної економіки: теорія і практика», (Івано-Франківськ, 3 - 4 квітня 2015 р.): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. - м. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. - С.245 - 247.
- 189 Шевцов В. Г. Державне управління розвитком медичної допомоги в умовах реформування системи охорони здоров'я [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 5.00.02 / В. Г. Шевцов // Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х., 2011. - 207 с.
- 190 Топоров М. І. Контроль як спосіб мотивації [Електронний ресурс].: // Режим доступу: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-240383.html>

- 191 Попадинець І. Р. Контроль як інструмент мотивації управлінської праці / І. Р. Попадинець // Збірник наукових праць "Економічний аналіз". – 2014. – № 3, Т. 15. – С.126 -132.
- 192 Бондар В. Вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні [Текст] / В. Бондар // Науковий журнал «Менеджер». Вісник Донецького державного університету управління. – Донецьк : МПП «ВК», 2012. – № 3 (61). – С. 210 – 216.
- 193 Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
- 194 Малинка О. Я. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.: Івано-Франківськ, 2010
- 195 Ковальчук О. А. Економіко-математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу / О. А. Ковальчук, О. Д. Ситнік // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка . - 2013. - Т. 21, вип. 7 (4). - С. 268 - 273.
- 196 Ковальчук О. А. Математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу. - Дис. канд. екон. наук: 08.00.11/ О. А. Ковальчук // Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2012.- 200 с.
- 197 Draper, N. R., and H. Smith. Applied Regression Analysis. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience, 1998. pp. 307 – 312.
- 198 Попадинець І. Р. Необхідність формування мотиваційного механізму управлінської праці як важлива умова розвитку нафтогазового підприємства / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець //«Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем», (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 р.): Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. - м. Івано-Франківськ: Голіней О. М., 2015. – С.20 - 22.
- 199 Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / О. В. Стахів // Нац. акад. наук України, Ін-т демографії та соц. дослідж. - К., 2010. – 201с.



## Додаток А

## Додаток А.1 – Зміст дефініцій поняття «мотивація»

Суть	Джерело
1	2
це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації	М. Мескон [9, с. 61]
у мотиваційному процесі використовують мотив і стимул	
це процес психічної регуляції, що впливає на напрям діяльності і на кількість енергії, яка мобілізується для її виконання	В. Михайличенко [10, с. 78] В. Мороз [11, с. 85]
це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	І. Маскон [12, с. 305] М. Бутко. [13, с. 218]
це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність	О. Крушельницька [14, с. 169]
це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	А. Вернадський [15, с. 192]
це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	В. Пугачов [16, с. 236]
це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	А. Генкін [18, с. 212] С. Дятлов. [19, с. 116]
це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби	Г. Зайцев [20, с. 62]
це спонукання людей до діяльності	С. Самыгина. [21, с. 291]
стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації	Е. Уткін [22, с. 62]
це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	А. Колот [23, с. 158]
як сукупність мотивів	К. Платонов [24, с. 71]
як процес психічної регуляції конкретної діяльності	М. Магомед-Эминов [25, с. 286]
як сукупну систему процесів, що відповідають за спонукання і діяльність	В. Виллоас [26, с. 37]
як позначення системи факторів, що детермінують поведінку, і як характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні	А. Маклаков [27, с. 513]
як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, його початок, спрямованість і активність	Р. Немов [28, с. 463]
сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	А. Колот [29, с. 112].

1	2
динамічний процес створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють спрямувати її у потрібну для організації сторону, зацікавити її в активній та добросовісній роботі при виконанні покладених на неї завдань	П. Беліньський [30, с. 497]
внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників	А. Кибанова [31, с. 485]
сукупність внутрішніх рушійних сил, обумовлене психікою людини, які спонукають її до активної діяльності та задають межі і форми цієї діяльності, додають спрямованість яка необхідна для досягнення певних цілей	С. Баранцева С.М. [32, с. 266]
процес спонукання кожного працівника та всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації	Н. Аснович [33, с. 41]
внутрішній стан людини, обумовлений зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з його потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до встановленої цілі	Н. Городничева, [34]
динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	О. Нечосіна [35, с. 162]
це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей	С. Озірська [36, с. 38]
основна функція управління, що здатна спонукати керівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати керівника на довготривале та сумлінне проходження служби	В. Щегорцова [37, с. 26]
процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації	Ю. Глушак, А. Ліпінцев [38, с. 169]
сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.	В. Максимішин Є. Матвійшин [39, с. 452]
це процес спонукання учасників бізнес-процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому	Л. Нечаюк [40, с. 138]
процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника)	Ю. Олегів [41, с. 295]
як процес, скерований на задоволення потреб, який схематично можна представити у вигляді послідовних етапів	А. Кибанов [42, с. 106–108]
це процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника)	Ю. Олегів [43, с. 295]
процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей	Т. Дудар [44, с. 162]
це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників	Т. Лівовішко [45, с. 83]

## Додаток А.2 – Дефініція категорії «стимулювання»

Суть	Джерело
1	2
вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки	А. Леонтьєв [47, с. 241]
процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій	Т. Матрусова [49, с. 78] Л. Авчиренко [50, с. 217]
спосіб винагородження працівників за участь у виробництві, що базується на співставленні ефективності праці та вимог технології розглядає стимулювання праці	Т. Базарова [51, с. 301]
процесом зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій та усвідомленого пробудження в неї певних мотивів, вважає стимулювання	А. Колот. [52, с. 241]
як зовнішній по відношенню до працівника процес управлінського впливу на його мотиви розглядає стимулювання	А. Кибанова [53]
тактика вирішення проблем	О. Крушельницька [54, с. 132]
тип опосередкованого управлінського впливу керівництва або адміністрації підприємства на трудову поведінку працівників за використання різноманітних стимулів	О. Драч [55, с. 123]

## Додаток А.3 - Зміст дефініції «мотивування»

Суть	Джерело
процес впливу на людину для спонукання її до конкретних дій (акцій), через пробудження в неї певних мотивів	Є. Уткін. [54, с. 16]
процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації	Г. Дмитриєнко [55, с. 40]
дії, спрямовані на задоволення потреб та досягнення цілей, які мають позитивний характер	[55]
процес спрямований на працівника з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження у нього певних мотивів	І. Сидоренко [56, с. 280]
процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її	Р. Мазко [57, с. 231]

## Додаток А.4 - Відмінності понять «мотивування» та «стимулювання»

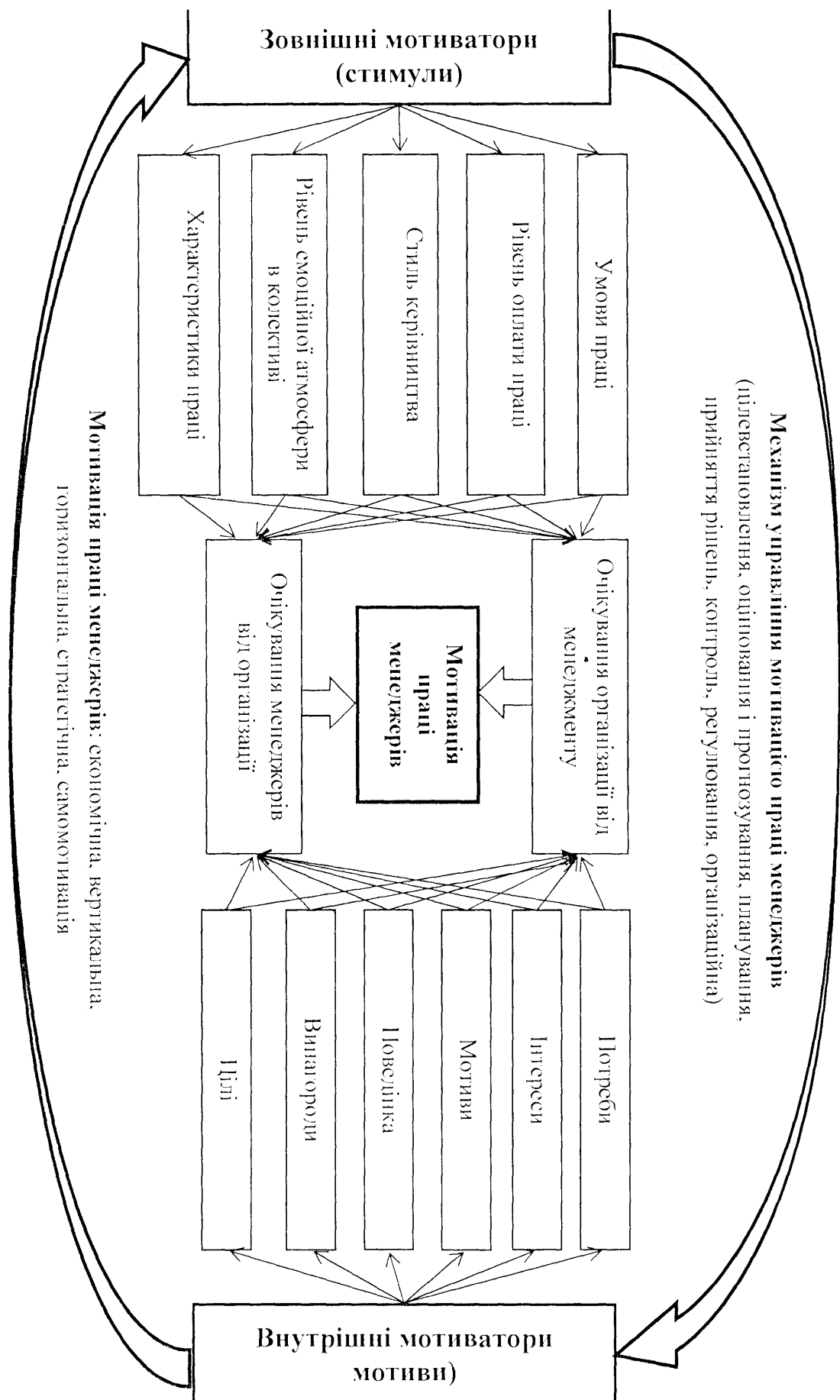
Ознака	Мотивування	Стимулювання
Спрямованість	Дія внутрішніх факторів (мотиваторів)	Дія зовнішніх факторів (стимулів)
Характер прояву	Позитивний	Позитивний чи негативний
Тривалість	До повного задоволення або зміни потреби, поставленої мети	За рішенням керівництва
Мета	Задоволення особистої потреби, досягнення особистої цілі	Вплив на колектив з метою мотивування
Сутність	Мотиви – прагнення отримати блага	Блага, інструменти мотивування
Широта охоплення	Індивід	Група людей, об'єднаних керівництвом за певною ознакою

## Додаток А.5 – Зміст категорії «стимул»

Суть	Джерело
1	2
це такий вплив однією людиною на іншу, яке спонукає його до спрямованої дії, потрібного ініціатору впливу	Т. Лівонко. [45, с. 93]
слід розглядати лише як зовнішні блага, за допомогою яких здійснюється вплив на мотивацію персоналу.	С. Баранцева [32, с. 266]
лат. stimulus – буквально загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекато) - спонукання до дії, спонукальна причина	С. Мочерний [56, с. 492]
це деякий вплив на людину, метою якого є направити його діяльність, скоректувати поведінку в організації	Г. Климанко [56, с. 176]
це деякі властивості, ознака, якісна чи кількісна, але безпосередньо не вимірювана характеристика об'єкту, що вивчається, тобто стимул розглядається як деякий образ цього об'єкту.	А. Батутіна [57, с. 91]
це внутрішня активна спрямованість особистості, яка виявляється й активізується зовнішніми обставинами	І. Єнгаличева [44, с. 266]
це внутрішній або зовнішній фактор, що викликає певну реакцію, спонукає до певної діяльності	І. Зайченко [60, с. 132]
спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина	І. Льохін [59, с. 292]
те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь, спонукальна причина до здійснення чогось, подразник, який викликає реакцію	В. Бусел [62, с. 1162]
зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів	О. Драч [52, с. 123]

## Додаток А.6 – Зміст дефініції поняття «мотив»

Суть	Джерело
це інтегральний спосіб організації активності людини, будь-яке її спонукання, детермінантами якого є внутрішні і зовнішні причини.	Н. Клименко [56, с. 16]
це імпульс і причина людської активності	О. Костюк [64]
це актуалізована проблема людини, яка спонукає її до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена	Г. Дудар [63, с. 161]
це усвідомлене спонукання до певного характеру дій	П. Микитюк [66, с. 288]
коли людина одержує задоволення від власної поведінки і від самої діяльності	А. Маркова [60, с. 66]
характеризується як спонукальна причина, привид до якоїсь дії	І. Льохіна [45, с. 293]
підстава як-небудь дії, вчинку, причина	В. Бусел [62, с. 1242]
спонукальна причина поведінки і дій людини, що виникає під впливом його потреб та інтересів, являє собою бажане людиною благо, що задовольняє потреби за умови виконання певних трудових дій	А. Егоршин [66, с. 272]
це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків; його можна характеризувати як внутрішню спонуку людини до досягнення певних цілей своєї діяльності на основі усвідомлених потреб	О. Драч [52, с. 124]



Додаток А.7 – Мотивація праці менеджерів під впливом факторів

## Додаток Б Теорії мотивації

### Додаток Б.1 – Аналіз початкових теорій мотивації

Теорія	«ХУ» - теорія"		теорії «У»	теорія « Z »
	Теорія «Х»	Теорія «У»		
Автор	Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор		В. Зігерт, Л. Ланг	У. Оучі
Основні висновки	Таким чином, теорія "Х" розглядає людину як поганого, несумлінного і безініціативного працівника з задатками рабської психології	Модель теорії "У" описує передову, творчо активну частину суспільства. Питома вага працівників, що відповідають цієї теорії, невелика – 15 -20% чисельності колективу	- кожен працівник бажає знати, як оцінюється його робота; - зовнішній контроль (з боку) неприємний людині, тому дуже важливий самоконтроль; - більшість людей прагнуть отримувати нові знання, що дозволять їм розвиватися професійно	Теорія « Z » описує доброго працівника, що віддає перевагу працювати в групі і мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу
Спосіб застосування для мотивації управлінської праці	Дана теорія не є притаманною управлінським кадрам, оскільки людину-ледачу, яка не має прагнення до самовдосконалення. Тому, вона не має місця в мотивації управлінської праці	Необхідно децентралізувати владу, щоб викликати у керівників прагнення брати на себе відповідальність і задовольняти свої соціальні потреби і потреби у самоповазі	Необхідно створити найбільш сприятливе середовище, яке дозволить керівникам розвивати свої кращі якості для розвитку організації	Необхідно запровадити принципи співучасті, в основу якого покласти демократичний стиль управління, довіру, такт, близькість є основою підвищення ефективності діяльності колективу

### Додаток Б.2 – Аналіз змістових теорій мотивації

Теорія	Основні висновки	Спосіб застосування для мотивації управлінської праці
1	2	3
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Теорія не враховує індивідуальних відмінностей у потребах людей, але керівники повинні знати, що багато ситуаційні фактори призводять до різних проявів потреб	Оскільки, працівники, які здійснюють управлінську працю, займають керівні посади, тому і рівень життя є вищим. Тому, згідно теорії необхідно своєчасно реагувати на ріст рівня життя індивіда і використовувати мотиваційний механізм. Дана теорія буде ефективною, якщо своєчасно відстежувати і реагувати на активні потреби управлінських кадрів

## Продовж. додатку. Б.2

1	2	3
Теорія існування, розвитку та росту К. Мак-Дерфера	Теорія відкриває перспективи пошуку ефективних форм мотивування, що відносяться з більш низьким рівнем потреб, якщо немає можливості задовольнити потреби більш високих рівнів.	Так як дана теорія передбачає задоволення потреб на трьох рівнях, а для управлінських кадрів важливо задоволення потреб одночасно. Тому, важливо задовольнити потреби комплексно за допомогою різних засобів мотивації, при постійному відстеженні потреб об'єкта
Теорія набутих потреб Мак-Клелланда	Автор вважає, що з трьох розглянутих в його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба володарювання другого типу.	Дана теорія дає змогу ефективно поділити управлінські кадри на неформальні групи для досягнення ефективного результату. А саме: в людей, в яких є чітко виражені потреби досягнення, доцільно доручати важкі завдання, при вирішенні яких індивід буде самостверджуватися, потреби співучасті – керівні посади, які вимагають значних комунікативних здібностей і допомагати налагоджувати відносини між співробітниками, а для потреб влади – важливо таким керівникам надавати керівні посади високого рангу, а не нижчого. Це дасть змогу підвищити ефективність виконання завдань через мотиваційний механізм управлінської праці
Теорія двох факторів Герцберга	Учений вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли їх реалізація здається йому неадекватною чи несправедливою.	Для управлінських кадрів доцільно буде виділити потужні мотиваційні фактори, оскільки гігієнічні в даному випадку відіграють другорядну функцію

## Додаток Б.3 – Аналіз процесуальних теорій мотивації

Теорія	Основні висновки	Спосіб застосування для мотивації управлінської праці
Теорія очікування Врум, К. Левін	Її цінність полягає насамперед у доказі того, що в процесі формування мотивів працівники не тільки співвідносять цілі організації та індивідуальні завдання з власними потребами і визначають їх особисту привабливість, але і оцінюють кошти, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей	Оскільки, дана теорія ґрунтується на отриманні винагороди, яка базується на співставленні результату і винагороди, то необхідно: установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою, сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, налагодити взаємодопомогу між рівнями управління в усвідомленні реальності завдань

## Продовж. додатку Б.2

1	2	3
Теорія справедливості Адамс	Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій колег і на цій основі доходить висновку про справедливість оплати його праці	Необхідно створити чітку, просту і зрозумілу всім систему оплати праці та збереження розмірів сумарного заробітку кожного управлінця в таємниці. Це здійснюється за допомогою видачі заробітної плати особисто кожному за розрахунковими касовими ордерами
Теорія постановки цілей Лок	Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і заради досягнення яких здійснює певні дії	Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює і оцінює відбуваються навколо неї події. На основі цього вона визначає для себе цілі, до яких має намір прагнути, виконує певну роботу, досягає наміченого результату і отримує від цього задоволення. Тому, важливо, щоб цілі мали специфічний характер, вимірність, досяжність та обмеженість в часі. Необхідно встановити безпосередній зв'язок між досяжністю цілей і винагородою
Теорія Портера-Дуллера	Теорія показала, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Вона показувала також, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороду, задоволення в єдину теорію мотивації	Необхідно встановити зв'язок між заробітною платою і досягаються трудовими результатами, тобто винагороджувати за ефективну роботу

## Додаток Б.4 – Основні теорії «поля»

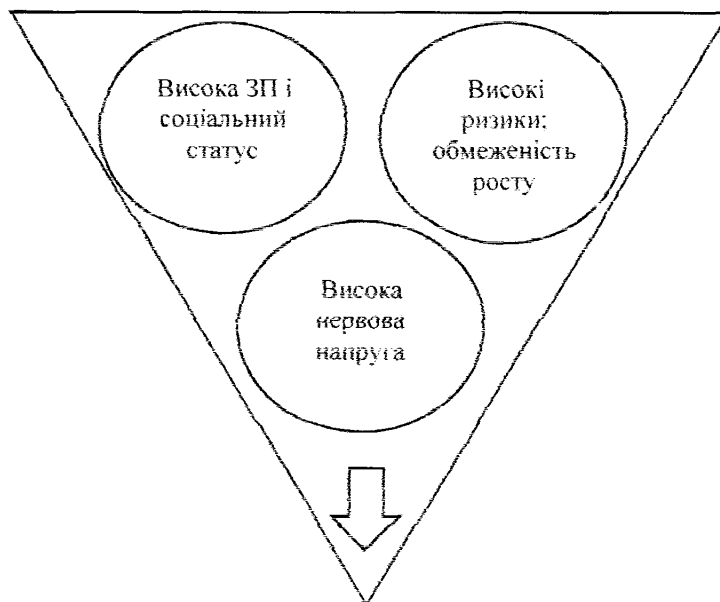
Теорія	Основні висновки	Спосіб застосування для мотивації управлінської праці
Теорія Штівліна-Стрінгера	Є досить простою у використанні. Визначає вплив соціального середовища й організаційної культури	Необхідно визначати бажані для організації цінності, норми, правила поведінки, впроваджувати їх, виховувати в управлінського персоналу почуття приналежності до організації, колективу. Підбір нових менеджерів потрібно здійснювати на основі порівняння індивідуальної системи цінностей і цінностей організації



