

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства АТ  
«Укргазвидобування»

Виконала:

студентка групи 401 Ем

Струць Олена Романівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Суть, роль і значення мотивації праці на підприємстві.....	6
1.2 Особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві	14
1.3 Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення.....	20
Висновки до розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	30
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування» .....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»	45
2.3. Аналіз існуючої системи мотивації АТ «Укргазвидобування» .....	55
Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	70
3.1. Формування напрямків удосконалення матеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування».....	70
3.2. Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення нематеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування» .....	78
Висновки до розділу 3 .....	86
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

## ВСТУП

Наразі на діяльність вітчизняних підприємств значний вплив здійснює персонал, який є найбільш складним і специфічним видом ресурсів, які використовує підприємство у своїй діяльності.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу. Саме через зацікавленість працівника в результатах своєї праці створення належних умов праці може підвищити продуктивність праці. Однією з основних функцій менеджменту на підприємстві є мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективної мотивації. Недостатня мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором для зростання результативних показників.

Ефективна система мотивації є гарантом стабільності, знижує плинність кадрів, забезпечує високу якість роботи, сприяє залученню висококваліфікованих і досвідчених працівників, а отже, забезпечує успіх підприємства у стратегічному вимірі. Мотивація працівників впливає на стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності, морального та матеріального стану кожного працівника та колективу в цілому. Зазначені вище актуальні аспекти зумовили вибір напряму та обґрунтування завдань дослідження.

Питанню ефективності системи мотивації підприємства присвятили свої дослідження О.А. Богуцький [1], Л.В. Васюренко [2], В.Б. Васюта [4], Ю.М. Грей [8], О.М. Гуцан [11], І.Ю. Єпіфанова [16], І.В. Замула [18], А.О. Климчук [22], А.М. Колот [24], О.В. Подольська [40], Ф.Ш. Урманов [49], В.Г. Щербак [53] та інші.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць з тематики мотивації персоналу, наразі існує багато суперечностей щодо векторів впливу матеріальної та нематеріальної мотивації на ефективність управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства на АТ «Укргазвидобування».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування системи мотивації праці працівників АТ «Укргазвидобування».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи мотивації підприємства на підставі дослідження та діагностики існуючої мотиваційної системи.

Відповідно до обраної теми та мети кваліфікаційної роботи, було визначено наступні завдання:

дослідити сутність, роль та значення мотивації праці на підприємстві;

визначити особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві;

розглянути сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укргазвидобування»;

дати оцінку фінансово-господарській діяльності АТ «Укргазвидобування»;

продіагностувати існуючу систему мотивації АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати напрямки удосконалення матеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування».

розробити заходи щодо удосконалення нематеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування».

У ході виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу – при визначенні та уточненні сутності поняття «мотивація персоналу», систематизації її концепцій, факторів формування мотиву працівника до трудової діяльності; методи економіко-статистичного аналізу показників фінансово-господарської діяльності, процесів формування і використання ресурсів, що дозволило надати оцінку змінам і тенденціям фінансово-економічних тенденцій розвитку та ефективності господарювання підприємства; групування – для визначення інструментів

мотивації персоналу підприємства, дослідження організаційної культури та рівня вмотивованості працівників підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві; системний підхід – для розробки системи мотивації праці та стимулювання працівників підприємства; аналізу коефіцієнтів – при комплексному аналізі управління персоналом підприємства; проектування – для створення проекту мотиваційної системи підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових і науково-практичних джерел за темою дослідження, положення чинного законодавства України, дані офіційної фінансової та статистичної звітності АТ «Укргазвидобування», матеріали інтернет ресурсів.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді «Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення» у збірнику міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах військового стану», (09.06.2022 р., м. Полтава).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінки. Містить 23 таблиць, 25 рисунків, список використаних джерел – 77 найменувань, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Суть, роль і значення мотивації праці на підприємстві

У сучасних умовах діяльності підприємств, визначну роль у ефективності їх функціонування відіграє персонал, оскільки стосунки між людьми не лише впливають на рівень соціальної привабливості, а й формують загальну оцінку діяльності суб'єктів господарювання та впливу на суспільство. Ефективне використання кадрового потенціалу потребує відповідної організації мотивації.