Продовж. додатку Б.2

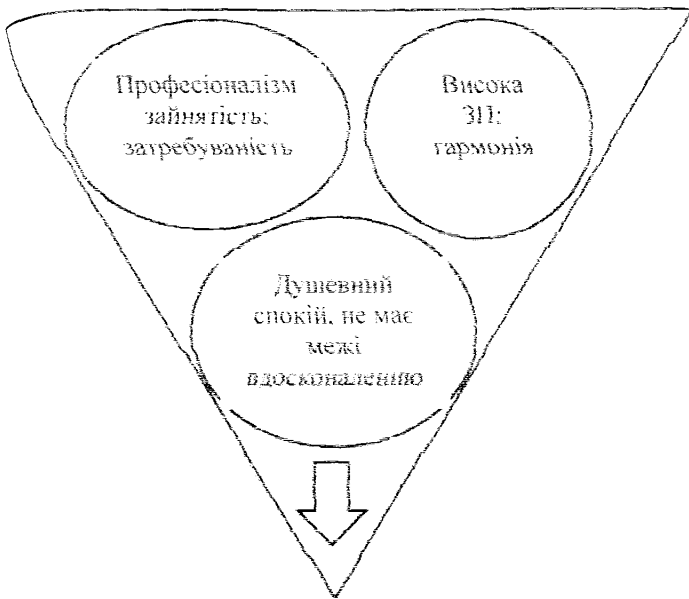
1	2	3
теорія культурна мотивація	Виділення особливостей національного менталітету, культурних відмінностей українців дозволяє сформулювати відповідну систему стимулів	Необхідно при розробці механізму мотивації управлінського персоналу враховувати ментальність, спиратися на такі риси як колективізм, прагнення справедливості, терпимість, довірливість, альтруїзм тощо.
теорія Лайкерта	Спробу простоту у використанні. Визначає вплив стилю керівництва на поведінку працівників	Необхідно створити умови для плідної праці менеджерів різних рівнів, корегувати поведінку керівника залежно від очікувань працівників, підтримувати дух соціального партнерства, не допускати загострення конфліктів
теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Враховано пріоритетні орієнтації персоналу, що дозволяє реалізувати індивідуальний підхід	Необхідно визначати типи працівників залежно від пріоритетних орієнтацій та сформулювати систему винагород відповідно до цього

складено на основі [65, с. 183]



Кар'єрний ріст

Додаток Б.5 – Горизонтальна мотивація

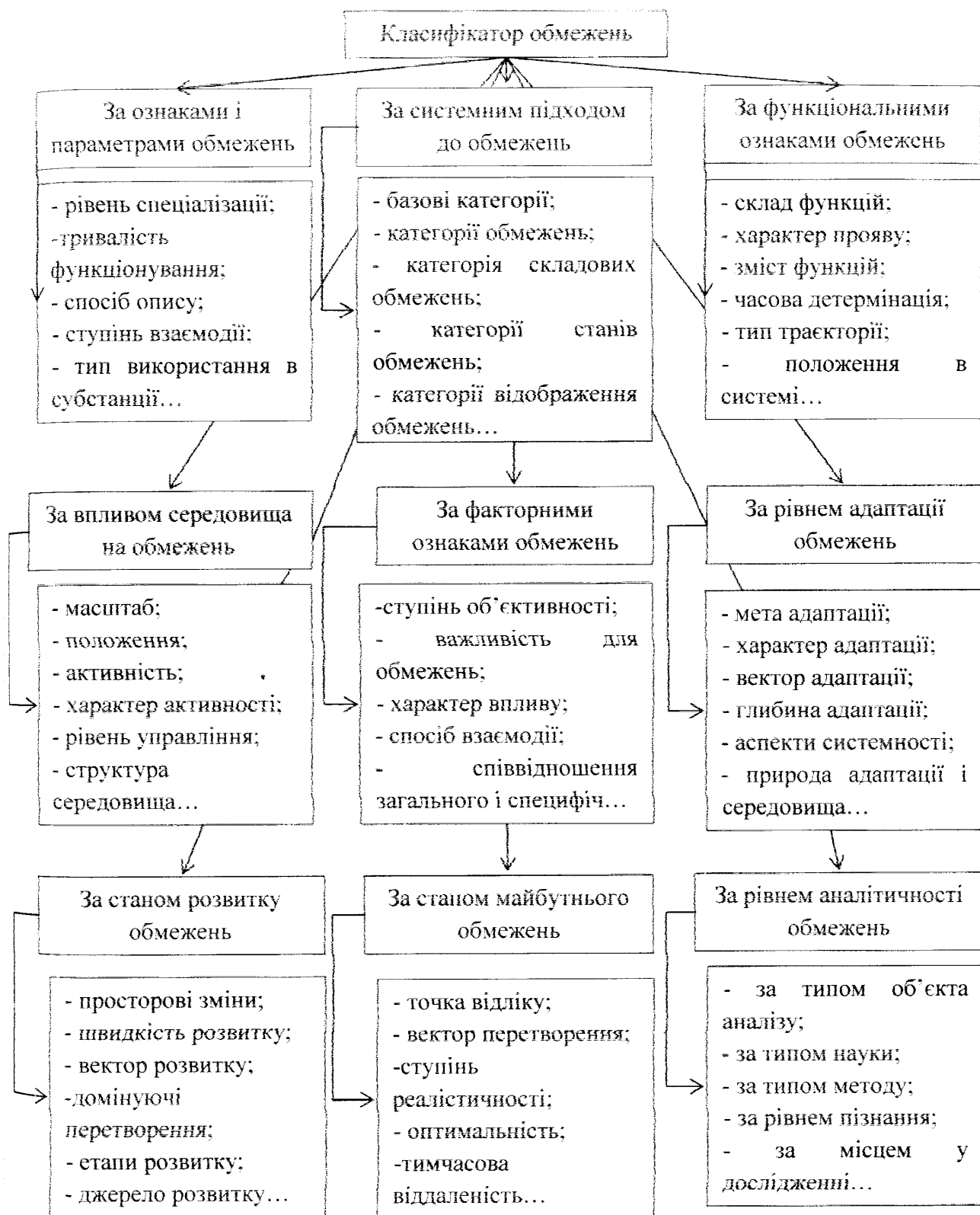


**Професійний ріст**

Додаток Б.6 – Горизонтальна мотивація

## Додаток В

## Види обмежень мотивації управлінської праці



(розроблений автором на основі [137, с. 18-220])

**Додаток Г**  
**Інструментарій діагностики мотивації праці менеджерів**

*Анкета*

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  
 Стать \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_ Стаж роботи \_\_\_\_\_  
 Освіта: \_\_\_\_\_

Варіанти	Поставте позначку
Середня спеціальна	
Повна вища	
Маю науковий ступінь кандидата наук	
Маю науковий ступінь доктора наук	
Навчаюсь в аспірантурі	
Закінчив аспірантуру	

Вік:

Варіанти	Поставте позначку
до 20 років	
21 – 25 років	
26 – 30 років	
31 – 35 років	
36 – 40 років	
41 – 45 років	
46 – 50 років	
51 – 55 років	
56 – 60 років	

Чи влаштовує вас діюча на підприємстві система мотивування працівників?

Відповіді	Поставте позначку
Так	
Ні	
Абсолютно не влаштовує	
Важко відповісти	

Вкажіть, будь-ласка, недоліки системи мотивування працівників вашого підприємства

---



---



---

Які фактори впливають на рівень мотивації на Вашому підприємстві?

Варіанти	Поставте позначку
Моральні (грамоти, подяки...)	
Матеріальні (заробітна плата, премії, доплати...)	

Психологічні (взаємовідносини з колегами, сприятливий психологічний клімат...)

Організаційні (умови праці, графік роботи...)

Які мотиви відіграють найбільший вплив на ефективність Вашої праці?

Варіанти	Поставте позначку
Заробітна плата	
Надбавки	
Доплати	
Самостійність у роботі	
Комфортні умови праці	
Самореалізація	
Творчість	
Престиж підприємства	
Соціальна безпека	

Які виплати для Вас є найбільш привабливими?

Варіанти	Поставте позначку
Проїзд на місце роботи і додому	
Страхування і кредитування житла	
Обіди	
Абонемент до спортивних клубів	

Щоб мотивація була ефективною першочерговим фактором є...

Варіанти	Поставте позначку
Професійно-кваліфікаційний рівень	
Особистісні якості керівних кадрів	
Продуктивність робіт	
Складність робіт	

Якість роботи в першу чергу залежить від...

Варіанти	Поставте позначку
Кваліфікація і освіта	
Стаж роботи	
Фактор винахідництва і раціоналізаторства	

Які якості слід мотивувати першочергово?

Варіанти	Поставте позначку
Працездатність	
Компетентність	
Наполегливість	

Творчість	
Ініціативність	
Комунікабельність	

11 На Вашу думку, стимулювати перш за все треба за...

Варіанти	Поставте позначку
Змістовність праці	
Відповідальність за виконану роботу	
Самостійність при виконанні робіт	
Інноваційність і творчість	

12 Результативність своєї роботи Ви оцінюєте за...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість виконаних робіт	
Якість виконаних робіт	
Своєчасність виконаних робіт	

13 На Вашу думку, продуктивність вимірюється...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість своєчасно виконаних робіт	
Кількість якісно виконаних робіт	
Загальна кількість виконаних робіт	
Кількість доручених робіт	
Присутність до роботи	

14 Вам приносить задоволення на роботі цінують...

Варіанти	Поставте позначку
Добрі відносини зі співробітниками	
Гарні стосунки з підлеглими	
Визнання та одобрення результатів	
Присутність певної соціальної політики	
Прекрасні відносини з керівництвом	

15 Найбільше Вас приваблює в роботі...

Варіанти	Поставте позначку
Стабільність розвитку підприємства	
Гарантована зайнятість	
Впевненість і майбутньому	

16 Вам імпонує, що у роботі є можливість у...

Варіанти	Поставте позначку
Просування по службі	
Досягнення успіху	
Можливість приймати управлінські рішення	
Спілкування в процесі роботи	
Контроль за станом процесу	

15 Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві будуть реалізовані наступні критерії підвищення результативності роботи:

Варіанти	Поставте позначку
Матеріальний і моральний знос основних фондів	
Соціальні трудові критерії	
Фінансово-економічні критерії	
Організаційно-корпоративні критерії	
Економічно-екологічні критерії	

16 Наскільки, на вашу думку, реалізуються ваш особистий потенціал, а також потенціал інших колег (підлеглих)?

Чинники	Особистий потенціал					Потенціал колег (підлеглих)				
	100%	75%	50%	25%	0%	100%	75%	50%	25%	0%
Інтелектуальні здібності										
Знання										
Творчість										
Новаторство										
Ініціатива										
Моральні і духовно-культурні цінності										

17 Проранжируйте основні складові управлінського потенціалу керівника, згідно Вашої практики (1-неважливо, 10-дуже важливо)

Варіанти	Поставте позначку
Комунікабельність	
Організаторські здібності	
Управлінська праця	
Креативність	
Інтелект	
Стиль керівництва	
Локус контроль (виникнення невдачі приписується собі або зовнішнім факторам)	
Асертивність (здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини)	

Агресивність	
Вектор спрямованості (на себе, на колектив, на роботу)	
<b>Як би ви оцінили свій щомісячний дохід?</b>	
<b>Варіанти</b>	<b>Поставте позначку</b>
Вистачає, можу щомісяця відкладати гроші	
Грошей ледь вистачає	
Абсолютно не вистачає	

**Чи хотіли б Ви підвищити рівень своєї кваліфікації та з якою метою?**

<b>Варіанти</b>	<b>Поставте позначку</b>
Ні	
Так, хотілося б, для отримання вищої заробітної плати	
Так, хотілося б, для кар'єрного росту	
Інше (вказіть)	

**Чи хотіли би ви найближчим часом змінити місце роботи?**

<b>Варіанти</b>	<b>Поставте позначку</b>
Ні	
Так, хотілося б працювати в іншій установі, але за своєю спеціальністю	
Так, хочу реалізувати себе в інших видах діяльності	
Інше (вказіть)	

**ДЯКУЄМ ЗА СПІВПРАЦЮ**



## Продовження додатка Г

Методика: Вивчення мотиваційного профілю особистості

(Ш. Річі і П. Мартін)

## ТЕСТ

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значимість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) в рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Зробіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поставте поруч його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де ...
  - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
  - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
  - в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
  - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
  - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
  - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
  - в) те, чим я займаюся, виглядає мало корисним і малоцінним;
  - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
  - а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
  - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
  - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
  - г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
  - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
  - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
  - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
  - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.
5. Робота мені подобається, якщо ...
  - а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
  - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
  - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
  - г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
  - а) були б хороші умови роботи, і було відсутнє б тиск на мене;
  - б) у мене був би дуже хороший оклад;
  - в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;
  - г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.
7. Я не вважаю, що робота повинна ...
  - а) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
  - б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
  - в) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
  - г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле.
8. Робота, що приносить задоволення ...
  - а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
  - б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;
  - в) є корисною і значущою для суспільства;

г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими речами.

9. Важливо, щоб робота ...

- а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
- б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
- в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
- г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...

- а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- б) оклад і винагорода не дуже хороші;
- в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;
- г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

- а) забезпечує хороші робочі умови;
- б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
- б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці пильно, брудно або шумно.

13. При визначенні службових обов'язків важливо ...

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;
- в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...

- а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості;
- в) дуже мало контактів з широким колом людей;
- г) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якщо ...

- а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
- б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
- в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...

- а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
- б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
- в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
- г) я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...

- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
- б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
- в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
- г) різноманітність, зміни і заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...

- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
- б) здійснювалася б ізольовано, т. е. я мав би працювати на самоті;
- в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;
- г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...
- інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
  - у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
  - є гідна система надбавок і додаткових пільг;
  - можна висувати і апробувати нові ідеї та проявляти креативність.
20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...
- не існує різноманіття або змін в роботі;
  - у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;
  - заробітна плата не дуже висока;
  - умови роботи недостатньо хороші.
21. Я вважаю, що приносить задоволення робота повинна передбачати ...
- наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
  - можливість виявляти креативність (творчий підхід);
  - можливість зустрічатися з цікавими людьми;
  - почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.
22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...
- передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
  - умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
  - не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
  - не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...
- безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
  - можливість встановлення і досягнення цілей;
  - можливість впливати на прийняття рішень;
  - високий рівень заробітної плати.
24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...
- умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
  - мало шансів впливати на інших людей;
  - мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
  - я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.
25. У процесі організації роботи важливо ...
- забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
  - створити умови для прояву самостійності;
  - передбачити можливість різноманітності і змін;
  - забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.
26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де ...
- умови роботи некомфортні, т. е. шумно, брудно і т. д. ;
  - мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
  - робота не є цікавою або корисною;
  - робота рутинна і завдання рідко змінюються.
27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...
- люди визнають і цінують добре виконану роботу;
  - існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
  - можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
  - існує можливість краше пізнати своїх колег.
28. Мені б не сподобалася робота, яка ...
- не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
  - не містила б в собі стимулу до змін;
  - не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
  - була б неконкретної і не ставила б складних завдань.
29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...
- робота цікава і корисна;

- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
  - в) мене оточували б цікаві люди;
  - г) я міг би впливати на прийняття рішень.
30. Я не вважаю, що робота повинна ...
- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодиночці;
  - б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
  - в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
  - г) складатися в основному з рутинних обов'язків.
31. Добре спланована робота обов'язково ...
- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
  - б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
  - в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
  - г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.
32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...
- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
  - б) було б мало можливостей для прояву креативності;
  - в) допускалася б лише мала частка самостійності;
  - г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.
33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...
- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
  - б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
  - в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
  - г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

**Дякую за співпрацю!!!!**

## Додаток Д

## Результати діяльності нафтогазових підприємств та управлінського персоналу

Додаток Д.1 – Основні техніко-економічні показники нафтогазових підприємств

Показник	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність (осіб)					
НГВУ «Долинанафтогаз»	1920	1905	1850	1760	1754
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3100	3032	2978	2971	2954
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3265	3189	3062	2970	2885
В т. ч. керівники					
НГВУ «Долинанафтогаз»	169	168	160	160	160
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	240	240	240	231	228
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	256	250	242	248	250
Фонд оплати праці, млн. грн.					
НГВУ «Долинанафтогаз»	88669,9	99662,2	112725,1	115911,8	138934,1
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	157743,9	180912,4	203487,9	219954,8	236934,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	219955,3	228386,5	249777,5	266111,8	263848,5
Товарна продукція, тис. грн. (в діючих цінах)					
НГВУ «Долинанафтогаз»	514106,2	618033,3	945336,3	1566129,6	1799132,3
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	899430,1	1073476,7	1537562,7	2036764,8	2489671,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз» (включаючи наданих послуг)	165635,0	160091,1	158932,9	159001,9	157110,0
Видобуток: - нафта, тон					
НГВУ «Долинанафтогаз»	279346,4	271564,0	271025,1	265233,4	244626,0
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	301154,9	291087,0	289987,3	290568,1	315608,1
- газ, т. м <sup>3</sup>					
НГВУ «Долинанафтогаз»	92100,0	92761,4	93691,2	99031,4	104426,0
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	112000,2	112400,4	112600,1	113066,5	120087,1
УМГ «Прикарпаттрансгаз» (включаючи транспортування)	112765,9	117899,0	120067,1	124471,6	137845,8
Собівартість продукції: - нафта товарна, грн./тон					
НГВУ «Долинанафтогаз»	884,8	1035,1	1183,6	1277,4	1323,6
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	901,1	1099,9	1214,1	1298,0	1399,1
- газ товарний горючий, грн./т. м <sup>3</sup>					
НГВУ «Долинанафтогаз»	952,9	1073,5	1195,2	1350,2	1510,7
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	999,1	1121,5	1209,1	1389,6	1499,0
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1010,1	1165,7	1212,6	1399,9	1589,1
Продуктивність праці, грн. / чол.					
НГВУ «Долинанафтогаз»	267,76	324,42	510,99	889,84	1025,73
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	290,13	354,04	516,30	685,54	842,81
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	50,73	50,20	51,90	53,53	54,45
Середня заробітна плата, грн.					
НГВУ «Долинанафтогаз»	5428,54	5310,59	4370,32	5070,11	6490,39
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	5397,48	5352,49	6500,37	5130,48	4426,67
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	6019,66	6938,79	7733,3	5720,6	4606,67

Джерело: Інформаційний огляд техніко-економічних показників НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз» 2011-2015 роки

Додаток Д.2 – Динаміка техніко-економічних показників (абсолютне відхилення)

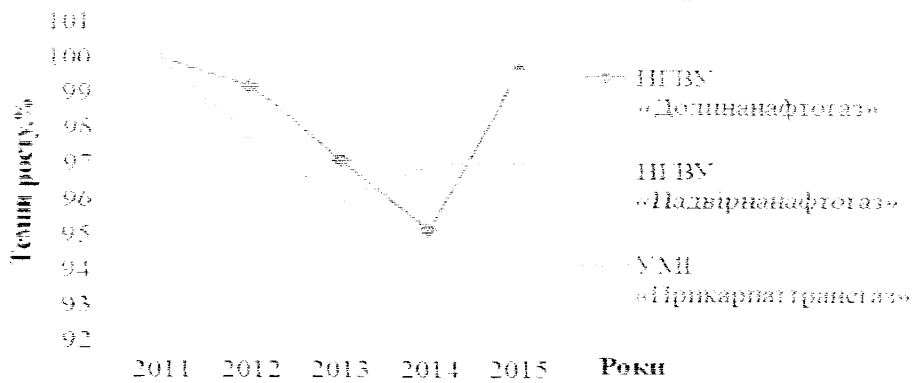
Показник	Абсолютне відхилення						
	2012	2013		2014		2015	
		ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.
Середньоспискова чисельність (осіб)							
НГВУ «Долинанафтогаз»	-15	-55	-70	-90	-160	-6	-166
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-68	-54	-122	-7	-129	-17	-146
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-76	-127	-203	-92	-295	-85	-380
В т. ч. керівники							
НГВУ «Долинанафтогаз»	-1	-8	-9	0	-9	0	-9
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0	0	0	-9	-9	-3	-12
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-6	-8	-14	6	-8	2	-6
Фонд оплати праці, тис. грн.							
НГВУ «Долинанафтогаз»	10992,3	13062,9	24055,2	3186,7	27241,9	23022,3	50264,2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	23168,5	22575,5	45744	16467	62210,9	16979,8	79190,7
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	8431,2	21391	29822,2	16334	46156,5	-2263,3	43893,2
Товарна продукція, тис. грн. (в діючих цінах)							
НГВУ «Долинанафтогаз»	103927,1	327303	431230	620793	1052023	233003	1285026
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	174046,6	464086	638133	499202	1137335	452907	1590241
УМГ «Прикарпаттрансгаз» (обсяги наданих послуг)	-5543,9	-1158,2	-6702,1	69	-6633,1	-1891,9	-8525
Видобуток: - нафта, тон							
НГВУ «Долинанафтогаз»	-7782,4	-538,9	-8321,3	-5792	-14113	-20607	-34720
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-10067,9	-1099,7	-11168	580,8	-10586,8	25040	14453,2
- газ, т. м <sup>3</sup>							
НГВУ «Долинанафтогаз»	661,4	929,8	1591,2	5340,2	6931,4	5394,6	12326
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	400,2	199,7	599,9	466,4	1066,3	7020,6	8086,9
УМГ «Прикарпаттрансгаз» (транспорткування)	5133,1	2168,1	7301,2	4404,5	11705,7	13374,2	25079,9
Собівартість продукції: - нафта товарна, грн./тон							