Щодо трактування поняття «мотивація» у економічній літературі існує безліч визначень, які розкривають сутність із різних змістовних сторін. У табл. 1.1 нами представлено деякі теорії мотивації, надані вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Сутність поняття, джерело
1	2
І.В. Мушкін	мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства; прямий та непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу [45, с. 44]
А.М. Колот	мотивацію – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [33, с. 259]
О.Є. Кузьмін	мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, трактує мотивацію [36, с. 156]
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	мотивація – функцію управління та процес, який здійснюють менеджери, що полягає у виявленні сил (мотивів) та розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [23, с. 26].
В. Васюта, Л. Бульбаха	мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. [9]
Н. Дряхлова, Є. Купріянов	мотивація – спонукання людей до активності, процесу свідомого вибору людиною певної поведінки, заснованої на внутрішніх і зовнішніх факторах, або на мотивах та стимулах [17, с. 27.]

## Продовження табл. 1.1

1	2
А. Кібанова	мотивація - функція керівництва, яка полягає у формуванні стимулів для працівників до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковій перспективі діяти на працівника з метою зміни структури його / її цінності та інтереси, встановити відповідне мотиваційне ядро та розвиток на цій основі трудового потенціалу [30, с. 305],
Грищенко В.Ф.	мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [15, с. 104]
Співак, В.В.	мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів [63, с. 178]

Відповідно проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що переважну більшість визначень можна звести до загального, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до виконання визначених дій, спрямованих на досягнення особистих та колективних цілей. Ці чинники можуть змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [46].

Мета мотивації праці – заохотити людину краще працювати, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання роботи. Тому мотивація персоналу у менеджменті – це функція керівництва менеджменту, яка полягає у формуванні стимулів працівників до праці, а також у довгостроковому впливі на працівника для зміни параметрів структури його цінностей та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Науковці І.В. Замула та К.В. Шиманська обґрунтовує важливість мотиваційної діяльності працівників підприємства тим, що досягнення високої рентабельності виробництва та реалізації продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження інноваційних пропозицій та прогресивного науково-технічного прогресу стають можливими не лише під час політики підприємства, але і за відповідного бажання співробітників, оскільки правильна мотивація персоналу на досягнення загальної стратегії компанії

сприяє підвищенню командного духу трудового колективу та розуміння власного успіху кожного співробітника лише в рамках розвитку та зміцнення компанії як ціле [25].

За допомогою мотивації на підприємстві можна вирішувати наступні завдання (рис. 1.1):

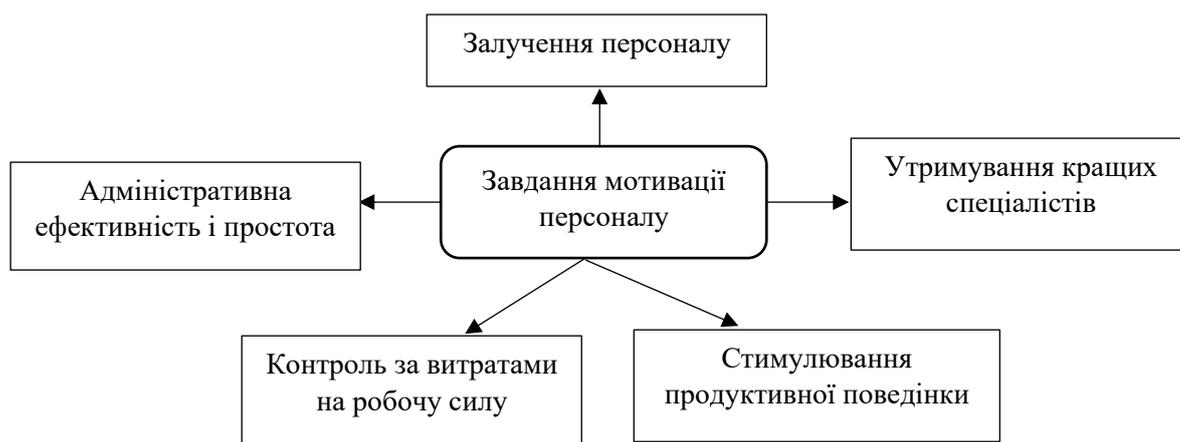


Рисунок 1.1 – Основні завдання мотивації персоналу (розроблено автором на основі [68])

Зупинимося більш детально на кожному з визначених завдань.

**Залучення персоналу.** На вітчизняному ринку праці конкуренція між компаніями щодо залучення високоякісних спеціалістів, які здатні досягати стратегічних цілей підприємства, є досить висока. У цьому сенсі система мотивації повинна бути конкурентоспроможною щодо тієї категорії працівників, яка потрібна підприємству.

**Утримування кращих спеціалістів.** Коли винагорода на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати такий суб'єкт господарювання. Щоб уникнути втрати працівників, на професійне навчання та розвиток яких підприємство витратило певні кошти, та таких, які є цінним трудовим ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Слід зазначити, що одним з основних факторів, що впливає на утримання працівника на таких

підприємствах, є його задоволеність своєю роботою. До факторів, що визначають задоволеність роботою відносяться: зміст роботи; професія; оплата; кар'єрні можливості; лідерство; хороші особисті стосунки з лідером; умови праці. Очевидно, що дефіцит будь-якого фактору може бути компенсовано за рахунок інших.

Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши та утримуючи потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно подбати про підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. Говорячи про результативність співробітників, окрім контролю за повсякденним виконанням покладених обов'язків, необхідно враховувати внесок працівника у досягнення цілей підприємства. Зв'язати цілі підприємства та завдання, які ставляться перед працівником, можна за допомогою системи управління цілями. З точки зору ефективності необхідно заохочувати, перш за все, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей підприємства та задоволення вимог якості. Правильні дії, яких підприємство очікує від працівника, повинні бути відомі йому у вигляді покладених обов'язків. У будь-якому випадку ефективна та результативна робота співробітників, креативність, досвід, відданість філософії підприємства повинні підкріплюватися реакцією підприємства, спрямованою на задоволення певних мотивів працівників. Роботу, яка не відповідає цим вимогам, не слід заохочувати, а в деяких випадках необхідно навіть карати.

Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє підприємству контролювати й ефективно управляти витратами на оплату праці, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників.

Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і легко керуватися, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійної роботи.

Таким чином, мотиваційні відносини, з одного боку, забезпечують ефективну роботу і на її основі збільшують виробництво підприємства, з іншого

боку, створюють необхідні соціально-економічні передумови для всебічного розвитку працівника, його кмітливості, креативності та ініціативи.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно покращити мотивацію працівників, що може дати:

підвищення ефективності роботи персоналу;

оперативне досягнення цілей підприємства; взаємозв'язок між ефективністю роботи працівників із оплатою праці та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи стимулювання; зниження плинності кадрів;

покращення психологічного клімату; покращення командної роботи [39].

Сучасна система мотивації персоналу – це така, що включає різні форми стимулювання (рис. 1.2) відповідно до потреб працівників і можливостей організації.

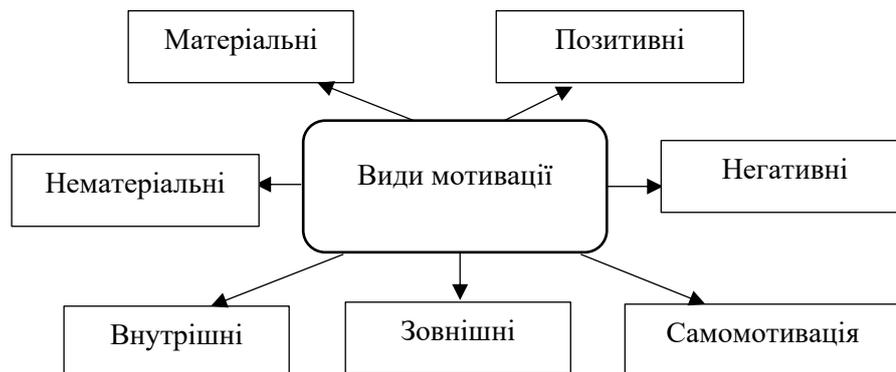


Рисунок 1.2 – Основні форми системи мотивації персоналу (розроблено автором на основі результатів дослідження)

Найефективнішою формою є матеріальна мотивація – заробітна плата, премії. Проте не можна досягти високого рівня мотивації співробітників лише на основі заробітної плати чи премій.

Одним з основних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи вдосконалення системи мотивації персоналу  
(розроблено автором на основі [50])

Методи мотивації – це методи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації [45]. Вони ґрунтуються на законах управління, передбачають використання менеджменту для організації різноманітних методів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Щоб активізувати роботу персоналу, керівник повинен постійно контролювати своїх підлеглих, щоб знати про їхні реальні потреби, що спонукатиме їх до дій.