НГВУ «Долинанафтогаз»	150.3	148.5	298.8	93.8	392.6	46.2	438.8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	198.8	114.2	313	83.9	396.9	101.1	498
- газ товарний горючий, грн./т. м <sup>3</sup>							
НГВУ «Долинанафтогаз»	120.6	121.7	242.3	155	397.3	160.5	557.8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	122.4	87.6	210	180.5	390.5	109.4	499.9
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	155,6	46,9	202,5	187,3	389,8	189,2	579
Продуктивність праці, грн./чол.							
НГВУ «Долинанафтогаз»	56,66	186,57	243,23	378,85	622,08	135,89	757,97
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	63,91	162,26	226,17	169,24	395,41	157,27	552,68
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	-0,53	1,7	1,17	1,63	2,8	0,92	3,72
Середня заробітна плата, грн.							
НГВУ «Долинанафтогаз»	-117,95	-940,27	-1058,2	699,79	-358,43	1420,3	1061,85
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	-44,99	1147,8	1102,8	-1370	-267	-703,81	-970,81
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	919,13	794,51	1713,6	-2013	-299,06	-1113,9	-1413

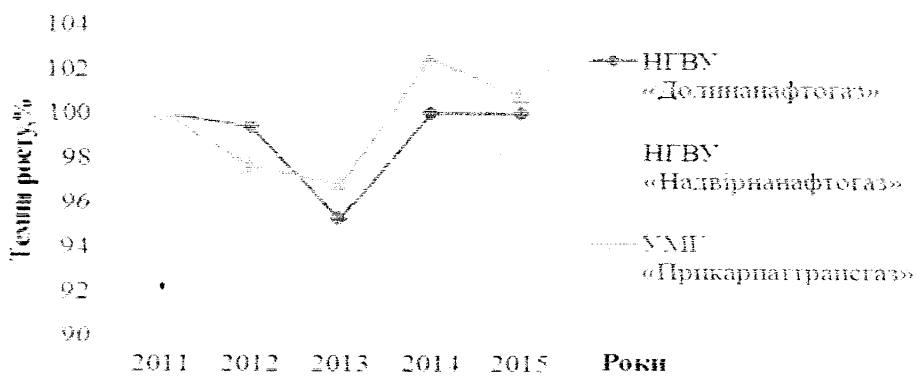
Додаток Д.3 – Динаміка техніко-економічних показників (відносно відхилення)

Показник	Відносне відхилення						
	2012	2013		2014		2015	
		ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.
Середньоспівніска чисельність (осіб)							
ПВУ «Долинанафтогаз»	99,21	97,11	96,35	95,13	91,67	99,65	91,35
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	97,80	98,21	96,06	99,76	95,83	99,42	95,29
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	97,67	96,01	93,78	96,99	90,96	97,13	88,36
В т. ч. керівники							
ПВУ «Долинанафтогаз»	99,41	95,24	94,67	100	94,67	100	94,67
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	100	100	100	96,25	96,25	98,70	95
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	97,65	96,8	94,53	102,47	96,87	100,80	97,65
Фонд оплати праці, тис. грн.							
ПВУ «Долинанафтогаз»	112,39	113,10	127,12	102,82	130,72	119,86	156,68
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	114,68	112,47	128,99	108,09	139,43	107,71	150,20
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	103,83	109,36	113,55	106,53	120,98	99,14	119,95
Товарна продукція, тис. грн. (в діючих цінах)							
ПВУ «Долинанафтогаз»	120,21	152,95	183,87	165,66	304,63	114,87	349,95
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	119,35	143,23	170,94	132,46	226,45	122,23	276,80
ПМГ «Прикарпаттрансгаз» (обсяги наданих послуг)	96,65	99,27	95,95	100,04	95,99	98,81	94,85
Видобуток: - нафта, тон							
ПВУ «Долинанафтогаз»	97,21	99,80	97,02	97,86	94,94	92,23	87,57
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	96,65	99,62	96,29	100,20	96,48	108,61	104,79
- газ, т. м <sup>3</sup>							
ПВУ «Долинанафтогаз»	100,71	101,00	101,72	105,69	107,52	105,44	113,38
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	100,35	100,17	100,53	100,41	100,95	106,20	107,22
ПМГ «Прикарпаттрансгаз» (транспортуювання)	104,55	101,83	106,47	103,66	110,38	110,74	122,24
Собівартість продукції: - нафта товарна, грн./тон							
ПВУ «Долинанафтогаз»	116,98	114,34	133,77	107,92	144,37	103,61	149,59
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	122,06	110,38	134,73	106,91	144,04	107,78	155,26
- газ товарний горючий, грн./т. м <sup>3</sup>							
ПВУ «Долинанафтогаз»	112,65	111,33	125,42	112,96	141,69	111,88	158,53
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	112,25	107,81	121,01	114,92	139,08	107,87	150,03
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	115,40	104,02	120,04	115,44	138,59	113,51	157,32
Продуктивність праці, грн./чол.							
ПВУ «Долинанафтогаз»	121,16	157,51	190,84	174,14	332,33	115,27	383,08
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	122,02	145,83	177,95	132,77	236,28	122,94	290,49
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	98,95	103,38	102,31	103,14	105,51	101,71	107,33
Середня заробітна плата, грн.							
ПВУ «Долинанафтогаз»	97,82	82,29	80,51	116,01	93,39	128,01	119,56
ПВУ «Надвірнанафтогаз»	99,16	121,44	120,43	78,92	95,05	86,28	82,01
ПМГ «Прикарпаттрансгаз»	115,27	111,45	128,46	73,97	95,03	80,53	76,53

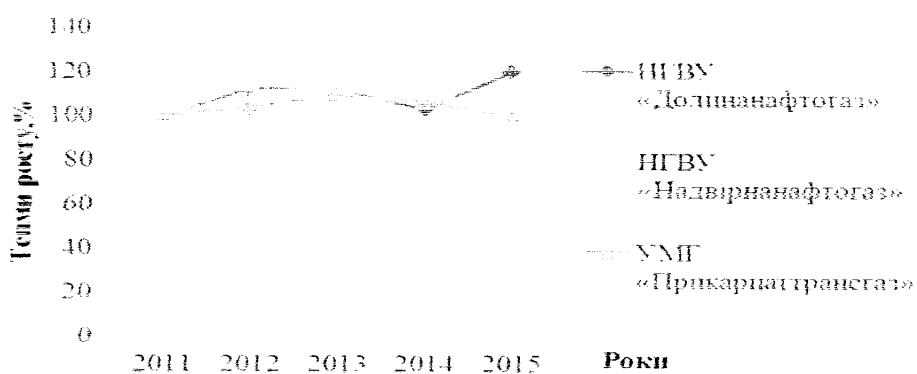




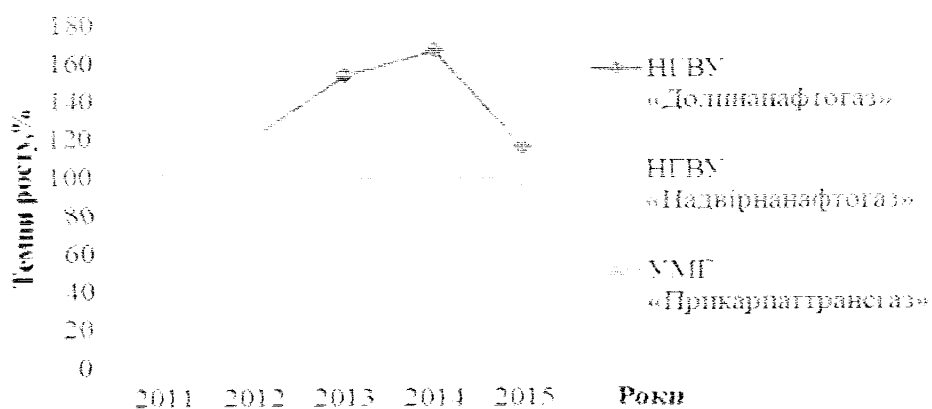
Додаток Д.4 – Динаміка середньоспискової чисельності працівників проаналізованих підприємств впродовж 2011-2015 років



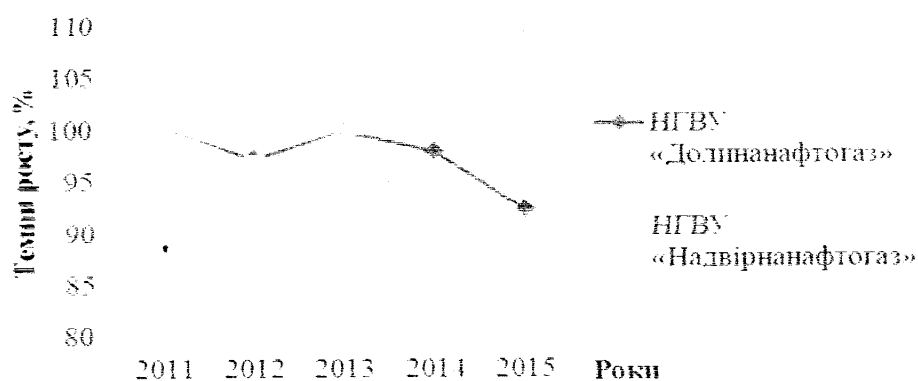
Додаток Д.5 – Динаміка управлінського персоналу проаналізованих підприємств впродовж 2011-2015 років



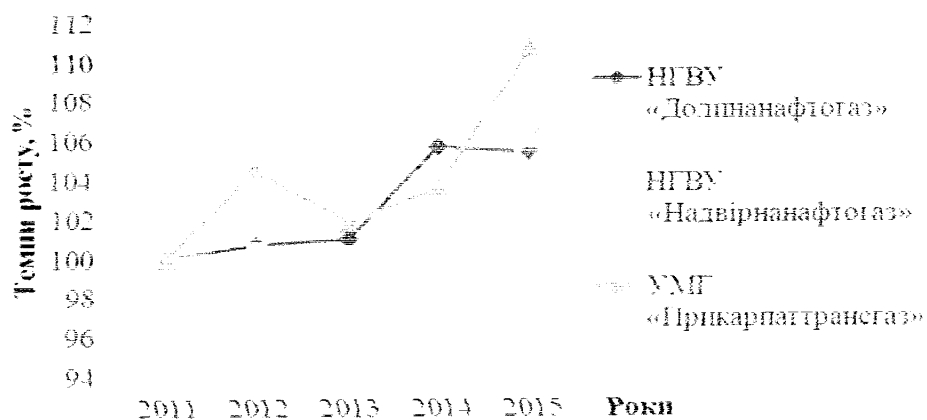
Додаток Д.6 – Динаміка фонду оплати праці проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



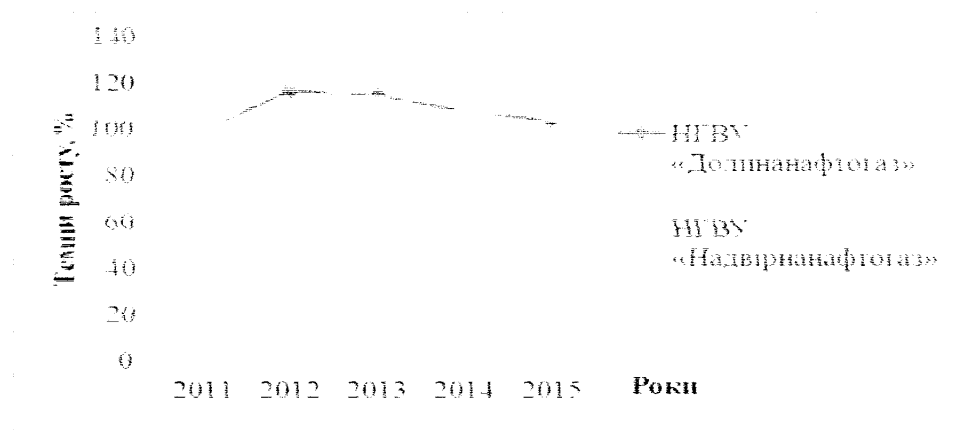
Додаток Д.7 – Динаміка товарної продукції проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



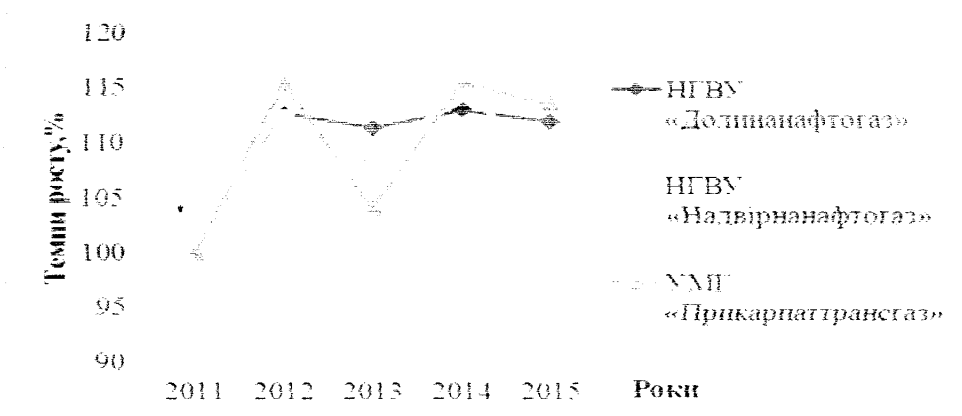
Додаток Д.8 – Динаміка видобутку нафти проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



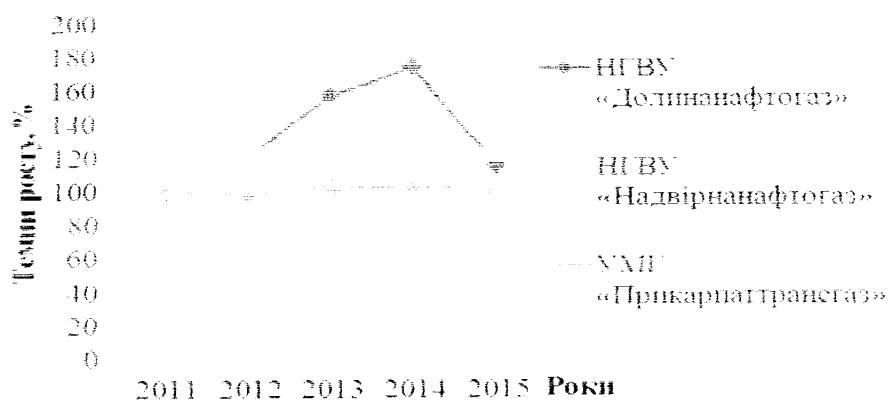
Додаток Д.9 – Динаміка видобутку газу проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



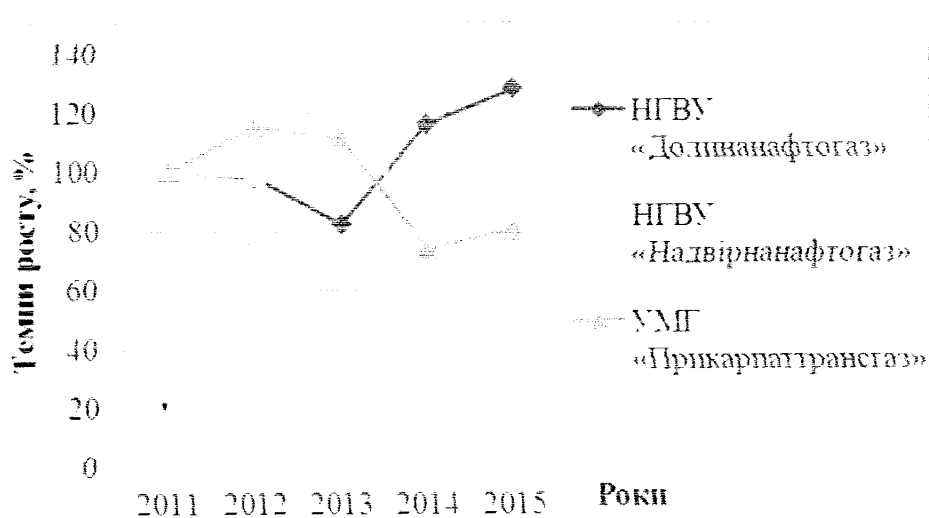
Додаток Д.10 – Динаміка собівартості нафти проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



Додаток Д.11 – Динаміка собівартості газу проаналізованих підприємств  
продовж 2011-2015 років



Додаток Д.12 – Динаміка продуктивності праці проаналізованих підприємств впродовж 2011-2015 років



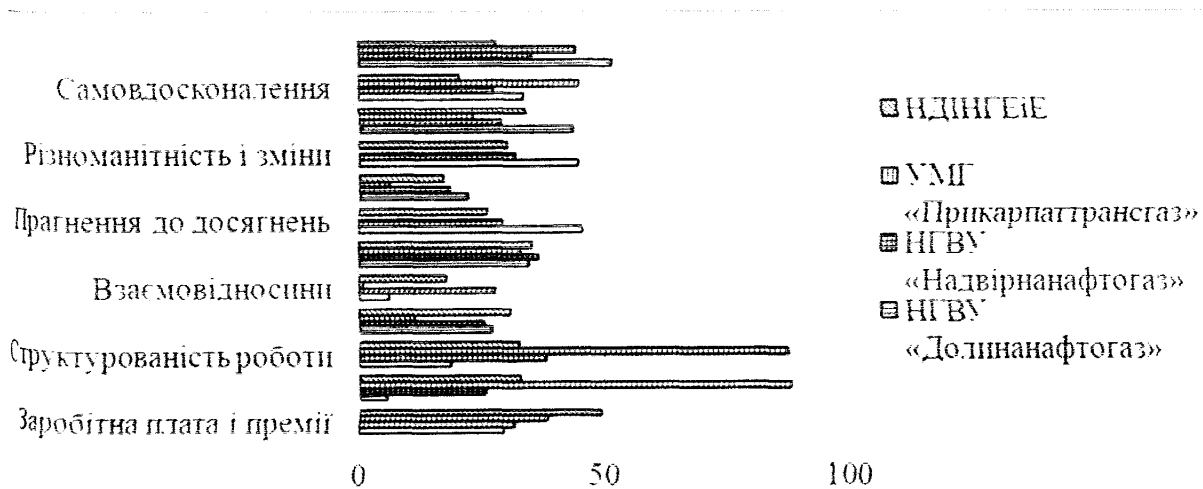
Додаток Д.13 – Динаміка середньої заробітної плати проаналізованих підприємств впродовж 2011-2015 років

## Додаток Ж

**Аналіз мотиваційного потенціалу праці менеджерів нафтогазових підприємств за рівнями управління**

Додаток Ж.1 – Результати анкетування та ранжирування управлінського персоналу нафтогазових підприємств (MIDDLE-рівень)

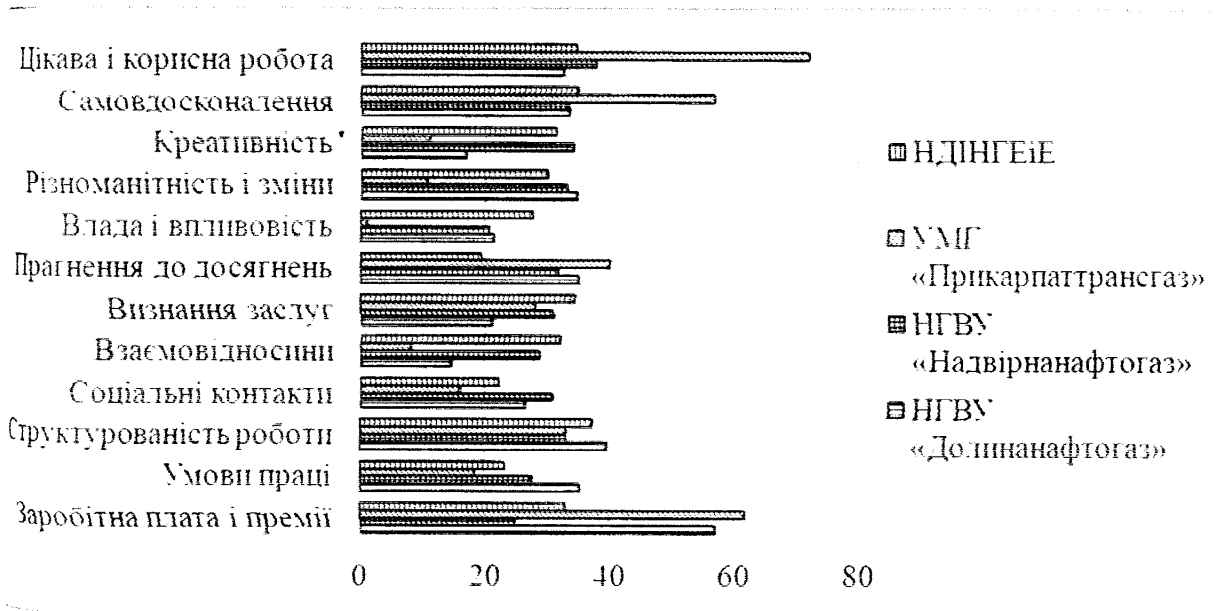
№	Фактор	Підприємства							
		НГВУ «Долина-нафтогаз»		НГВУ «Надвірна-нафтогаз»		УМГ «Прикарпат-трансгаз»		НДІНГЕІЕ	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Заробітна плата і премії	29,5	7	31,67	4	38,1	5	49,1	1
2	Умови праці	5,5	12	25,67	10	8,8	1	32,8	4
3	Структурованість роботи	18,5	10	3,8	1	87,4	2	32,5	5
4	Соціальні контакти	27	8	25,33	11	11,3	8	31	6
5	Взаємовідносини	6	11	27,67	8	0,8	10	17,8	11
6	Визнання заслуг	34,5	5	36,67	2	33	6	35,4	2
7	Прагнення до досягнень	45,5	2	29,33	6	0	11	25,9	9
8	Влада і впливовість	22	9	18,33	12	6	9	17	12
9	Різноманітність і зміни	44,5	3	31,67	5	0	12	30	7
10	Креативність	43,5	4	28,67	7	22,9	7	33,9	3
11	Самовдосконалення	33,5	6	27,33	9	44,7	3	20,4	10
12	Цікава і корисна робота	51,5	1	35	3	44,1	4	28,1	8