У табл. 1.2 представлено методи задоволення основних потреб персоналу підприємства та відповідні дії, які повинні виконувати менеджери для задоволення даного виду потреб.

Якщо розглядати зарубіжний досвід використання системи управління людськими ресурсами, то керівники підприємств країн Західної Європи з метою мотивування свого персоналу використовують методи мотивації, які відносяться до групи нематеріальні методи. Так, основним методом мотивації працівників у США є індивідуалізм.

Таблиця 1.2 – Методи задоволення основних потреб персоналу підприємства [50]

Потреби	Методи задоволення	Дії менеджера
Фізіологічні потреби	Люди, які працюють для задоволення фізіологічних потреб, не цікавляться змістом праці, вони орієнтуються на заробітну плату, умови праці, вміння уникнути втоми	- забезпечення необхідних умов праці щодо освітлення, температури, рівня шуму тощо - низька заробітна плата.
Потреба в безпеці	Такі потреби типові для людей, які переважно перебувають у стабільному та безпечному середовищі та пропонують захист від страху, хвороб, болю та інших страждань	- розвиток простої та надійної системи соціального страхування; - заробітна плата повинна бути вищою за прожитковий мінімум; - забезпечення гарантій безпеки на роботі, медичного страхування, пенсійного забезпечення; - забезпечення підвищення кваліфікації для забезпечення стабільності на робочому місці
Потреба в приналежності та участі	Люди з такими потребами потребують вільного спілкування та хороших стосунків з керівником.	- організація корпоративної культури для підтримки співробітників, - створення атмосфери єдиного колективу, - надання працівникам роботи, де основним завданням є спілкування
Потреба у визнанні та ставленні	Співробітники з такими потребами представляють собою ідентифікацію керівника групи	- пропонувати цікаву, відповідальну та змістовну роботу підлеглим; - цінувати ініціативу, творче ставлення до вирішення проблем; - сприяти вихованню підлеглих на службі, забезпечувати підготовку, перепідготовку, що підвищить рівень професіоналізму; - шанобливо ставитися до підлеглих.
Потреба в самовираженні	Це потреба людини у творчості в широкому сенсі. Ці потреби проявляються у відкритих і незалежних людях	- забезпечити свободи вибору засобів вирішення проблем; - делегувати підлеглим частину своїх повноважень, обов'язків; - сприяти службовому просуванню по службі; - забезпечити високу заробітну плату та інші форми визнання заслуг.

Тому, крім системи оплати праці менеджери успішно реалізують так звані «сімейні програми» для своїх підлеглих, які, зазвичай включають:

можливість працювати за гнучким графіком;

допомога у виборі няні;

комерційні сади і приватні школи [61].

Не менш важливим методом мотивування американці розглядають навчання. Великі корпорації витрачають на це до 800 мільйонів доларів на рік. На думку менеджерів, такий підхід підвищує індивідуальну прибутковість і веде до високої прибутковості та успіху компанії. Система взаємозамінності – це чудова можливість для кар'єрного та професійного зростання. Тобто високомотивований персонал є головним чинником забезпечення ефективного, конкурентоспроможного бізнесу. Досягнення цілей підприємства цілком залежить від ефективності управлінських рішень. У зв'язку з цим підвищення мотивації працівника дозволить компаніям швидше здійснювати організаційний розвиток і повніше реалізувати свій потенціал. Мотивація персоналу є органічною складовою системи управління підприємством [47].

Отже, основна сутність мотивації персоналу характеризується розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, мотивації та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. В залежності від потреб персоналу, необхідно використовувати методи задоволення, які здатні активізувати діяльність людей. До основних потреб персоналу ми віднесли: фізіологічні; безпеки; незалежності та участі; визнання та поваги; самовираження. Мотивація в системі управління персоналом відіграє дуже важливу роль як для співробітників, так і для їх безпосереднього керівника, а також для компанії в цілому. Одним з головних завдань керівництва є визначення інтересів співробітників, знаходження спільної мови з підлеглими в атмосфері єдиного колективу. Система управлінських впливів на мотиви працівників, спрямована на досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства, є системою мотивації персоналу.

Проте, система мотивації персоналу не може бути унікальною для усіх підприємств, тому далі доречно розглянути особливості системи мотивації працівників промислового підприємства

## 1.2 Особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві

Ефективна реалізація функції мотивації вимагає усвідомлення того, що спонукає працівника до праці, і розуміння того, як спрямувати ці спонукання в русло досягнення цілей підприємства.

Узагальнення практичного досвіду промислових вітчизняних підприємств показує, що найбільш оптимальними з точки зору впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особистісні мотиватори та психофізіологічні мотиватори (рис. 1.4).

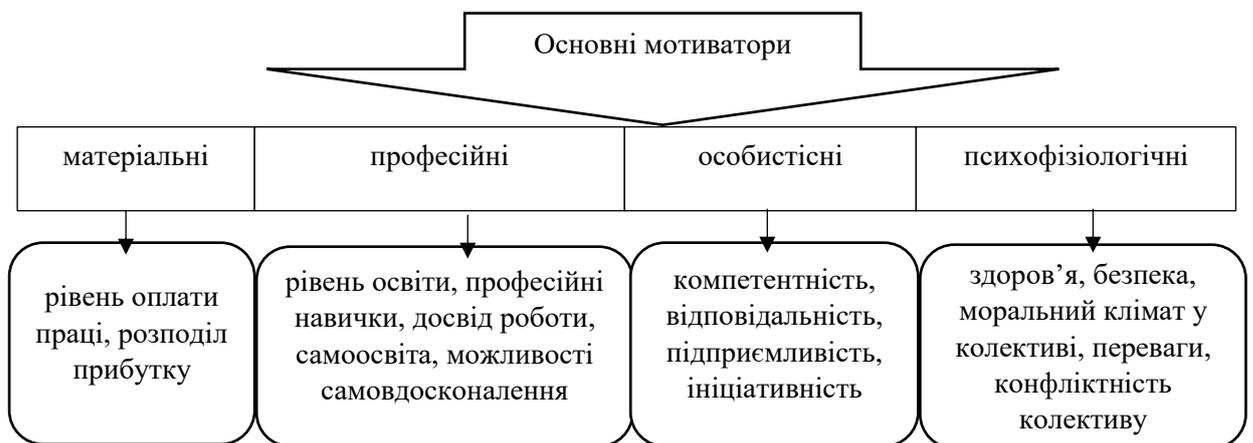


Рисунок 1.4 – Основні мотиватори трудового потенціалу промислового підприємства (розроблено автором на основі [58])

На сьогодні більшість застосовуваних систем оплати праці працівників промислових підприємств України не відповідають вимогам до матеріального стимулювання, будучи частиною цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності. Спроби частково реформувати систему оплати праці на окремих підприємствах не привели до очікуваних результатів, оскільки всі вони спричинили розбіжність між обсягом вкладеної роботи, очікуваною винагородою та отриманою заробітною платою.

Найпоширенішим і ефективним методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій.

Оплата праці може бути розрахована на забезпечення високої якості продукції з обов'язковим збільшенням прибутку або для надання різноманітних переваг, які задовольняють потреби працівників. Це дозволяє не тільки зацікавити останніх в ефективній роботі, а й консолідувати в конкретній команді тих, чия робота потрібна. Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні форми та системи оплати праці персоналу на промислових вітчизняних підприємствах [51]

Форми і системи оплати праці	
Відрядна оплата праці:	Погодинна оплата праці:
проста відрядна	проста погодинна
відрядно-преміальна	погодинно-преміальна
побічно-відрядна	погодинна
акордна	поденна
відрядно-прогресивна	потижнева

Відповідно можна визначити, що на вітчизняних підприємствах стимулювання працівників відбувається за такими показниками:

підвищення індивідуальної продуктивності праці, збільшення обсягу виконуваних завдань, пустий розмір доплат не повинен перевищувати 60% посадового окладу;

підвищення якості продукції та технологій торгівлі. Доплата не повинна перевищувати 3% годинної ставки працівника або 20% його окладу;

висока індивідуальна продуктивність при збереженні якісних показників. Доплата визначається диференційовано залежно від стажу роботи на конкретному підприємстві;

зростання прибутку за результатами діяльності промислового підприємства в цілому [33].