Додаток Ж.2 - Мотиваційний профіль управлінського персоналу MIDDLE-рівня менеджменту нафтогазових підприємств

Додаток Ж.3 – Результати анкетування та ранжирування управлінського персоналу нафтогазових підприємств (LOWER рівень)

Фактор	Підприємства							
	НГВУ «Долина- нафтогаз»		НГВУ «Надвірна- нафтогаз»		УМГ «Прикарпат- трансгаз»		НДІНГЕіЕ	
	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
Заробітна плата і премії	57	1	24,67	11	61,9	2	33	5
Умови праці	35,2	3	27,67	10	18,3	7	23	10
Структурованість роботи	39,5	2	33	4	33	5	37,3	1
Соціальні контакти	26,4	8	30,67	8	15,8	8	22,1	11
Взаємовідносини	14,5	12	28,67	9	8	11	31,9	6
Визнання заслуг	21	10	31	7	28,1	6	34,5	4
Прагнення до досягнень	35	4	31,67	6	40,1	4	19,3	12
Влада і впливовість	21,4	9	20,67	12	1	12	27,7	9
Різноманітність і зміни	34,7	5	33	5	10,5	10	30	8
Креативність	16,8	11	34	2	10,9	9	31,2	7
Самовдосконалення	33,3	6	33,33	3	57	3	34,9	2
Цікава і корисна робота	32,6	7	37,67	1	72	1	34,7	3



Додаток Ж.4 - Мотиваційний профіль управлінського персоналу LOWER-рівня менеджменту нафтогазових підприємств

## Додаток Ж.5 – Матриця мотиваційних факторів рівнів управління за рангом

Підприємства	Мотиваційні фактори		
	Рівні управління		
	TOP	MIDDLE	LOWER
2	3	4	5
НГВУ «Долинанафтогаз»	Цікава та корисна робота	Цікава та корисна робота	Заробітна плата і премії
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи	Цікава та корисна робота
УМГ «Прикарпаттрансга»	Прагнення до досягнень	Умови праці	Цікава та корисна робота
НДІНГЕіЕ	Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи
НГВУ «Долинанафтогаз»	Визначення заслуг	Прагнення до досягнень	Структурованість роботи
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Цікава та корисна робота	Визначення заслуг	Креативність
УМГ «Прикарпаттрансга»	Цікава та корисна робота	Структурованість роботи	Заробітна плата і премії
НДІНГЕіЕ	Визначення заслуг	Визначення заслуг	Самовдосконалення
НГВУ «Долинанафтогаз»	Прагнення до досягнень	Різноманітність і зміни	Умови праці
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Визначення заслуг	Цікава та корисна робота	Самовдосконалення
УМГ «Прикарпаттрансга»	Структурованість роботи	Самовдосконалення	Самовдосконалення
НДІНГЕіЕ	Креативність	Креативність	Цікава та корисна робота
НГВУ «Долинанафтогаз»	Структурованість роботи	Креативність	Прагнення до досягнень
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Структурованість роботи	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи
УМГ «Прикарпаттрансга»	Самовдосконалення	Цікава та корисна робота	Прагнення до досягнень
НДІНГЕіЕ	Прагнення до досягнень	Умови праці	Визначення заслуг
НГВУ «Долинанафтогаз»	Самовдосконалення	Визнання заслуг	Різноманітність і зміни
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Прагнення до досягнень	Різноманітність і зміни	Різноманітність і зміни
УМГ «Прикарпаттрансга»	Соціальні контакти	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи
НДІНГЕіЕ	Цікава та корисна робота	Структурованість роботи	Заробітна плата і премії
НГВУ «Долинанафтогаз»	Влада і впливовість	Самовдосконалення	Самовдосконалення
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Самовдосконалення	Прагнення до досягнень	Прагнення до досягнень
УМГ «Прикарпаттрансга»	Заробітна плата і премії	Визнання заслуг	Визнання заслуг

Продовж. додатку. Ж.5

2	3	4	5
НДІНГЕІЕ	Структурованість роботи	Соціальні контакти	Взаємовідносини
НГВУ «Долинанафтогаз»	Соціальні контакти	Заробітна плата і премії	Цікава та корисна робота
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Креативність	Креативність	Визначення заслуг
УМГ «Прикарпаттрансга»	Визначення заслуг	Креативність	Умови праці
НДІНГЕІЕ	Умови праці	Різноманітність і зміни	Креативність
НГВУ «Долинанафтогаз»	Умови праці	Соціальні контакти	Соціальні контакти
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Соціальні контакти	Взаємовідносини	Соціальні контакти
УМГ «Прикарпаттрансга»	Умови праці	Взаємовідносини	Соціальні контакти
НДІНГЕІЕ	Влада і впливовість	Цікава та корисна робота	Різноманітність і зміни
НГВУ «Долинанафтогаз»	Креативність	Влада і впливовість	Влада і впливовість
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Влада і впливовість	Самовдосконалення	Цікава та корисна робота
УМГ «Прикарпаттрансга»	Креативність	Влада і впливовість	Цікава та корисна робота
ІДІНГЕІЕ	Взаємовідносини	Прагнення до досягнень	Влада і впливовість
НГВУ «Долинанафтогаз»	Різноманітність і зміни	Структурованість роботи	Визнання заслуг
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Різноманітність і зміни	Умови праці	Умови праці
УМГ «Прикарпаттрансга»	Різноманітність і зміни	Взаємовідносини	Різноманітність і зміни
НДІНГЕІЕ	Соціальні контакти	Самовдосконалення	Умови праці
НГВУ «Долинанафтогаз»	Заробітна плата і премії	Взаємовідносини	Креативність
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Умови праці	Соціальні контакти	Заробітна плата і премії
УМГ «Прикарпаттрансга»	Взаємовідносини	Прагнення до досягнень	Взаємовідносини
НДІНГЕІЕ	Різноманітність і зміни	Взаємовідносини	Соціальні контакти
НГВУ «Долинанафтогаз»	Взаємовідносини	Умови праці	Взаємовідносини
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	Взаємовідносини	Влада і впливовість	Влада і впливовість
УМГ «Прикарпаттрансга»	Влада і впливовість	Різноманітність і зміни	Влада і впливовість
НДІНГЕІЕ	Самовдосконалення	Влада і впливовість	Прагнення до досягнень



Вагомість впливу факторів	II квадрант						III квадрант				
	1,0										12
	0,9			6					11		3,7
	0,8				8						
	0,7										
	0,6					10	2,4				
	0,5		9								
	0,4	1,5									
	0,3										
	0,2										
	0,1										
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
I квадрант						IV квадрант					
Ступінь задоволеності потреб та інтересів											

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Додаток Ж.6 – Діаграма мотиваційного профілю управлінських кадрів TOP-рівня нафтогазових підприємств

Вагомість впливу факторів	II квадрант						III квадрант				
	1,0			12							
	0,9										
	0,8						7		10		9
	0,7										
	0,6		11								6
	0,5				1						4
	0,4					8					
	0,3						3				
	0,2										
	0,1	2,5									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
I квадрант						IV квадрант					
Ступінь задоволеності потреб та інтересів											

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Додаток Ж.7 – Діаграма мотиваційного профілю управлінського персоналу MIDDLE-рівня нафтогазових підприємств

Вагомість впливу факторів	II квадрант					III квадрант					
	1,0										1
	0,9										
	0,8										
	0,7										
	0,6						2	7	3	9	
	0,5					11,12					
	0,4				4						
	0,3	6,8									
	0,2		10	5							
	0,1										
0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
	I квадрант					IV квадрант					
<b>Ступінь задоволеності потреб та інтересів</b>											

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Додаток Ж.8 – Діаграма мотиваційного профілю управлінського персоналу POWER-рівня нафтогазових підприємств

Додаток Ж. 9 – Вагомість впливу факторів мотивації для топ-рівня управління нафтогазових підприємств

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДІНГЕІЕ
1.	Заробітна плата і премії	0,5	1,0	0,5	1,0
2.	Умови праці	0,7	0,5	0,4	0,5
3.	Структурованість роботи	0,9	0,8	0,7	0,5
4.	Соціальні контакти	0,7	0,6	0,6	0,5
5.	Взаємовідносини	0,4	0,4	0,3	0,5
6.	Визнання заслуг	1,0	0,8	0,4	0,8
7.	Прагнення до досягнень	1,0	0,8	1,0	0,6
8.	Влада і впливовість	0,8	0,5	0,3	0,5
9.	Різноманітність і зміни	0,5	0,5	0,4	0,6
10.	Креативність	0,6	0,6	0,4	0,6
11.	Самовдосконалення	0,9	0,7	0,7	0,4
12.	Цікава і корисна робота	1,0	0,9	1,0	0,6

Додаток Ж. 10 – Вагомість впливу факторів мотивації для middle-рівня управління нафтогазових підприємств

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДІНГЕІЕ
1.	Заробітна плата і премії	0,6	0,8	0,4	1,0
2.	Умови праці	0,1	0,7	1,0	0,7
3.	Структурованість роботи	0,4	1,0	1,0	0,7
4.	Соціальні контакти	0,5	0,7	0,1	0,6
5.	Взаємовідносини	0,1	0,7	0,0	0,4
6.	Визнання заслуг	0,7	1,0	0,4	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,9	0,8	0,0	0,5
8.	Влада і впливовість	0,4	0,5	0,1	0,3
9.	Різноманітність і зміни	0,9	0,8	0,0	0,6
10.	Креативність	0,8	0,8	0,3	0,7
11.	Самовдосконалення	0,7	0,7	0,5	0,4
12.	Цікава і корисна робота	1,0	0,9	0,5	0,6

Додаток Ж. 11 – Вагомість впливу факторів мотивації для lower-рівня управління нафтогазових підприємств

№	Фактор мотивації	Підприємства			
		НГВУ «Долина- нафтогаз»	НГВУ «Надвірна- нафтогаз»	УМГ «Прикарпат- трансгаз»	НДІНГЕІЕ
1.	Заробітна плата і премії	1,0	0,7	0,9	0,9
2.	Умови праці	0,6	0,7	0,3	0,6
3.	Структурованість роботи	0,7	0,9	0,5	1,0
4.	Соціальні контакти	0,5	0,8	0,2	0,6
5.	Взаємовідносини	0,3	0,8	0,1	0,9
6.	Визнання заслуг	0,4	0,8	0,4	0,9
7.	Прагнення до досягнень	0,6	0,8	0,6	0,5
8.	Влада і впливовість	0,4	0,5	0,0	0,7
9.	Різноманітність і зміни	0,6	0,9	0,1	0,8
10.	Креативність	0,3	0,9	0,2	0,8
11.	Самовдосконалення	0,6	0,9	0,8	0,9
12.	Цікава і корисна робота	0,6	1,0	1,0	0,9

## Додаток К

Додаток К.1 – Експертні оцінки характеристик робіт управлінської праці нафтогазових підприємств

Підприємство	Характеристика роботи	Експертні оцінки					Сумарний бал	Середній бал
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Різноманітність умінь та навичок								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	4	5	5	4	5	23	4,6
	MIDDLE	5	5	5	4	5	24	4,8
	LOWER	5	5	5	5	5	25	5
НГВУ «Надвірнанaftогаз»	TOP	5	5	4	4	5	23	4,6
	MIDDLE	4	4	3	3	4	18	3,6
	LOWER	4	4	5	4	4	21	4,2
ІМГ «Прикарпаттрангаз»	TOP	4	4	3	3	5	19	3,8
	MIDDLE	5	5	4	4	3	21	4,2
	LOWER	4	4	3	3	4	18	3,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	4	4	5	4	4	21	4,2
	MIDDLE	3	3	3	4	4	17	3,4
	LOWER	3	3	4	4	5	19	3,8
Визначення завдання								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	5	4	4	5	5	23	4,6
	MIDDLE	4	4	4	4	4	20	4
	LOWER	4	5	5	3	4	21	4,2
НГВУ «Надвірнанaftогаз»	TOP	4	4	4	4	5	21	4,2
	MIDDLE	4	4	3	4	4	19	3,8
	LOWER	4	4	5	5	4	22	4,4
ІМГ «Прикарпаттрангаз»	TOP	5	5	3	4	3	20	4
	MIDDLE	4	4	4	5	3	20	4
	LOWER	5	5	5	5	4	24	4,8
НДІНГЕНІЕ	TOP	5	4	4	4	4	21	4,2
	MIDDLE	5	5	5	5	4	24	4,8
	LOWER	4	5	4	5	4	22	4,4
Важливість завдання								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	4	4	5	3	4	20	4
	MIDDLE	4	4	4	5	3	20	4
	LOWER	5	4	4	4	4	21	4,2
НГВУ «Надвірнанaftогаз»	TOP	4	4	5	3	4	20	4
	MIDDLE	5	4	4	5	5	23	4,6
	LOWER	5	5	5	3	5	23	4,6
ІМГ «Прикарпаттрангаз»	TOP	4	5	5	4	4	22	4,4
	MIDDLE	4	4	5	5	4	22	4,4
	LOWER	3	4	4	3	3	17	3,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	5	4	4	5	5	23	4,6
	MIDDLE	5	5	4	4	5	23	4,6
	LOWER	5	5	5	4	4	23	4,6

## Продовження додатку. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Самостійність								
НГБУ «Долинанафтогаз»	TOP	4	5	5	5	4	23	4,6
	MIDDLE	4	4	5	5	5	23	4,6
	LOWER	3	4	4	5	5	21	4,2
НГБУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	4	4	3	4	18	3,6
	MIDDLE	3	4	4	4	4	19	3,8
	LOWER	5	4	4	5	4	22	4,4
МГ «Прикарпаттрангаз»	TOP	4	4	5	4	4	21	4,2
	MIDDLE	4	5	5	4	4	22	4,4
	LOWER	5	5	4	4	4	22	4,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	4	5	4	4	4	21	4,2
	MIDDLE	3	3	3	4	4	17	3,4
	LOWER	5	4	4	3	4	20	4
Зворотний зв'язок								
НГБУ «Долинанафтогаз»	TOP	5	5	5	5	5	25	5
	MIDDLE	4	5	5	4	4	22	4,4
	LOWER	5	5	4	5	3	22	4,4
НГБУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	4	4	5	3	4	20	4
	MIDDLE	5	4	4	5	5	23	4,6
	LOWER	5	5	5	3	5	23	4,6
МГ «Прикарпаттрангаз»	TOP	4	5	5	4	4	22	4,4
	MIDDLE	4	4	5	5	4	22	4,4
	LOWER	3	4	4	3	3	17	3,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	4	4	5	3	2	18	3,6
	MIDDLE	4	5	4	3	3	19	3,8
	LOWER	4	4	5	4	2	19	3,8

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

## Додаток К.2 – Додаток для побудови профілю керівника [203, с.125]

№	Складові управлінського потенціалу	Можливі показники (рівні прояву)			Кращі показники для ефективного керівника
		низький	середній (норма)	високий	
1	Інтелект (IQ) у балах	60-80	90-120	понад 120	не менш 110
2	Рівень розумового розвитку (РРР) у балах	менш 60	60-110	понад 110	110-119
3	Креативність (малюнковий тест) у балах	менш 6	6-14	15-20	понад 14
4	Креативність (вербальний тест) у балах	1-4	5-7	8-9	понад 6
5	Загальна агресивність в %	0-25	25-55	55 і	25-50
6	Індекс ворожості в %	0-25	25-55	55 і	20-30
7	Асертивність у балах	0-40	50-70	70	50-70
8	Спосіб вирішення конфлікту	Конкуренція, пристосування	компроміс, ухилення	співпраця	співробітництво
9	Локус контролю (РСК), загальний (I <sub>заг</sub> ) у балах	0-11	12-32	33-44	понад 33
10	Вектор спрямованості	на «себе»			на процес і результат
11	Психологічний статус	той, кому не надають перевагу, аутсайдер	той, кому надають перевагу	лідер	лідер
12	Комунікабельність у %	0-40	40-70	понад 70	40 і вище
13	Стиль спілкування і керівництва	авторитарний	ліберально-демократ.	демократичний	демократичний
14	Організаторські здібності в %	0-40	40-70	понад 70	50 і вище

**ДІАГНОСТИКА ВЕКТОРА СПРЯМОВАНОСТІ**

- Найбільше задоволення я одержую від:
  - схвалення моєї роботи;
  - усвідомлення того, що робота зроблена добре;
  - усвідомлення того, що мене оточують однодумці.
- Якби я був спортсменом, то хотів би бути:
  - тренером;
  - знаменитим гравцем;
  - капітаном команди.
- Кращим педагогом є той, хто:
  - до кожного відноситься індивідуально;
  - збуджує інтерес до предмета;
  - створює в колективі атмосферу розкритості і свободи.
- Мені подобається, коли люди:
  - радіють виконаній роботі;

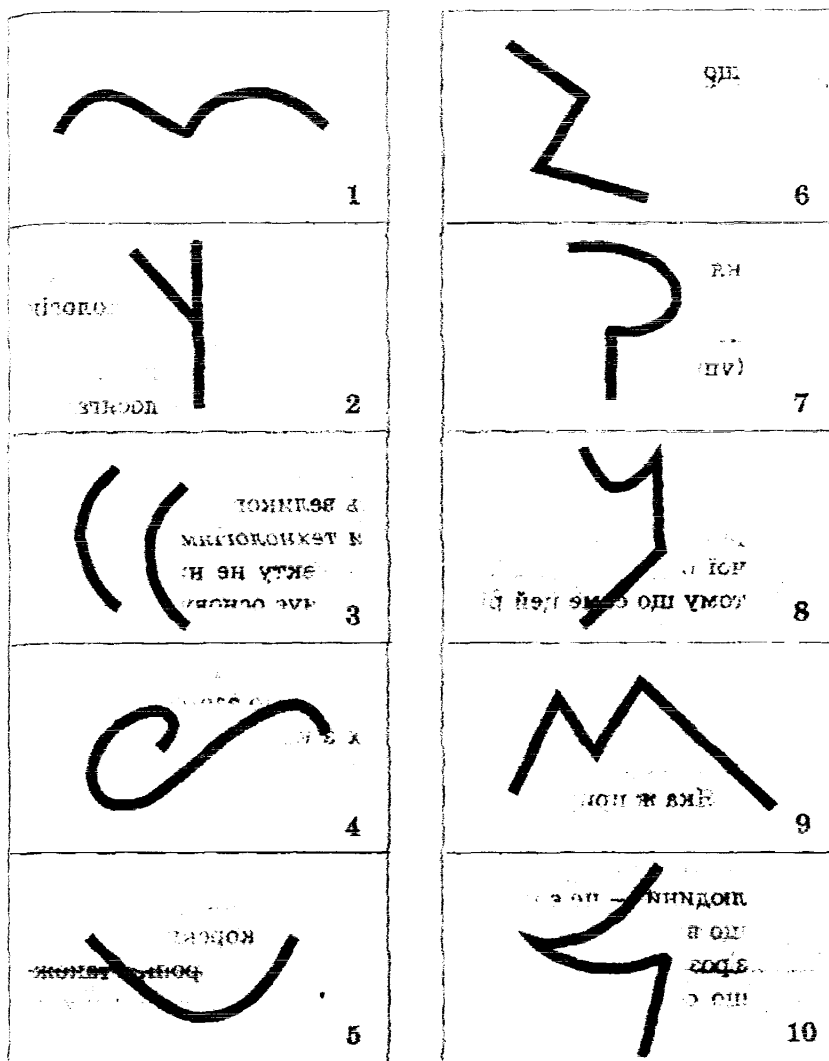
- із задоволенням працюють спільно;  
намагаються виконати роботу краще інших.
- Я хотів би, щоб мої друзі:  
були б чуйні та людяні;  
не зрадили б мене;  
були цікавими людьми.
- Кращими з колеґ я вважаю:  
з ким склалися гарні взаємини;  
на кого завжди можна покластися;  
хто багато чого може досягти в житті.
- Більше всього я не люблю:  
коли в мене щось не виходить;  
коли пеуються стосунки із працівниками;  
коли мене критикують.
- Погано, коли педагоґ:  
не ховає своєї ворожості до деяких учнів;  
збуджує дух суперництва в групі;  
не розбирається у всіх тонкощах свого предмету.
- У дитинстві мені більш усього подобалося:  
спілкування з друзями;  
задоволення від того, що щось вдалося;  
коли мене хвалили за вміння, знання.
- Я хотів би бути схожим на тих, хто:  
досяг успіху в житті;  
знайшов на роботі самого себе;  
завжди для всіх відкритий.
- 1. Школа і вуз повинні:  
підготувати нас до життя;  
допомогти кожному знайти свою «нішу»;  
навчити розуміти один одного.
- 2. Вільний час я б охоче витрачав:  
для спілкування;  
для відпочинку і розслаблення;  
для своїх хобі.
- 3. Я щасливий, коли:  
працюю з людьми, які мені симпатичні;  
у мене цікава робота;  
коли результати моєї роботи адекватно оцінюються.
- 4. Люблю, коли:  
мене цінують згідно з заслугами;  
у мене щось вийшло;  
поруч зі мною приємні люди.
- 5. Мені було б приємно, якби, говорячи з трибуни про мене:  
навели якийсь конкретний випадок, про який варто згадати;  
взагалі похвалили б мене;  
згадали б тих, з ким у мене все добре вийшло.
- 6. Результати мого навчання вище, якщо викладач:  
враховує мою індивідуальність;  
викликав у мене інтерес до свого предмета;  
вдається до дискусій, обговорення проблем.
- 7. Немає нічого гіршого для мене, ніж:  
спроба принизити мене;

- 7. невдача у виконанні важливої справи;
- 8. втрата взаєморозуміння з близьким колом спілкування.
- 8. Більше всього я ціную:
  - 9. успіх;
  - 9. можливість знаходитися серед однодумців;
  - 9. здоровий розум і кмітливість.
- 9. Не люблю тих, котрі:
  - 9. сумніваються у своїх можливостях;
  - 9. не вміють ладити з людьми;
  - 9. завзято обстоюють своє.
- 10. Приємно, коли:
  - 9. зайнятий якоюсь важливою для тебе справою;
  - 9. маєш багато друзів;
  - 9. викликаєш в оточуючих захоплення.
- 11. Керівник обов'язково повинен бути:
  - 9. доступним;
  - 9. авторитетним;
  - 9. професіоналом у своїй справі.
- 12. Вільний час я присвятив би читанню книг:
  - 9. про те, як навчитися ладити з людьми;
  - 9. про те, як процвітати в кар'єрі;
  - 9. про досягнення науки і техніки.
- 13. Маючи здібності до музики, я волів би бути:
  - 9. диригентом
  - 9. композитором;
  - 9. солістом.
- 14. Я хотів би:
  - 9. придумати цікавий конкурс;
  - 9. перемогти в ньому;
  - 9. бути його ведучим.
- 15. Для мене дуже важливо знати:
  - 9. на що я здатен;
  - 9. як досягти мети в житті;
  - 9. кого можна залучити для цього.
- 16. Кожний повинен прагнути до того, щоб:
  - 9. не мати ворогів;
  - 9. бути на своєму місці;
  - 9. бути незамінним.
- 17. Найкраще я проводжу вільний час, коли:
  - 9. спілкуюся з друзями;
  - 9. оформляю свої записи, альбоми;
  - 9. роблю щось, пов'язане з роботою.

### **ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРЕАТИВНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ МАЛЮНКОВОГО ТЕСТУ П. ТОРРЕНСА**

Час тестування неприпустиме створення тривожної і напруженої обстановки. Варто прагнути створення дружньої і спокійної атмосфери затишку, заохочення уяви, стимулювання пошуку альтернативних відповідей. При тестуванні обстежуваний повинен сидіти за столом один.





### ДІАГНОСТИКА АГРЕСИВНОСТІ

Вініть кожне з тверджень за допомогою відповідей «так» чи «ні».

1 Часом мені важко справитися з бажанням заподіяти шкоду іншим.

2 Іноді я можу шліткувати про тих, кого не люблю.

3 Я легко дратуюся, але і швидко заспокоююся.

4 Якщо мене не попросять по-доброму, я не виконаю прохання.

5 Я не завжди одержую те, що мені призначено.

6 Я знаю, що люди говорять про мене за мою спиною.

7 Коли я не схвалюю поведінку моїх друзів, я завжди їм даю це відчутти.

8 Коли мені доводиться когось обдурити, я звичайно відчуваю докори совісті.

9 Я не здатний ударити людину.

10 Я ніколи не дратуюся настільки, щоб кидатися предметами.

11 Я завжди поблажливий до чужих недоліків.

12 Якщо мені не подобається якийсь правило, я намагаюся його порушити.

13 Інші завжди вміють скористатися ситуацією, а я - ні.

14 Я тримаюся насторожено з тими, хто зненацька відноситься до мене добре.

15 Я часто буваю не згодний з оточуючими.

16 Іноді мені спадають на розум думки, яких я соромлюсь.

17 Якщо хто-небудь першим ударить мене, я швидше за все йому не відповім.

18 Якщо я роздратований, то можу грюкнути дверима.

19 Я більш дратівливий, чим це може показатися тим, хто не знає мене.

20 Якщо хтось удає з себе начальника, я намагаюся піти йому всупереч.

- 1 Іноді мене засмучує, як складається моє життя.
- 2 Думаю, що багато хто з оточуючих не особливо мене люблять.
- 3 Не можу утриматися від суперечки, якщо люди не згодні зі мною.
- 4 Коли я ухиляюся від роботи, то часто відчуваю почуття провини.
- 5 Тому, хто ризикне образити мене чи моїх близьких, не позаздриш.
- 6 Я не здатний на хамські жарти.
- 7 Я впадаю в лютю, коли з мене сміються.
- 8 Тих, хто багато думає про себе, я завжди намагаюся поставити на місце.
- 9 У будь-якій компанії знайдуться неприємні мені люди.
- 10 Багато хто заздрить мені.
- 11 Для мене важливо, щоб мене поважали.
- 12 Мені часто буває соромно за те, що я мало робив чи роблю для батьків.
- 13 Тих, хто виводить нас із себе, можна і стукнути «по носі».
- 14 В основному я буваю похмурим, коли злюся.
- 15 Якщо до мене відносяться гірше, ніж я очікую, мій настрій не змінюється.
- 16 Коли мене намагаються вивести із себе, я не звертаю на це уваги.
- 17 Іноді, хоч я цього і не показую, мене гризе заздрість.
- 18 Іноді мені здається, що з мене сміються.
- 19 Коли я злюся, до «сильних» виразів не вдаюся.
- 20 Мені хочеться, щоб мені вибачили гріхи.
- 21 Я рідко даю відсіч.
- 22 Я ображаюся, коли не виходить по-моєму.
- 23 Є люди, що дратують мене однією своєю присутністю.
- 24 Немає таких, кого б я по-справжньому ненавидів.
- 25 Мій принцип: чужинцям не довіряти.
- 26 Я готовий сказати кожному, що я про нього думаю.
- 27 Я роблю багато такого, про що потім шкодую.
- 28 Якщо я розлючуся, то можу кого-небудь вдарити.
- 29 З дитинства у мене не буває вибухів гніву.
- 30 Я часто почуваю себе як порохова бочка, що здатна вибухнути.
- 31 Якби всі знали, що я відчуваю насправді, мене б вважали людиною, з якою нелегко ладити.
- 32 Я завжди шукаю таємні причини доброго відношення до мене.
- 33 Коли на мене кричать, я кричу у відповідь.
- 34 Невдачі завжди засмучують мене.
- 35 Я б'юся не рідше, ніж інші.
- 36 Можу згадати такі випадки, коли зі злості ламав речі або предмети.
- 37 Я здатен першим почати бійку,
- 38 Життя часто обходиться зі мною несправедливо.
- 39 Я не вірю в щирість відносин між людьми.
- 40 Я лаюся, коли мене виводять із себе чи злять.
- 41 Коли я кого-небудь кривджу, то потім відчуваю докори совісті.
- 42 Захищаючи себе, я не зупиняюся перед застосуванням фізичної сили.
- 43 Мій гнів я можу виражати тим, що стукаю кулаком або тупочу ногами.
- 44 Я буваю грубуватий з тими, хто мені не подобається.
- 45 У мене немає ворогів.
- 46 Я вмю поставити людину на місце.
- 47 Я часто замислююся, що живу неправильно.
- 48 Я знаю тих, хто здатен довести мене до бійки.
- 49 Я не засмучуюся марно.
- 50 Мені рідко спадають на розум думки, що хтось хоче зробити мені погано.
- 51 Буває, я загрожую людям, але при цьому не збираюся пускати погрозу в хід.
- 52 Останнім часом я став занудою.

- 4 У суперечці я часто підвищую голос.
- 4 Я намагаюся сховати своє погане відношення до людей.
- 4 Я волію погоджуватися, чим сперечатися.

### Методика виявлення «Комунікативних та організаторських схильностей»

Ця методика виявляє комунікативні та організаторські схильності особистості (вміння чітко швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання проявляти ініціативу і т. д.).

Інструкція. Перед вами 40 запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь «так» або «ні».

Час виконання методики 10-15 хв.

- 1 Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
- 1 Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
- 1 Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?
- 1 Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
- 1 Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
- 1 Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
- 1 Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
- 1 Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
- 1 Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
- 1 Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри і розваги?
- 1 Чи важко Вам включатися в нові для Вас компанії (колективи)?
- 1 Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
- 1 Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
- 1 Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
- 1 Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?
- 1 Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх зобов'язань, обов'язків?
- 1 Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?
- 1 Чи часто у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
- 1 Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання побути на одинці?
- 1 Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?
- 1 Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
- 1 Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?
- 1 Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
- 1 Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
- 1 Чи подобається Вам брати участь в колективних іграх?
- 1 Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?
- 1 Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
- 1 Чи правда, що ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?
- 1 Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?
- 1 Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
- 1 Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
- 1 Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не зразу прийняли друзі?

- 1. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
- 2. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх товаришів?
- 3. Чи правда, що Ви губитесь, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
- 4. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
- 5. У Вас багато друзів?
- 6. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?
- 7. Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
- 8. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх друзів?

### **ДІАГНОСТИКА МОЖЛИВИХ СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

- 1. А. Я охоче даю іншим брати на себе відповідальність за вирішення складного питання.
  - 1. Перш ніж обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, у чому ми обоє згодні.
- 2. А. У суперечці я звичайно намагаюся знайти рішення, що влаштовує всіх.
  - 1. У суперечці я завжди намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.
- 3. А. Звичайно я завжди наполягаю на своєму.
  - 1. У суперечці я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти нормальні відносини.
- 4. А. У суперечці мене звичайно влаштовує компроміс.
  - 1. Іноді я здатен пожертвувати своїми інтересами заради інтересів інших.
- 5. А. Улагоджуючи конфлікт, я завжди намагаюся викликати позитивні емоції іншого.
  - 1. У суперечці я завжди намагаюся уникнути непотрібної напруженості.
- 6. А. У суперечці насамперед я намагаюся уникнути неприємностей для себе.
  - 1. У суперечці моє правило - домогтися свого.
- 7. А. Я часто намагаюся відкласти остаточне ухвалення рішення для того, щоб потім розставити всі крапки над «і».
  - 1. У суперечці я згоден чимось поступитися, щоб домогтися інших поступок.
- 8. А. Я завжди наполегливо прагну домогтися свого.
  - 1. При вирішенні проблем я насамперед намагаюся зрозуміти, у чому полягають мої інтереси.
- 9. А. Розбіжності, що виникають, - не привід для хвилювання.
  - 1. Я здатен мобілізувати себе, щоб домогтися того, чого хочу.
- 10. А. Я твердо прагну до наміченого.
  - 1. У суперечці я здатен і на розумний компроміс.
- 11. А. У конфлікті я в першу чергу намагаюся ясно представити інтереси кожного.
  - 1. У суперечці мені звичайно важливо зберегти відносини і не придбати зайвого ворога.
- 12. А. Я уникаю займати двозначну позицію.
  - 1. Якщо хтось йде мені назустріч, то я даю можливість йому залишитися при своїй думці.
- 13. А. Звичайно я центрист і проти крайнощів.
  - 1. У суперечці, коли я правий, то наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
- 14. А. Викладаючи свою точку зору, я завжди цікавлюся протилежною.
  - 1. У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку і перевагу своїх поглядів.
- 15. А. Для мене в суперечці головне - не переступити меж і не нажити собі ворога.
  - 1. Я піду на багато що, щоб зняти напруженість.
- 16. А. Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.
  - 1. У суперечці я завжди намагаюся переконати іншого в перевазі своїх поглядів.
- 17. А. Звичайно я послідовно домагаюся свого.
  - 1. Конфронтацію в суперечці я вважаю марною.

- А. Якщо це зробить щасливим іншого, то я можу, зрештою, уступити йому.  
 У суперечці я ніколи не добиваю суперника, а даю йому можливість ствердитися у чомусь.
19. А. Першою справою я намагаюся визначити, хто чого хоче і домагається. Б. Іноді я згоден почекати і відкласти остаточне ухвалення рішення.
20. А. Мені дуже важливо відразу ж подолати явні розбіжності.  
 Для мене завжди важливо знайти краще співвідношення вигід і втрат для учасників конфлікту.
1. А. Ведучи переговори, я завжди уважний до бажань іншого.  
 У суперечці я хочу, щоб інший не церемонився і прямо виклав, чого він хоче.
2. А. У суперечці мене влаштує «золота середина».  
 Я твердий у обстоюванні своєї позиції.
3. А. Мені важливо, щоб «вовки були ситі», а «вівці цілі».  
 Я згоден, щоб хтось прийняв відповідальність на себе за вирішення конфлікту.
4. А. У суперечці я можу й уступити, якщо відчую, що наступаю на улюблений «мозоль».  
 Я здатен умовити іншого піти на компроміс.
5. А. У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку своїх поглядів.  
 Я завжди уважний до домагань іншого.
6. А. Я часто пропоную усім зайняти середню позицію.  
 Мені завжди важливо, щоб інший хоч у чомусь отримав вигоду.
27. А. Я намагаюся уникати ситуації, що могла б викликати загострення відносин. Б. Іноді я здатен дати іншому наполягати на своєму.
28. А. Звичайно я чітко і послідовно намагаюся йти до мети.  
 Пом'якшуючи ситуацію, я намагаюся схилити на свій бік іншого.
9. А. Я не люблю крайнощів у суперечці.  
 Іноді розбіжності, що виникають, - це не привід для хвилювань і тривоги.
10. А. Для мене важливо не торкнутися «болючих точок» іншого.  
 У суперечці для мене дуже важливо зробити іншого своїм суперником.

### **ДІАГНОСТИКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА**

**Виберіть притаманне Вам твердження:**

- а) централізує керівництво, вимагає, щоб про все відразу доповідали саме йому;  
 б) керівник пасивний, можна сказати, що він «пливе за течією»;  
 в) чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками і підлеглими;
- а) у критичних ситуаціях керівник, як правило, застосовує більш тверді методи керівництва;  
 б) зіштовхуючись із труднощами, керівник починає більш тісно взаємодіяти з підлеглими;  
 в) у критичних ситуаціях керівник погано справляється з управлінням колективом;
- а) регулярно спілкується з підлеглими, говорить про положення справ у колективі, про можливі труднощі;  
 б) вміє спілкуватися, але обмежує спілкування з підлеглими, тримається на відстані від них;  
 в) намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі в спілкуванні;
- а) коли керівник відсутній, члени групи працюють гірше;  
 б) колектив не знижує продуктивності, навіть якщо керівник тимчасово залишає його;  
 в) члени колективу працюють не в повну силу, при іншому керівнику могли б зробити більше;
- а) на критику звичайно не ображається, прислухається до неї;  
 б) критику вислуховує, обіцяє вжити заходів, але нічого не робить;  
 в) не любить, коли його критикують і не приховує цього;
- а) сам звертається за порадою до підлеглих;  
 б) не припускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували;  
 в) підлеглі не тільки радять, але і дають вказівки своєму керівнику;
- а) контролює роботу від нагоди до нагоди;

- б) завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;
- в) контролюючи роботу, завжди помітить позитивні результати, похвалить тих, хто на це заслуговує;
1. а) його цікавить тільки виконання плану і всього наміченого, і байдуже, як при цьому люди відносяться один до одного;
- б) вирішуючи повсякденні задачі, намагається створити і підтримати довірчі відносини між людьми в колективі;
- в) в ефективній роботі особливо не зацікавлений, підходить до роботи формально;
2. а) дає накази так, що хочеться їх виконати;
- б) наказувати не вміє, його накази не мають необхідної сили;
- в) звертається з проханням, а виходить наказ;
3. а) сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий;
- б) якщо чого-небудь не знає, то не боїться показати це і звертається за допомогою до інших членів колективу;
- в) якщо не знає, як вирішити питання, найчастіше все пускає на самоплив;
4. а) складається враження, що він боїться багато брати на себе;
- б) відповідальність розподіляє між собою і членами колективу;
- в) відповідальність концентрує у своїх руках;
2. а) хоче, щоб його помічники були яскравими і цікавими особистостями;
- б) домагається, щоб помічники підкорялися йому у всьому безвідмовно;
- в) йому все рівно, хто в нього помічник;
3. а) всі задоволені, коли керівник відсутній, відчувають деяке полегшення;
- б) з керівником працювати цікаво, усі з радістю чекають його повернення;
- в) відсутність керівника не помічається, члени колективу до нього майже байдужі;
4. а) для виконання роботи йому нерідко приходится умовляти членів колективу;
- б) ніколи не просить, завжди наполягає, наказує, розпоряджається;
- в) часто звертається до підлеглих з дорученням, порадою, проханням;
5. а) він завжди доброзичливий до підлеглих;
- б) стосовно підлеглих може бути нетактовним і грубим;
- в) характер звертання до підлеглих буває різним, часто міняється;
6. а) керівник залучає до керування рядових членів колективу;
- б) керівник нерідко перекладає свої функції на інших;
- в) буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу;
7. а) не впливає на дисципліну, вона визначається іншими;
- б) вміє підтримувати дисципліну і порядок;
- в) дисципліна завжди непогана, тому що всі бояться керівника;
8. а) з підлеглими спілкується тільки з сууго ділових питань;
- б) розмовляючи з підлеглими про справи, запитує і про особисте;
- в) нерідко важко зрозуміти, чого хоче керівник;
9. а) керівник одноособово приймає рішення чи скасовує їх;
- б) керівник намагається піти від виконання складної і копіткої справи;
- в) намагається вирішувати справи з підлеглими, одноособово приймає рішення лише в термінових випадках;
10. а) у керованому колективі недостатньо розвинуті взаємодопомога і взаємна довіра;
- б) намагається, щоб у підлеглих на роботі був гарний настрій;
- в) у колективі плин кадрів, люди йдуть і не шкодують про це;
11. а) сприяє тому, щоб підлеглі самостійно приймали рішення;
- б) буває так, що керівник нав'язує власну думку, а говорить, що ця думка більшості;
- в) виконавці надані самі собі;
2. а) завжди радиться з усіма, особливо з досвідченими працівниками;
- б) радиться тільки з керівниками, що стоять вище;

- в) радиться з колективом зрідка;
3. а) ініціатива підлеглих не заохочується;
- б) керівник підтримує ініціативу підлеглих;
- в) керівник чекає звичайного підштовхування з боку;
4. а) його улюблене гасло - «давай-давай»;
- б) він вимогливий, але справедливий;
- в) мабуть, керівник дуже невимоглива людина;
5. а) воліє слідувати вже відпрацьованим нормам, вимогам;
- б) охоче підтримує доцільні нововведення;
- в) нововведення найчастіше проходять повз нього;
6. а) у своїй роботі широко спирається на громадські організації;
- б) деякі важливі справи громадського життя колективу найчастіше вирішуються без керівника;
- в) із громадськими організаціями не дуже рахується;
7. а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі;
- б) ніколи не виявляє своєї переваги над членами колективу;
- в) вважає себе незамінним у колективі.