Найважливішим показником ефективності системи матеріального стимулювання, що діє на вітчизняних промислових підприємствах, є співвідношення фактичного ефекту, отриманого від застосування того чи іншого методу стимулювання, і витрат на його реалізацію. Відповідно до цього показника ефективною стає система матеріального стимулювання, що дозволяє отримати додатковий ефект, що перевищує розмір премій. Досягнення критерію ефективності системи матеріального стимулювання є результат економічно обґрунтованого вибору показників, умов та нормативу преміювання, рівня показників, яких необхідно досягти з обраними стандартами заохочення. При цьому необхідно диференціювати оцінку систем матеріального стимулювання за якісними та кількісними показниками. Слід зазначити, що ефективність стимулювання не можна ототожнювати лише з фактом отримання додаткового доходу, необхідно також враховувати ступінь адаптації стимулів до умов праці та психологічного клімату, що склався на підприємстві.

Основною проблемою, яка досі залишається невирішеною, є узгодження фінансових можливостей вітчизняних промислових підприємств у вирішенні питань матеріального стимулювання окремо взятого працівника, відповідно до його соціальних потреб. Аналізуючи з цього приводу існуючу систему використання посадових окладів для оплати праці ключовим працівникам промислового підприємства, слід сказати про її недоцільність через відсутність стимулів для підвищення продуктивності праці. При цьому має місце невідповідність інтересів підприємства та найманого працівника і, як наслідок, темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці, що в ринкових умовах неприпустимо. Основною причиною вжиття таких заходів є спроба керівництва підприємства заздалегідь визначити певний розмір фонду оплати праці на тривалий термін без урахування результатів виробничої діяльності. З іншого боку, необґрунтоване зниження основної заробітної плати персоналу призведе до втрати промисловим підприємством привабливості в процесі оновлення кадрів [10].

Щодо морального стимулювання персоналу промислових вітчизняних підприємств, то до них слід віднести такі засоби залучення людей до праці, які базуються на ставленні до праці як до найвищої цінності, на визнанні трудових заслуг головною. Даний вид мотивації є не менш важливим, ніж фінансовий, проте, на нашу думку, його використання на вітчизняних промислових підприємств дещо звужене. В основному керівники великих промислових підприємств обмежуються лише заохоченнями та нагородами. Такий підхід дає можливість працівнику відчувати, що сумлінна праця і зразкова поведінка завжди отримують визнання і позитивну оцінку, викликають повагу і вдячність, проте на сучасному етапі розвитку трудових колективів люди потребують більш прогресивних мотиваційних заходів.

Дослідивши непрямі мотивації, які найчастіше використовують сучасні промислові підприємства України, ми представили їх у таких групах (рис. 1.5).

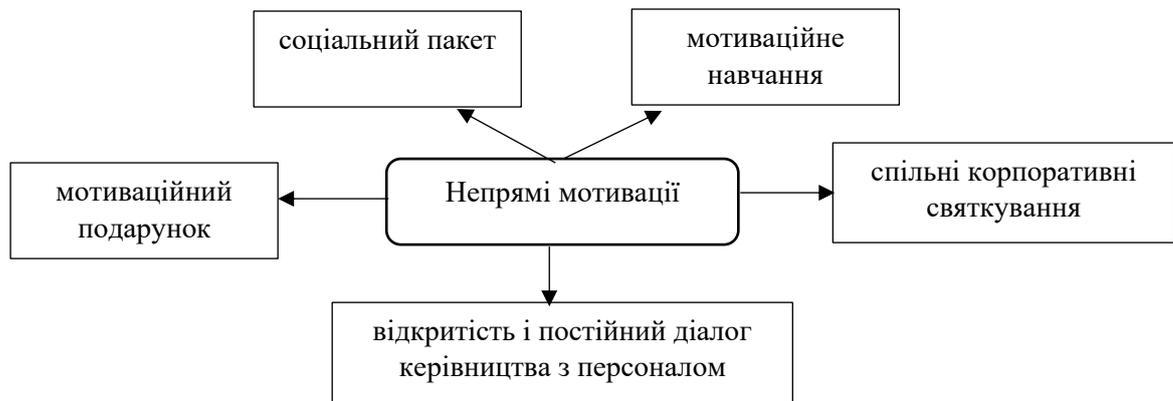


Рисунок 1.5 – Непрямі мотивації працівників промислових підприємств (розроблено автором на основі [16])

Сьогодні менеджмент вітчизняних промислових підприємств часто практикує опосередковане фінансування працівника, якому підприємство виплачує певну суму протягом року на окремий рахунок, але працівник може отримати її не відразу, а лише через певний термін, наприклад 5-10 років. Цей вид стимулювання передбачає додаткові пенсійні програми для працівників.