### Додаток К.3 – Показники мікрорівня мотивації управлінської праці

#### нафтогазових підприємств

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	2	3	4	5	6
1	Керівники				
1.1	кількість керівників на кожному рівні	НГВУ «Долинанафтогаз»	13	68	79
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	21	85	122
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	30	91	127
		НДІНГЕНІЕ	1	1	1
1.2	середня заробітна плата керівників відповідно за рівнями управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	6490	5070	4370
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	6500	5130	4426,67
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	7733,3	5720	4606,67
		НДІНГЕНІЕ	8854	8090	4160
1.3	співвідношення кількості керівників на рівнях управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	1	5,1	6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1	4	5,8
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1	3,1	4,2
		НДІНГЕНІЕ	1	1	1
1.4	структура управлінського персоналу за рівнями управління, %	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,74	3,87	4,50
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,71	2,88	4,13
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,04	3,15	4,40
		НДІНГЕНІЕ	33,33	33,33	33,33
1.5	витрати на утримання одного керівника, грн.	НГВУ «Долинанафтогаз»	6490	5070	4370
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	6500	5130	4426,67
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	7733,3	5720	4606,67
		НДІНГЕНІЕ	8854	8090	4160
1.6	кількість менеджерів з управлінською вищою освітою	НГВУ «Долинанафтогаз»	2	6	1
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1	7	8
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	24	79	99
		НДІНГЕНІЕ	0,0054	0,0032	0,0044

Продовж. додатку К.3

1	2	3	4	5	6
1.7	Частка працівників системи управління в загальній чисельності персоналу, %	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,0046	0,024	0,028
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,0031	0,013	0,018
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,0041	0,012	0,017
		НДІНГЕНІЕ	11,11	11,11	11,11
2	Техніка управління				
2.1	індекс росту технічної озброєності управлінської праці	НГВУ «Долинанафтогаз»	1,15	0,92	0,91
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,88	0,93	0,83
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,99	1,14	0,96
		НДІНГЕНІЕ	1,21	1,16	0,97
2.2	коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,89	0,91	0,87
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,81	0,79	0,77
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,88	0,88	0,93
		НДІНГЕНІЕ	0,86	0,89	0,87
2.3	коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,78	0,63	0,71
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,69	0,57	0,51
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,75	0,71	0,65
		НДІНГЕНІЕ	0,65	0,66	0,61
3	Технологія управління				
3.1	кількість функцій керівник	НГВУ «Долинанафтогаз»	16	12	13
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	17	17	15
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	23	21	20
		НДІНГЕНІЕ	12	10	9
3.2	кількість управлінських задач менеджера	НГВУ «Долинанафтогаз»	5	4	4
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	6	6	4
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	6	5	5
		НДІНГЕНІЕ	3	3	3
3.3	кількість функціональних комплексів задач керівник	НГВУ «Долинанафтогаз»	10	9	9
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	12	12	11
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	9	9	8
		НДІНГЕНІЕ	2	2	2
3.4	коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,91	0,90	0,89
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,81	0,83	0,80
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,89	0,90	0,88
		НДІНГЕНІЕ	0,87	0,91	0,90
4	Організаційна структура				
4.1	кількість рівнів управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3	3	3
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3	3	3
		НДІНГЕНІЕ	3	3	3
4.2	кількість ланок управління на кожному рівні	НГВУ «Долинанафтогаз»	4	4	5
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	5	6	6
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	7	8	9
		НДІНГЕНІЕ	1	1	1
4.3	спеціалізація (розподіл праці)	НГВУ «Долинанафтогаз»	21	11	9
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	22	12	8
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	23	12	9
		НДІНГЕНІЕ	31	15	5



## Продовж. додатку К.3

1	2	3	4	5	6
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,70	0,75	0,75
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,85	0,82	0,91
		НДІНГЕНІЕ	0,83	0,91	0,89
4.5	масштаб керованості	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,81	0,80	0,80
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,78	0,76	0,77
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,88	0,89	0,89
		НДІНГЕНІЕ	0,92	0,91	0,91
4.6	права (відповідальність)	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,89	0,78	0,89
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,87	0,81	0,81
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,78	0,79	0,7
		НДІНГЕНІЕ	0,83	0,85	0,86
4.7	рівень централізації (децентралізації)	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,78	0,67	0,88
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,71	0,7	0,79
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,82	0,81	0,86
		НДІНГЕНІЕ	0,93	0,91	0,78
4.8	диференціація (інтеграція)	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,91	0,92	0,91
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,88	0,89	0,88
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,93	0,93	0,94
		НДІНГЕНІЕ	0,89	0,91	0,94
5	Інформація				
5.1	кількість документів продукованих структурним підрозділом	НГВУ «Долина нафтогаз»	984	231	99
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	821	197	101
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1032	542	211
		НДІНГЕНІЕ	541	323	198
5.2	коефіцієнт виконання	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,98	0,98	0,99
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,99	0,98	0,98
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,99	0,99	0,73
		НДІНГЕНІЕ	0,96	0,83	0,89
5.3	інформатизація управління	НГВУ «Долина нафтогаз»	1,15	1,24	1,13
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	1,29	1,34	1,27
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,70	1,35	1,17
		НДІНГЕНІЕ	1,362	1,41	1,25
5.4	коефіцієнт використання інформації	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,75	0,80	0,72
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,97	0,94	0,90
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,95	0,93	0,93
		НДІНГЕНІЕ	0,82	0,90	0,74
5.5	коефіцієнт якості управлінської документації	НГВУ «Долина нафтогаз»	0,72	0,65	0,54
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	0,87	0,64	0,69
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,78	0,86	0,78
		НДІНГЕНІЕ	0,73	0,76	0,6
6	Рішення				
6.1	питома вага інноваційних рішень в загальній кількості рішень	НГВУ «Долина нафтогаз»	3,51	2,02	2,54
		НГВУ «Надвірна нафтогаз»	4,35	2,88	3,30
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	5,74	4,12	3,80
		НДІНГЕНІЕ	8,95	10,76	22,22

Додаток К.4 – Експертні оцінки показників ефективності мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, бали

Підприємство	Характеристика роботи	Експертні оцінки					Сумарний бал	Середній бал
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Керівники								
Кількість керівників за рівнями управління								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	1	2	2	3	2	10	2
	LOWER	1	1	2	3	1	8	1,6
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	1	2	3	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	1	1	2	8	1,6
	LOWER	1	1	2	2	2	8	1,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	1	2	2	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	1	2	1	8	1,6
	LOWER	1	1	1	1	2	6	1,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6
Середня заробітна плата керівників за рівнями управління								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	2	1	2	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	2	1	1	8	1,6
	LOWER	1	1	2	2	3	9	1,8
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	1	1	2	2	2	8	1,6
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	2	3	3	1	12	2,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	1	1	2	2	2	8	1,6
	MIDDLE	2	2	2	1	1	8	1,6
	LOWER	1	1	3	2	2	9	1,8
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	2	2	11	2,2
	LOWER	2	2	2	1	2	9	1,8
Структура управлінського персоналу за рівнями управління								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	1	1	2	2	2	8	1,6
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	2	1	10	2
	LOWER	1	1	1	1	1	5	1
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	2	2	3	13	2,6
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	3	1	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	2	3	2	13	2,6
	LOWER	2	2	2	3	3	12	2,4
Кількість менеджерів з вищою управлінською освітою								

## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НГВУ «Надвірна нафтогаз»	TOP	2	2	2	3	2	11	2,2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	1	2	1	2	2	8	1,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	3	3	2	2	13	2,6
	LOWER	2	2	3	2	2	11	2,2
середнє сумарне значення								2,12
Канони								
Програма соціально-економічного розвитку на певний період								
НГВУ «Долина нафтогаз»	TOP	2	2	3	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	3	2	3	2	12	2,4
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2
НГВУ «Надвірна нафтогаз»	TOP	2	3	3	2	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	3	2	2	3	13	2,6
	LOWER	3	2	2	2	3	12	2,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	3	3	3	2	13	2,6
	MIDDLE	3	3	3	2	3	14	2,8
	LOWER	3	2	2	3	3	13	2,6
Місія (кредо, образ)								
НГВУ «Долина нафтогаз»	TOP	2	2	2	3	2	11	2,2
	MIDDLE	2	2	3	3	2	12	2,4
	LOWER	3	3	2	2	2	12	2,4
НГВУ «Надвірна нафтогаз»	TOP	2	2	2	2	1	9	1,8
	MIDDLE	3	1	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	3	3	12	2,4
	LOWER	2	2	2	2	3	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Система цілей								
НГВУ «Долина нафтогаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	3	3	13	2,6
	LOWER	3	3	2	2	2	12	2,4
НГВУ «Надвірна нафтогаз»	TOP	3	2	2	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	3	2	11	2,2
	LOWER	2	3	2	2	2	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2

## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	3	3	2	2	12	2,4
	LOWER	2	2	3	3	3	13	2,6
Принципи управління								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	2	2	2	12	2,4
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	1	2	1	8	1,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	2	3	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	3	2	11	2,2
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	3	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	2	3	12	2,4
	LOWER	3	3	2	2	3	13	2,6
Концепція розвитку і вдосконалення управління								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	2	2	2	2	3	11	2,2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	3	3	2	12	2,4
	LOWER	2	2	2	2	3	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	3	2	2	12	2,4
	LOWER	2	2	2	3	2	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	3	2	3	2	13	2,6
	LOWER	2	3	3	2	2	12	2,4
Середнє сумарне значення								2,34
Техніка управління								
Індекс росту озброєності управлінської праці								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Коефіцієнт використання засобів механізованої праці								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3

## Продовження додатку. К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
Коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
сумарне середнє значення								2,44
Технологія управління								
Кількість функцій керівника								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	3	3	2	3	3	14	2,8
	MIDDLE	3	2	3	3	2	13	2,6
	LOWER	2	2	3	2	3	12	2,4
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	2	3	2	13	2,6
	LOWER	2	3	3	2	2	12	2,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	2	3	3	2	2	12	2,4
	LOWER	2	2	3	3	3	13	2,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	3	3	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	3	3	3	2	13	2,6
	LOWER	2	2	2	3	3	12	2,4
Кількість управлінських задач менеджера								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	3	2	11	2,2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	3	3	3	2	13	2,6
	MIDDLE	2	2	2	3	2	11	2,2

## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	LOWER	2	3	3	2	2	12	2,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	2	3	2	13	2,6
	MIDDLE	2	3	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	2	3	3	3	14	2,8
Кількість функціональних комплексів задач керівника								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	2	3	2	3	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	3	2	2	2	3	12	2,4
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	3	2	2	13	2,6
	LOWER	2	2	2	3	2	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	3	3	3	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	2	3	3	2	2	12	2,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	2	2	3	3	13	2,6
	MIDDLE	2	3	3	2	2	12	2,4
	LOWER	3	2	3	2	2	12	2,4
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
Середнє розрахункове значення								2,6
Організаційна структура								
Зв'язки (комунікації)								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	3	2	3	3	14	2,8
	MIDDLE	3	2	2	3	3	13	2,6
	LOWER	2	2	2	3	3	12	2,4
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	2	3	2	1	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	2	1	10	2
	LOWER	3	2	1	2	3	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	3	3	13	2,6
	LOWER	3	2	3	2	3	13	2,6

## Продовження додатку. К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Масштаб керованості								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	2	2	3	3	13	2,6
	MIDDLE	3	3	3	2	3	14	2,8
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	1	10	2
	MIDDLE	2	2	2	1	3	10	2
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	3	2	3	13	2,6
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	2	2	2	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	3	3	2	14	2,8
	LOWER	3	3	3	2	3	14	2,8
Права (відповідальність)								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
Централізація (децентралізація)								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	2	2	3	2	3	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	3	2	2	2	12	2,4
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	3	2	3	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	3	2	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	2	2	2	12	2,4
	LOWER	3	3	2	1	2	11	2,2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	2	2	2	12	2,4
	LOWER	3	3	2	3	2	13	2,6
Інтеграція								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2

## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	2	3	2	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	2	3	2	2	12	2,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	2	3	2	2	12	2,4
	LOWER	3	3	2	2	2	12	2,4
середнє сумарне значення								2,47
Інформація								
Коефіцієнт виконання завдань								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	3	3	2	2	2	12	2,4
	LOWER	3	2	1	1	2	9	1,8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	2	2	3	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	3	2	1	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	2	3	3	3	14	2,8
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	3	3	2	2	13	2,6
	LOWER	3	2	3	2	2	12	2,4
Інформатизація управління								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	3	2	3	2	3	13	2,6
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	3	2	2	2	3	12	2,4
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	2	2	3	3	13	2,6
	MIDDLE	3	3	3	2	2	13	2,6
	LOWER	3	2	2	3	2	12	2,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	2	2	3	3	13	2,6
	MIDDLE	3	3	3	2	2	13	2,6
	LOWER	3	2	3	2	2	12	2,4
Коефіцієнт використання інформації								
НГВУ «Долиналифтогаз»	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	3	2	2	3	2	12	2,4
	LOWER	2	1	2	3	1	9	1,8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	3	2	2	11	2,2
	MIDDLE	3	2	1	1	2	9	1,8
	LOWER	2	1	2	2	2	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	1	2	2	2	10	2
	MIDDLE	3	2	1	2	1	9	1,8
	LOWER	3	1	1	1	2	8	1,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	2	3	3	3	14	2,8
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6



## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт якості управлінської документації								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	2	3	3	2	3	13	2,6
	LOWER	1	2	2	2	2	9	1,8
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	3	2	2	3	1	11	2,2
	MIDDLE	2	2	2	1	3	10	2
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	3	3	2	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	3	2	3	13	2,6
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	2	3	3	3	2	13	2,6
	LOWER	2	3	3	2	3	13	2,6
Середнє розрахункове значення								2,33
Рішення								
Критерії прийняття управлінських рішень								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	2	1	3	3	2	11	2,2
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	2	2	3	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	3	2	12	2,4
	LOWER	2	1	3	3	2	11	2,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	2	2	3	13	2,6
	MIDDLE	2	3	2	2	3	12	2,4
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	2	14	2,8
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	3	3	3	3	14	2,8
Процедура розробки і прийняття управлінських рішень								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	3	3	3	3	14	2,8
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	2	2	2	3	1	10	2
	MIDDLE	3	3	3	1	3	13	2,6
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	3	3	3	3	2	14	2,8
	LOWER	2	3	3	2	3	13	2,6
Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	2	2	3	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	2	3	3	14	2,8
	LOWER	2	2	2	3	3	12	2,4

## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	1	2	1	8	1,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	3	2	2	11	2,2
	MIDDLE	2	2	2	2	1	9	1,8
	LOWER	3	2	2	2	3	12	2,4
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	3	2	2	11	2,2
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	2	3	2	2	3	12	2,4
середнє розрахункове значення								2,37

Додаток К.5 – Показники мезорівня мотивації управлінської праці  
нафтогазових підприємств

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	2	3	4	5	6
1	асортимент мотиваторів	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3	3	3
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	5	5	5
		НДІНГЕНІЕ	4	4	4
2	номенклатура мотиваторів	НГВУ «Долинанафтогаз»	12	11	11
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	10	7	5
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	12	10	10
		НДІНГЕНІЕ	8	7	7
3	ефективність управління, (грн./ос.)	НГВУ «Долинанафтогаз»	4028,46	770,14	662,91
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	28557,65	7055,42	4915,661
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1745,66	575,49	412,36
		НДІНГЕНІЕ	4028,46	770,14	662,91
4	зайнятість персоналу в апараті управління, (осіб)	НГВУ «Долинанафтогаз»	710,7	710,7	710,7
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,008	0,042	0,049
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,0077	0,031	0,044
		НДІНГЕНІЕ	0,011	0,034	0,048
5	співвідношення чисельності персоналу лінійного та функціонального управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	-	-	-
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,45	0,6	0,67
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	1,37	1,91	2,33
		НДІНГЕНІЕ	1	0,92	0,73
6	коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	1	1	1
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,23	0,08	0,10
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,19	0,08	0,06
		НДІНГЕНІЕ	0,16	0,05	0,07
7	коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	НГВУ «Долинанафтогаз»	1	1	1
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,002	0,001	0,002
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,0016	0,0014	0,0016
		НДІНГЕНІЕ	0,0011	0,0014	0,0010

## Продовження додатку К.5

1	2	3	4	5	6
8	якість мотивації менеджерів	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,63	0,68	0,65
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,51	0,55	0,49
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,73	0,75	0,74
		НДІНГЕНІЕ	0,69	0,69	0,69
9	Інновації в мотивації праці менеджерів	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,34	0,34	0,34
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,31	0,31	0,31
		УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,43	0,43	0,43
		НДІНГЕНІЕ	0,55	0,55	0,55

Додаток К.6 – Експертні оцінки показників ефективності мезорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, бали

Підприємство	Характеристика роботи	Експертні оцінки					Сумарний бал	Середній бал
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Асортимент мотиваторів								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	1	1	2	3	9	1,8
	MIDDLE	2	2	1	1	1	7	1,4
	LOWER	1	2	2	1	2	8	1,6
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	1	1	1	2	7	1,4
	MIDDLE	1	1	1	1	2	6	1,2
	LOWER	1	1	1	2	2	7	1,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	1	2	9	1,8
	LOWER	2	2	1	1	2	8	1,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Номенклатура мотиваторів								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	2	3	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	3	3	3	2	13	2,6
	LOWER	1	2	3	3	1	10	2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	2	2	2	2	11	2,2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	1	1	8	1,6
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	3	2	2	1	10	2
	MIDDLE	3	2	2	1	2	10	2
	LOWER	2	2	2	3	1	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	2	3	3	3	2	13	2,6
	LOWER	2	3	2	3	3	13	2,6
Ефективність управління								
НГВУ «Долинанафтогаз»	TOP	3	2	2	3	3	13	2,6
	MIDDLE	2	3	1	2	3	11	2,2
	LOWER	3	2	2	2	2	11	2,2

## Продовження додатку К.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	1	10	2
	MIDDLE	2	2	2	1	3	10	2
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	1	2	2	11	2,2
	MIDDLE	3	2	3	2	3	13	2,6
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	2	2	2	3	12	2,4
	MIDDLE	3	3	3	3	2	14	2,8
	LOWER	2	1	3	2	3	11	2,2
<i>Зайнятість персоналу в апараті управління</i>								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	2	2	1	2	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	2	1	1	8	1,6
	LOWER	1	1	2	2	3	9	1,8
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	1	1	2	2	2	8	1,6
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	2	3	3	1	12	2,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	1	1	2	2	2	8	1,6
	MIDDLE	2	2	2	1	1	8	1,6
	LOWER	1	1	2	2	2	8	1,6
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	2	2	11	2,2
	LOWER	2	2	2	1	2	9	1,8
<i>Співвідношення чисельності персоналу лінійного та функціонального управління</i>								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	2	3	2	3	2	12	2,4
	MIDDLE	3	2	2	2	2	11	2,2
	LOWER	1	1	2	2	2	8	1,6
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	3	2	2	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	3	2	1	10	2
	LOWER	1	1	1	1	1	5	1
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	2	2	3	13	2,6
	MIDDLE	2	2	3	3	3	13	2,6
	LOWER	3	1	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	2	3	2	13	2,6
	LOWER	2	2	2	3	3	12	2,4
<i>Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління</i>								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	2	3	2	3	2	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	3	1	10	2
	MIDDLE	1	2	3	1	3	10	2
	LOWER	2	2	2	2	1	9	1,8
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	2	2	13	2,6
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	3	3	3	2	2	13	2,6

## Продовження додатку К.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НДІНГЕНІЄ	TOP	2	2	2	2	3	11	2,2
	MIDDLE	3	3	3	3	2	14	2,8
	LOWER	2	3	3	2	3	13	2,6
Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу								
НГБУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	2	3	2	3	12	2,4
	MIDDLE	2	2	2	2	3	11	2,2
	LOWER	1	2	2	2	3	10	2
НГБУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	3	2	2	1	3	11	2,2
	MIDDLE	2	3	3	2	2	12	2,4
	LOWER	3	2	2	3	2	12	2,4
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	3	1	3	2	11	2,2
	MIDDLE	3	2	2	2	3	12	2,4
	LOWER	1	3	3	2	2	11	2,2
НДІНГЕНІЄ	TOP	3	2	2	1	3	11	2,2
	MIDDLE	2	3	3	2	2	12	2,4
	LOWER	2	2	1	2	2	9	1,8
Якість мотивації менеджерів								
НГБУ «Долинанафтогаз»	TOP	2	2	2	1	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	1	2	2	9	1,8
	LOWER	2	1	2	1	2	8	1,6
НГБУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	1	1	1	2	1	6	1,2
	MIDDLE	1	1	1	1	1	5	1
	LOWER	1	1	1	1	1	5	1
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	1	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	1	1	2	8	1,6
НДІНГЕНІЄ	TOP	2	1	2	2	2	9	1,8
	MIDDLE	2	2	2	1	1	8	1,6
	LOWER	1	2	1	2	1	7	1,4
Інновації в мотивації праці менеджерів								
НГБУ «Долинанафтогаз»	TOP	1	2	1	2	1	7	1,4
	MIDDLE	1	2	1	1	2	7	1,4
	LOWER	1	1	1	1	2	6	1,2
НГБУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	1	1	1	2	2	7	1,4
	MIDDLE	1	2	1	2	1	7	1,4
	LOWER	1	1	1	1	2	6	1,2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	1	9	1,8
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЄ	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	1	1	2	8	1,6
	LOWER	2	1	1	1	2	7	1,4

Додаток К.7 – Експертні оцінки показників ефективності макrorівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, бали

Підприємство	Характеристика роботи	Експертні оцінки					Сумарний бал	Середній бал
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Конкурентоспроможність управлінського персоналу								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттранcгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	5	3
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Кількість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	1	1	1	1	1	5	1
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттранcгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Якість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НГВУ «Надвірнанаftогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттранcгаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
Роль підприємства щодо мотивації праці менеджерів на ринку								
НГВУ «Долинанaftогаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3

## Продовження додатку К.7

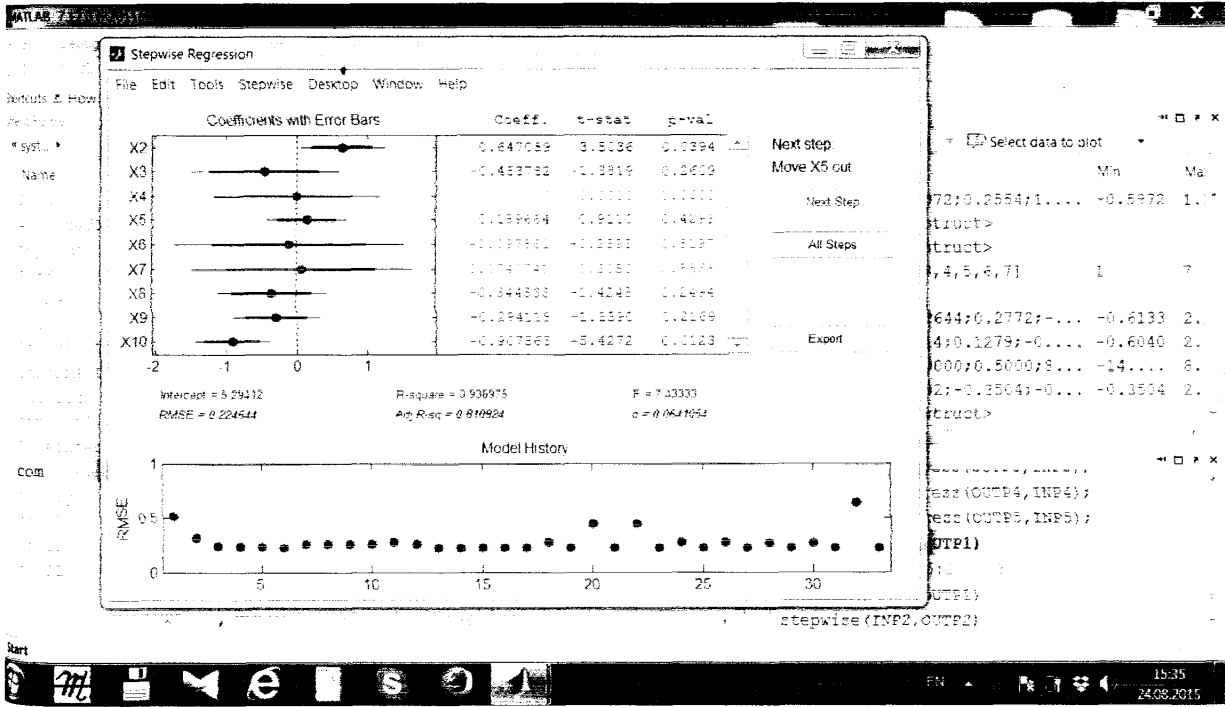
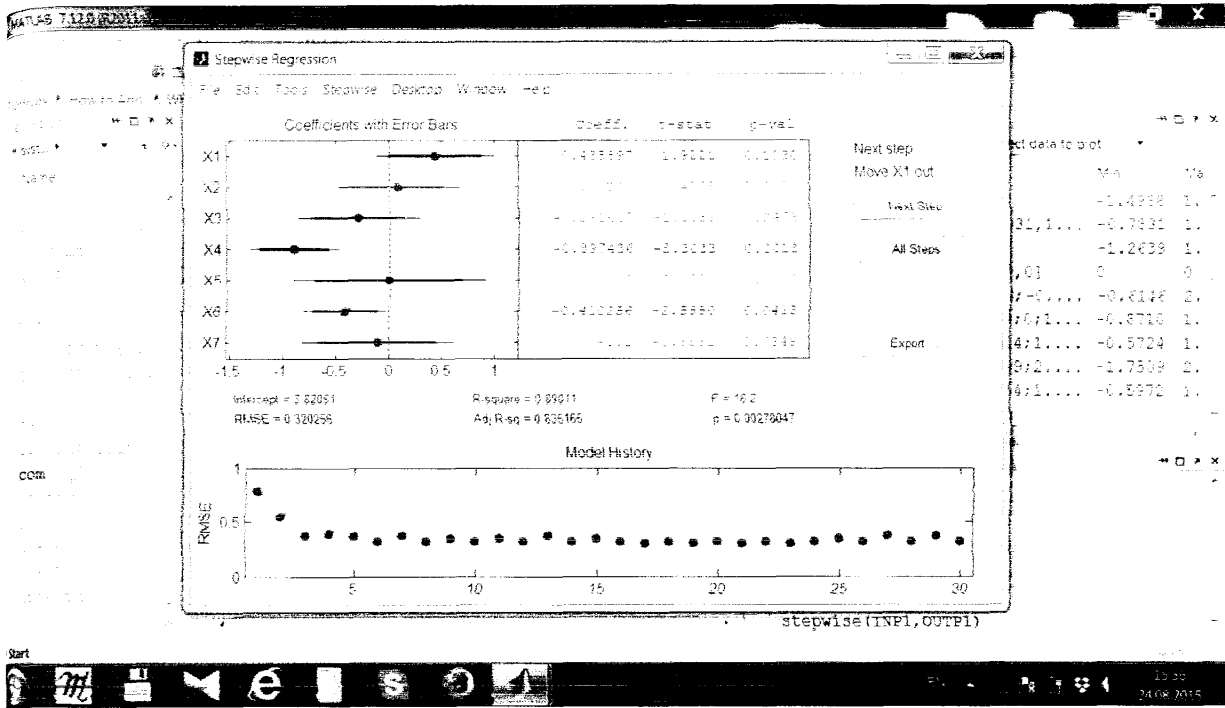
1	2	3	4	5	6	7	8	9
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	2	2	2	2	2	10	2
НДІНГЕНІЕ	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
Місткість ринку основного конкурента								
НГВУ «Долинанфтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НГВУ «Надвірнанафтогаз»	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
УМГ «Прикарпаттрансгаз»	TOP	3	3	3	3	3	15	3
	MIDDLE	3	3	3	3	3	15	3
	LOWER	3	3	3	3	3	15	3
НДІНГЕНІЕ	TOP	2	2	2	2	2	10	2
	MIDDLE	2	2	2	2	2	10	2
	LOWER	1	1	1	1	1	5	1

Додаток К.8 – Показники макрорівня мотивації управлінської праці  
нафтогазових підприємств (профіль керівника)

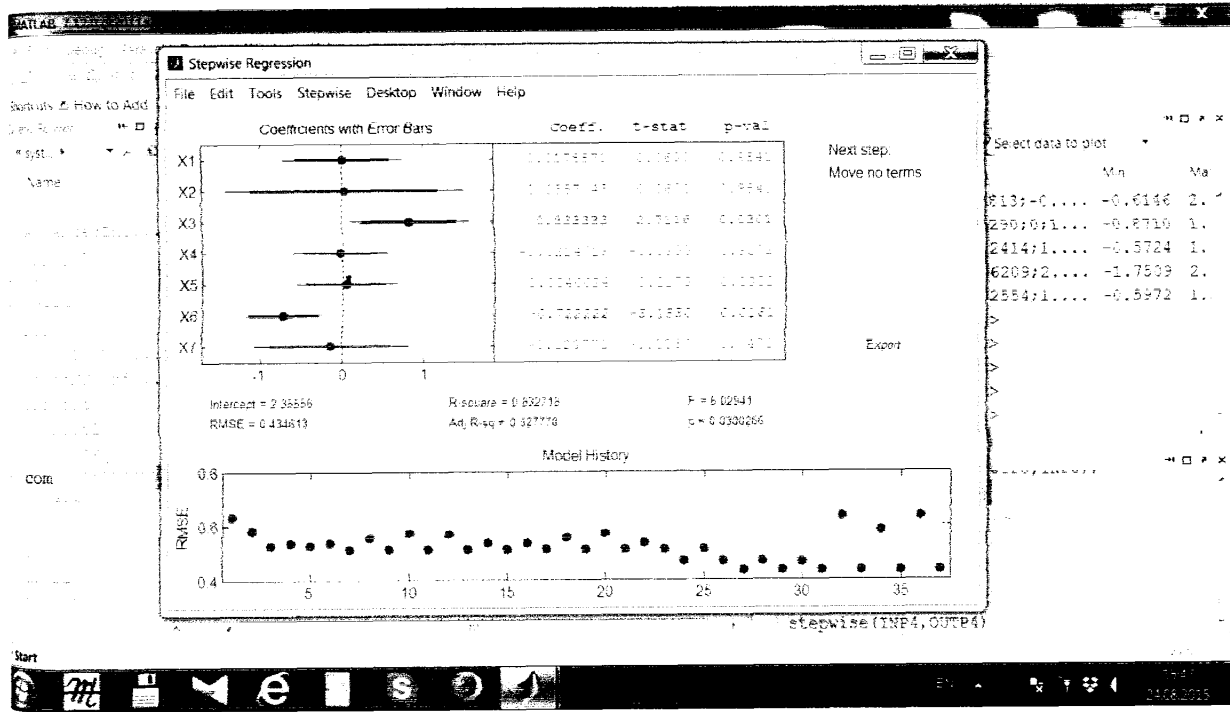
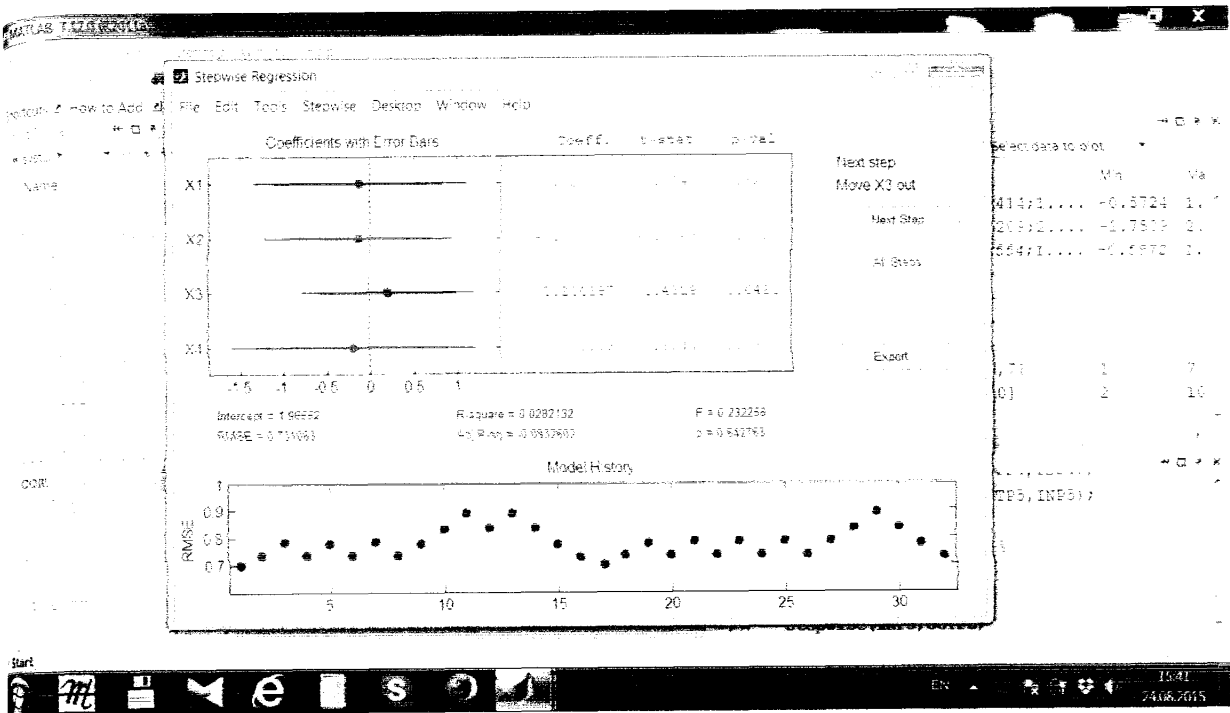
Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
		TOP	MIDDLE	LOWER
конкурентоспроможність управлінського персоналу	НГВУ «Долинанфтогаз»	0,838	0,84	0,858
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,868	0,896	0,774
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,798	0,818	0,76
	НДІНГЕНІЕ	0,838	0,832	0,79
кількість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів, шт.	НГВУ «Долинанфтогаз»	11	18	15
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	8	13	10
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	19	17	17
	НДІНГЕНІЕ	10	12	11
якість конкурентних переваг мотивації праці менеджерів, %	НГВУ «Долинанфтогаз»	77,2	68,1	69,9
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	56,0	51,8	42,1
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	82,1	78,1	77,3
	НДІНГЕНІЕ	76,3	67,3	66,1
роль підприємств щодо мотивації праці менеджерів на ринку, %	НГВУ «Долинанфтогаз»	32,1	41,4	43,6
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	16,4	27,4	21,2
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	48,5	15,3	37,2
	НДІНГЕНІЕ	17,4	22,1	18,4
місткість ринку основного конкурента, %	НГВУ «Долинанфтогаз»	20,4	15,7	30,6
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	10,1	22,5	37,3
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	42,5	51,6	29,4
	НДІНГЕНІЕ	13,6	18,4	9,5

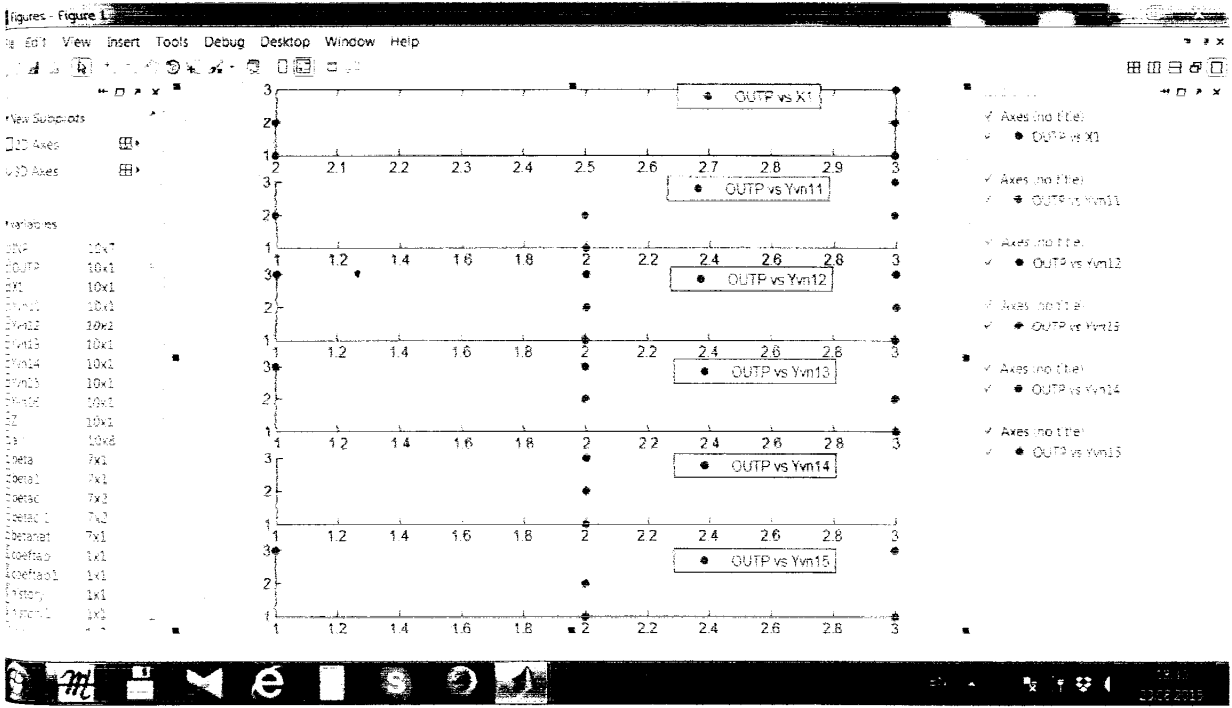
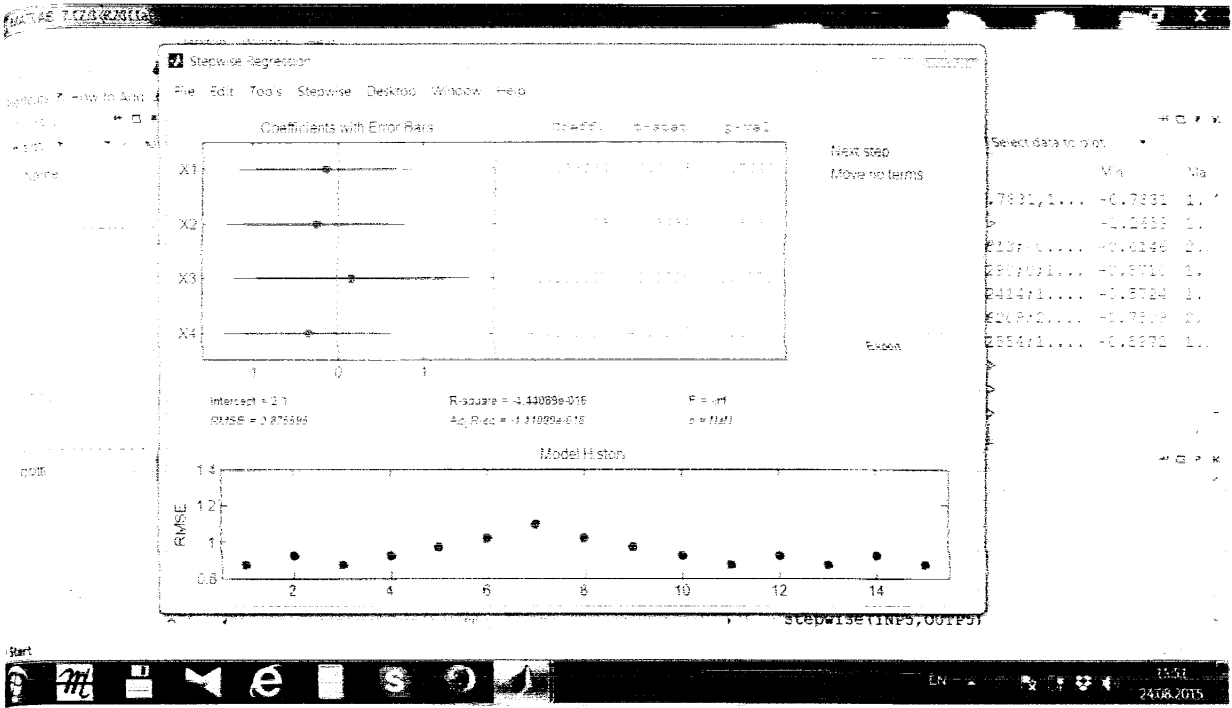
# Додаток Л

## Формалізації теоретико-аналітичної моделі програмними засобами









## Додаток М

**Результати дослідження рівня управління МПМ до, під час і після  
впровадження МУМММ на нафтогазових підприємствах**

## Додаток М.1 – Рівень процесу виявлення мотиваційних потреб

Рівень процесу виявлення мотиваційних потреб	Експерти, бали										Кількість виборів	Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Низький											0	0
Середній	2	2	2					2			4	8
Високий				3	3	3	3		3	3	6	18
Сума											10	26

## Додаток М.2 – Рівень потреби праці менеджерів

Рівень потреби ПМ	Експерти, бали										Кількість виборів	Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Низький	1										1	1
Середній		2	2						2	2	4	8
Високий				3	3	3	3	3			5	15
Сума											10	24

## Додаток М.3 – Рівень інтересів праці менеджерів

Рівень інтересів ПМ	Експерти, бали										Кількість виборів	Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Низький				1							1	1
Середній	2	2	2		2				2		5	10
Високий						3	3	3		3	4	12
Сума											10	23

## Додаток М.4 – Рівень мотивів праці менеджерів

Рівень мотивів ПМ	Експерти, бали										Кількість виборів	Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Низький				1							1	1
Середній	2	2			2	2	2	2			6	12
Високий			3						3	3	3	9
Сума											10	22

## Додаток М.5 – Рівень поведінки праці менеджерів

Рівень поведінки ПМ	Експерти, бали										Кількість виборів	Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Низький											0	0
Середній	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	20
Високий											0	0
Сума											10	20















Додаток М.33 – Розрахунок рівня аналізу і цілевстановлення ( $Z_i$ )

Значення	Змінні моделі	Значення			Рівень управлінського аналізу							
		E1		E2	Z <sub>1</sub>		Z <sub>1</sub> "					
		НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ			
-0,1	Y <sub>vn16</sub>	-0,410256	0	-0,897436	-0,291667	0,09375	0,435897	X1	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,6	Y <sub>vn15</sub>	1,9	2	2,2	2,3	2,4	2,6	Y <sub>vn11</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,6	Y <sub>vn14</sub>	1,9	1,9	2,2	1,8	2,1	2,2	Y <sub>vn12</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,7	Y <sub>vn13</sub>	1,9	2	2,2	2	2,4	2,7	Y <sub>vn13</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,5	Y <sub>vn12</sub>	1,8	2	2,2	2,1	2,3	2,6	Y <sub>vn14</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
1,7	Y <sub>vn11</sub>	1,8	1,9	2,1	2,4	1,8	1,7	Y <sub>vn15</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,7	Y <sub>vn10</sub>	2	1,8	2,1	2	2,2	2,3	Y <sub>vn16</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,7	Y <sub>vn9</sub>	2,3	2,3	2,7	2,8	2,4	2,7	Y <sub>vn11</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
1,8	Y <sub>vn8</sub>	1,3	1,4	2,4	2,1	1,8	1,8	Y <sub>vn12</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2	Y <sub>vn7</sub>	1,9	2,4	1,7	2,2	1,7	1,7	Y <sub>vn13</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,6	Y <sub>vn6</sub>	2,4	2,3	2,2	2,1	2,3	2,7	Y <sub>vn14</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2,7	Y <sub>vn5</sub>	2,5	2,2	2,4	2,2	2,7	2,7	Y <sub>vn15</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
2	Y <sub>vn4</sub>	2,3	2,6	2,2	2,1	1,9	2,1	Y <sub>vn16</sub>	НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				2					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				2					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				2					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ
				1					НГВУ «Долина нафтогаз»	НГВУ	УМГ	НДНГЕГЕ

## Додаток М.34 – Розрахунок рівня розробки і прийняття управлінських рішень

Z<sub>2</sub>)

b <sub>29</sub>	b <sub>28</sub>	b <sub>27</sub>	b <sub>26</sub>	b <sub>25</sub>	b <sub>24</sub>	b <sub>23</sub>	b <sub>22</sub>	b <sub>21</sub>	b <sub>20</sub>	b <sub>19</sub>	b <sub>18</sub>	b <sub>17</sub>	b <sub>16</sub>	b <sub>15</sub>	b <sub>14</sub>	b <sub>13</sub>	b <sub>12</sub>	Значення			Рівень управлінського аналізу								
																		E1			E2			E1			Z <sub>2</sub>		
																		E1			E2			E1			Z <sub>2</sub>		
-0,907563	-0,294118	-0,3445	0,07407	-0,0975	0,1596	0	-0,4537	0,6470	-0,0740	Значення							Рівень управлінського аналізу												
Yz3	Yz2	Yz1	Yvp26	Yvp25	Yvp24	Yvp23	Yvp22	Yvp21	X3	Зміни моделі							Z <sub>2</sub>												
2,5	2	1,3	2,6	2,7	1,9	3	2,9	2,2	2,2	НГВУ «Долинанафтогаз»							Z <sub>2</sub>												
2,4	2	1,2	2,5	2,6	1,7	2,9	2,7	2	2	НГВУ							Z <sub>2</sub>												
2,5	2,1	1,2	2,5	2,5	1,7	2,8	2,8	2,2	2,1	УМГ							Z <sub>2</sub>												
2,3	2,1	1,1	2,4	2,4	1,8	2,8	2,6	2,1	2	НДНГЕГЕ							Z <sub>2</sub>												
1,7	2,2	1,7	2,1	1,6	1,7	1,6	1,5	1,8	1,4	НГВУ «Долинанафтогаз»							Z <sub>2</sub>												
2,2	2	1,4	2,5	2,6	2	2,9	2,6	2,4	2,2	НГВУ							Z <sub>2</sub>												
2,8	2,6	2	2,5	2,5	2,4	2,8	2,8	2,4	2,6	УМГ							Z <sub>2</sub>												
2,2	2,2	1,2	1,9	2	1,7	1,9	1,1	2,1	1,6	НДНГЕГЕ							Z <sub>2</sub>												
2	2,1	1,7	1,6	1,8	1,9	1,4	1,9	2,1	1,3	НГВУ «Долинанафтогаз»							Z <sub>2</sub>												
2,4	2,2	2,1	2,5	2,6	2,5	2,9	2,7	2,2	2	НГВУ							Z <sub>2</sub>												
2,5	2,6	2,5	2,5	2,5	2,3	2,8	2,8	2,5	2,5	УМГ							Z <sub>2</sub>												
2,3	2,1	2	2,4	2,4	2,8	2,8	2,7	1,8	2	НДНГЕГЕ							Z <sub>2</sub>												
													НГВУ «Долинанафтогаз»			Z <sub>2</sub>													
													НГВУ			Z <sub>2</sub>													
													УМГ			Z <sub>2</sub>													
													НДНГЕГЕ			Z <sub>2</sub>													
													НГВУ «Долинанафтогаз»			Z <sub>2</sub>													
													НГВУ			Z <sub>2</sub>													
													УМГ			Z <sub>2</sub>													
													НДНГЕГЕ			Z <sub>2</sub>													
													НГВУ «Долинанафтогаз»			Z <sub>2</sub>													
													НГВУ			Z <sub>2</sub>													
													УМГ			Z <sub>2</sub>													
													НДНГЕГЕ			Z <sub>2</sub>													







Додаток М.37 – Рівень управління мотивацією управлінської праці до впровадження МУМПМ

№	Еталон МУП	Рівень МПМ				Відповідність еталону (+/-)				Присвоєння вагового коефіцієнта				Кориговане значення			
		НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE
1	1	1	1	2	2	+	+	-	-	0,35	0,35	0,1	0,1	0,35	0,35	0,2	0,2
2	2	2	2	2	2	+	+	+	+	0,35	0,35	0,6	0,6	0,7	0,7	1,2	1,2
3	2	1	1	1	1	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
4	1	2	2	2	2	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
5	2	1	1	1	1	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Загальне значення	6	7	7	8	8	X	X	X	X	1	1	1	1	1,45	1,45	1,8	1,8

Додаток М.38 – Управління мотивацією управлінської праці (під час впровадження МУМПМ)

№	Еталон МУП	Рівень МПМ				Відповідність еталону (+/-)				Присвоєння вагового коефіцієнту				Кориговане значення			
		НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE	НГВУ «Долинанафтогаз»	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНГЕiE
1	1	1	1	1	1	+	+	+	+	0,6	0,6	0,35	0,35	0,6	0,6	0,35	0,35
2	2	3	3	2	3	-	-	+	-	0,1	0,1	0,35	0,1	0,3	0,3	0,7	0,3
3	2	1	1	1	2	-	-	-	+	0,1	0,1	0,1	0,35	0,1	0,1	0,1	0,7
4	1	2	2	2	2	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
5	2	1	1	1	1	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Загальне значення	6	7	7	8	8	X	X	X	X	1	1	1	1	1,3	1,3	1,45	1,65

Додаток М.39 – Управління мотивацією управлінської праці (після впровадження МУМПМ)

№	Рівень МПМ				Відповідність еталону (+/-)				Присвоєння вагового коефіцієнта				Кориговане значення			
	Еталон МУП				НДНПЕІЕ				НДНПЕІЕ				НДНПЕІЕ			
	НГВУ «Долинанافتогаз»	НГВУ «Надвірнафтoгаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНПЕІЕ	НГВУ «Долинанافتoгаз»	НГВУ «Надвірнафтoгаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНПЕІЕ	НГВУ «Долинанافتoгаз»	НГВУ «Надвірнафтoгаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНПЕІЕ	НГВУ «Долинанافتoгаз»	НГВУ «Надвірнафтoгаз»	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	НДНПЕІЕ
1	1	1	1	1	-	+	+	+	0,1	0,35	0,27	0,27	0,2	0,35	0,27	0,27
2	2	2	2	2	-	+	+	+	0,1	0,35	0,27	0,27	0,3	0,7	0,54	0,54
3	2	2	2	2	+	-	+	+	0,6	0,1	0,27	0,27	1,2	0,1	0,54	0,54
4	1	2	2	2	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2
5	2	1	1	1	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
значення	6	7	7	8	8	X	X	X	1	1	1	1	2	1,45	2,75	2,65



## Додаток Н

## Аналіз витрат на мотивацію праці

Додаток Н.1 – Вихідні дані для визначення верхньої межі витрат на стимулювання управлінського персоналу нафтогазових підприємств

Показник	Підприємство	Роки		
		2013	2014	2015
1	2	3	4	5
1. Посадовий оклад (тарифна ставка) і-го керівника j-го рівня управління, грн.				
Головний заступник	НГВУ «Долинанафтогаз»	5700	6830	6940
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	5800	6600	7100
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	6780	7920	8500
	НДІНГЕНІЕ	8700	8750	9112
Начальник відділу	НГВУ «Долинанафтогаз»	4200	5430	5580
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	4530	5380	5480
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	5080	5800	6280
	НДІНГЕНІЕ	7500	8100	8670
Головний технолог	НГВУ «Долинанафтогаз»	3500	4760	4850
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3500	4880	4900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3920	4800	5100
	НДІНГЕНІЕ	3500	4200	4780
2. Частка надбавок і-го керівника j-го рівня управління, встановлена відповідно до його посадового окладу (тарифної ставки)				
Головний заступник	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,5	0,5	0,5
	НДІНГЕНІЕ	0,1	0,1	0,1
Начальник відділу	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,5	0,5	0,5
	НДІНГЕНІЕ	0,2	0,2	0,2
Головний технолог	НГВУ «Долинанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	0,5	0,5	0,5
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	0,5	0,5	0,5
	НДІНГЕНІЕ	0,05	0,05	0,05
3. Розмір премій і-го керівника j-го рівня управління за результатами його роботи, грн.				
Головний заступник	НГВУ «Долинанафтогаз»	2700	2800	2900
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2700	2800	2900
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3700	3800	3900
	НДІНГЕНІЕ	2000	2000	3000
Начальник відділу	НГВУ «Долинанафтогаз»	2200	2400	2500
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2200	2400	2500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3200	3400	3500
	НДІНГЕНІЕ	2000	3000	3500
Головний технолог	НГВУ «Долинанафтогаз»	2500	2700	2800
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2500	2700	2800
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3500	3700	3800

## Продовження додатку Н. 1

1	2	3	4	5
	НДІНГЕНІЕ	1500	2000	2500
Розмір премій і-го керівника j-го рівня управління за результатами діяльності підприємства за календарний рік, грн.				
1-й заступник	НГВУ «Долинанафтогаз»	2700	0	2830
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2000	1100	2000
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3000	2000	3100
	НДІНГЕНІЕ	0	0	0
начальник відділу	НГВУ «Долинанафтогаз»	3200	0	3430
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	3000	1000	3500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3100	2000	3500
	НДІНГЕНІЕ	0	0	0
головний технолог	НГВУ «Долинанафтогаз»	2500	0	2760
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2000	1000	2500
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	3000	1000	2500
	НДІНГЕНІЕ	0	0	0
Кількість підрозділів на підприємстві	НГВУ «Долинанафтогаз»	18	18	18
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	21	21	21
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	22	22	22
	НДІНГЕНІЕ	2	2	2
Кількість керівників на j-му рівні управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	160	160	160
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	240	231	228
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	242	248	250
	НДІНГЕНІЕ	3	3	3
2-й заступник	НГВУ «Долинанафтогаз»	13	13	13
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	22	22	21
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	30	29	30
	НДІНГЕНІЕ	1	1	1
начальник відділу	НГВУ «Долинанафтогаз»	68	68	68
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	89	89	85
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	92	89	91
	НДІНГЕНІЕ	1	1	1
головний технолог	НГВУ «Долинанафтогаз»	79	79	79
	НГВУ «Надвірнанафтогаз»	128	128	122
	УМГ «Прикарпаттрансгаз»	128	124	127
	НДІНГЕНІЕ	1	1	1



**UKRНАFTA**

УКРНАФТА

Публічне акціонерне товариство  
«Укрнафта»  
НГВУ «Долинанафтогаз»  
вул.Промислова, 7  
м.Долина, Івано-Франків  
ська обл., 77503, Україна

Public joint stock company  
"Ukrnafta"  
"Dolynanaftogaz"  
7, Promyslova str.  
Dolyna, Ivano-Frankivsk  
region, 77503, Ukraine

тел./факс +3803477 260  
dngvu@dngvu.dolnet.com.ua

tel./fax +3803477 26020  
dngvu@dngvu.dolnet.cov.ua

від 13.04.10г. № 1417-1303  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Попадинець Ірини Романівни, представленого на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та  
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційної роботи здобувача Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини Романівни впроваджено в НГВУ «Долинанафтогаз», а саме:

- модель управління мотивацією управлінської праці, представлена «X» – цільовою підсистемою (управлінський цикл), «Y» – забезпечуючою підсистемою (фактори раціонального досягнення цілей), «XY» – нормативно-законодавчою підсистемою, «Z» – керуючою підсистемою (відображає реалізацію загальних функцій управління мотивацією управлінської праці на фоні нагромадженого досвіду), що оцінюються параметрами, показниками за критеріями управління мотивацією управлінської праці;

- методичний підхід на основі лінійної множинної регресії для структурно-системного моделювання процесу управління мотивацією управлінської праці нафтогазових підприємств. Повторюваність експериментів дозволяє простежити динаміку показників та спрогнозувати їх поведінку у майбутньому на основі побудованої економіко-математичної моделі.

В перспективі від впровадження пропозицій автора очікуються підвищення рівня ефективності мотивації управлінської праці і ефективності роботи нафтогазових підприємств загалом.

Начальник НГВУ „Долинанафтогаз”

М.Д. Гой

Публічне  
акціонерне товариство  
"УКРТРАНСГАЗ"

філія "Управління магістральних  
газопроводів  
"ПРИКАРПАТТРАНСГАЗ"

вул. Незалежності, 48  
м. Івано-Франківськ, Україна, 76018  
тел.: (0342) 75-09-23  
факс: (0342) 55-90-88  
e-mail: p-office@utg.ua



Publik  
Joint-Stock Company  
"UKRTRANSNAZ"

Main Pipeline  
Division

**PRYKARPATTRANSNAZ**

48, Nezalezhnosity st,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018  
tel.: +38 (0342) 75-09-23  
fax.: +38 (0342) 55-90-88  
e-mail: p-office@utg.ua



ISO 9001:2008  
ISO 14001:2004  
BS OHSAS 18001:2007

104.2016 р. № 1590/35-CE

на № \_\_\_\_\_

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Попадинець Ірини Романівни, представленого на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та  
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

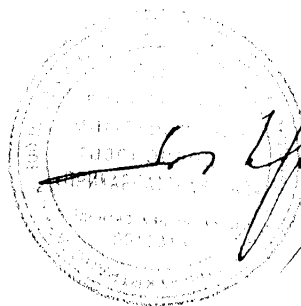
Результати дисертаційної роботи здобувача Івано-Франківського  
національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини  
Романівни використано на УМГ «Прикарпаттрансгаз»:

- групування факторів, що впливають на мотивацію управлінської праці  
нафтогазових підприємств шляхом систематизації, розширення та  
конкретизації переліку чинників, що сприяє ідентифікації ключових факторів,  
які стримують підвищення дії механізму мотивації управлінської праці та  
обґрунтувати застосування різного роду заходів для покращення рівня  
мотивації управлінського персоналу;

- алгоритм перетворення обмежень мотивації управлінської праці, який  
дає змогу корегувати мотиваційні обмеження, як окремого рівня управління так  
і окремого індивіда, для формування ефективного мотиваційного механізму  
управлінської праці на різних рівнях ієрархії;

В перспективі від впровадження розробок очікуються підвищення  
ефективності персоналу та нафтогазових підприємств загалом.

Заступник директора



Кизимишин М.Й.

15.04.16р. № 17-5/197

На № \_\_\_\_\_

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Попадинець Ірини Романівни, представленого на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та  
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

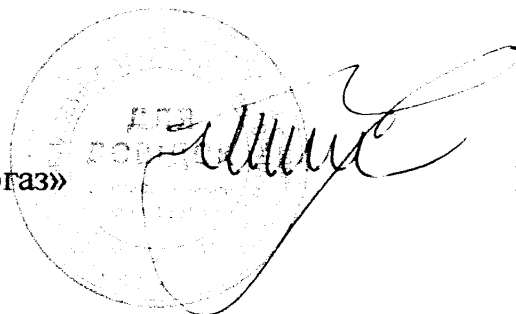
Результати дисертаційної роботи здобувача Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини Романівни використано на НГВУ «Надвірнанафтогаз»:

- системний підхід до оцінювання ефективності мотивації управлінської праці, в якому, на відмінну від існуючих, запропоновано інтегральний показник, що дозволить досліджувати ефективність мотивації управлінської праці на егоцентричному, локальному, системному, конкурентному рівнях, завдяки чому підвищується результативність діяльності підприємства в цілому;

- систему показників для розрахунку ефективності мотивації управлінської праці. Кожний рівень має свою систему уніфікованих показників для кількісної та якісної оцінки ефективності мотивації управлінської праці на чотирьох рівнях та загалом по підприємству чи галузі (сумуючи окремі показники);

В перспективі від впровадження розробок очікуються підвищення ефективності персоналу та нафтогазових підприємств загалом.

Начальник  
НГВУ «Надвірнанафтогаз»



В.С.Чуприна

Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу  
проф. Мандрик О.М.

2016 р.

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Попадинець Ірини Романівни  
у навчальний процес

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Видана асистенту кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірині Романівні про те, що основні наукові положення та висновки за результатами наукового дослідження в рамках виконання дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» впроваджені у навчальний процес інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі (кафедри маркетингу і контролінгу) ІФНТУНГ при складанні навчальних робочих програм і підготовці лекційних курсів з таких дисциплін, як: «Менеджмент туризму» для студентів напряму підготовки 7.14010301 – «Туризмознавство (за видами)», «Управління персоналом» для студентів напряму підготовки 7.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управлінська діагностика» для студентів напряму підготовки 7.03060101 та 8.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування».

Заслуговує уваги практична спрямованість викладеного методичного інструментарію, що дозволяє студентам більш ґрунтовно зрозуміти особливості функціонування інтегрованої системи мотивації управлінської праці та набуті практичних навиків оцінювання показників ефективності системи мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств.

Директор інституту економіки та  
управління у нафтогазовому комплексі  
д.е.н., проф.



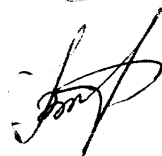
Л.Т. Гораль

В.о.завідувач кафедри  
маркетингу і контролінгу  
д.е.н., проф.



І.В. Перевозова

Дисертант  
асистент кафедри  
маркетингу і контролінгу



І.Р. Попадинець

Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу

проф. Мандрик О.М.

2016 р.

## ДОВІДКА

про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи асистента кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини Романівни, представлені на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» знайшли своє відображення у держбюджетній науково-дослідній роботі «Науково-методологічні та практичні засади механізму управління розвитком підприємств нафтового комплексу України» (номер державної реєстрації 0114U004855), у рамках якої автором досліджувалися теоретичні та практичні аспекти ефективності мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств.

Особистий внесок автора полягає у розробці чотирьохрівневої системи оцінювання ефективності мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств та удосконаленні методичного забезпечення такого оцінювання, реалізація яких дозволяє здійснити інтегральну оцінку ефективності мотивації управлінської праці. Що здійснюється з метою вибору оптимального мотиваційного механізму для управлінського персоналу нафтогазових підприємств.

Держбюджетна робота виконана в рамках координаційного плану Міністерства науки і освіти України.

Директор інституту економіки та  
управління у нафтогазовому комплексі  
д.е.н., проф.



Л.Т. Гораль

В.о.завідувач кафедри  
маркетингу і контролінгу  
д.е.н., проф.



І.В. Перезовова

Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу

проф. Мандрик О.М.

2016 р.

## ДОВІДКА

### про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи асистента кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини Романівни, представленої на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» знайшли своє відображення у держбюджетній науково-дослідній роботі «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузях і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787), у рамках якої автором досліджувалися теоретичні та практичні аспекти управління інформаційними ресурсами в процесі мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

Особистий внесок автора полягає у розробці моделі мотивації управлінської праці під впливом інформаційних факторів, що здійснюється з метою оптимізації мотиваційного механізму для управлінського персоналу нафтогазових підприємств.

Держбюджетна робота виконана в рамках координаційного плану Міністерства науки і освіти України.

Директор інституту економіки та  
управління у нафтогазовому комплексі  
д.е.н., проф.

Л.Т. Гораль

Завідувач кафедри  
маркетингу і контролінгу  
д.е.н., проф.

І.В. Перезова



Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу

проф. Мандрик О.М.

50 червня 2016 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів**  
**дисертаційного дослідження**

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи асистента кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Попадинець Ірини Романівни, представленої на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» знайшли своє відображення у програмі «Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» (номер державної реєстрації 0116U005326), у рамках якої автором досліджувала мотивацію управлінської праці як інструмент підвищення соціально-економічної ефективності системи корпоративного управління нафтогазових підприємств.

Особистий внесок автора полягає у розробці системи мотивації управлінської праці, яка представлена сімома складовими: економічна мотивація, вертикальна і горизонтальна мотивація, стратегічна мотивація, самомотивація та локальна мотивація. На основі проведеного комплексного дослідження сформовано систему показників рівня ефективності мотивації управлінської праці та здійснено його аналіз на прикладі нафтогазових підприємств на всіх рівнях управління, що дало змогу встановити відмінність у забезпеченні мотиваторами управлінського персоналу.

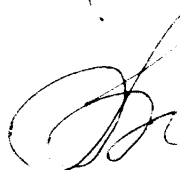
Програма «Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» виконана в рамках координаційного плану Міністерства науки і освіти України.

Директор інституту економіки та  
управління у нафтогазовому комплексі  
д.е.н., проф.



Л.Т. Гораль

Завідувач кафедри  
маркетингу і контролінгу  
д.е.н., проф.



І.В. Перезовова



d601