Наявність такого пакету мотивування як додатковий соціальний захист є стимулом для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. І підприємство певною мірою «прив'язує» такого співробітника до себе, витрачаючи менше грошей, ніж якби потрібно було підвищувати зарплату. На сучасних промислових підприємства нерідко практикується такий стимул, як придбання програми страхування життя для працівника, де набувачем коштів через певний термін (10-15 років) є підприємство, яке сплачує внески за працівника. Як бонус до цього фінансового продукту багато страхових компаній пропонують додатковий захист сім'ї працівника у разі його смерті в результаті нещасного випадку, ДТП, хвороби або у разі стійкої втрати працездатності працівника. У результаті підприємство економить свої кошти, перекладає відповідальність за виплати на страхову компанію. А працівник, для якого важлива допомога родині у разі втрати його як годувальника, отримує додаткову мотивацію працювати саме на такому підприємстві.

Навчання за рахунок підприємства також є одним з найважливіших моментів у мотивації співробітників. Таке навчання часто асоціюється з відпочинком. Співробітник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час практичних тренінгів працівники промислового підприємства більш неформально спілкуються між собою, що сприяє зближенню та формуванню почуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачаючи кошти на підвищення кваліфікації своїх співробітників, одночасно згуртовує та мотивує їх до ефективної колективної діяльності.

Наступний вид мотивації – проведення спільних корпоративних свят, під час яких відбувається зближення трудового колективу. Присутність керівництва на таких урочистостях є обов'язковою. Адже в неформальній обстановці легше спілкуватися. Тоді співробітники відчують, що лідер і вони належать до однієї команди.

Ще одним ефективним видом мотивації, який використовують передові вітчизняні промислові підприємства є налагодження діалогу між керівництвом і

персоналом. Основною метою діалогу між керівництвом і персоналом є отримання нової інформації про потреби працівників та допомога в їх реалізації. Тоді співробітники також допоможуть керівництву реалізувати інтереси підприємства. Чим більше промислове підприємство на чолі з керівником схоже на команду односторонців, тим менше шансів, що кваліфіковані працівники підуть з нього. Таке підприємство працює ефективніше від конкурентів. Крім того, ефективна система мотивації істотно обмежує вплив негативної інформації про підприємство, оскільки співробітники самі будуть захищати імідж свого підприємства, маючи позитивні приклади взаємовідносин між керівництвом і персоналом..

Отже, наразі в Україні переважна більшість вітчизняних промислових підприємств віддає перевагу матеріальній формі мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма знаходиться на низькому рівні і потребує вдосконалення. Матеріальна мотивація є дуже дієвими, адже для більшості працівників заробітна плата є джерелом доходу та способом утримання сім'ї. Тому при використанні таких методів співробітники намагатимуться робити все, щоб ефективно виконувати роботу та отримувати додаткові гроші та премії. Матеріальна мотивація промислових вітчизняних підприємств включає посадовий оклад, премії, бонуси та надбавки, спрямовані на задоволення фізіологічних потреб своїх працівників. Серед нематеріальних форм мотивації найчастіше використовуються: мотиваційний подарунок, соціальний пакет, мотиваційне навчання, спільні корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом.

Проте перед сучасним менеджментом промислових підприємств стоїть важливе завдання – формування на сучасному підприємстві типової моделі підвищення мотивації персоналу з метою забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та реалізації їх трудового потенціалу. Це особливо важливо під час кризи, коли змінюються умови, що визначають форми діяльності. Фінансові проблеми в промисловості та погіршення міжособистісних стосунків сприяють підвищенню інтересу до

нематеріальних інструментів впливу на мотивацію персоналу. Це пов'язано з тим, що такі інструменти не вимагають надмірного фінансування. Тож сучасним промисловим підприємствам доречно більше приділяти уваги саме цьому виду мотивування.

### 1.3 Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення

Визначаючи основні проблеми мотивації працівників, ми звернулися до результатів дослідження, проведеного науковцем Т.А. Костишиною у монографічній роботі «Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку». Оприлюднені результати дослідження показали, що для більшості працівників, головним мотиватором залишається рівень заробітної плати (рис. 1.6).

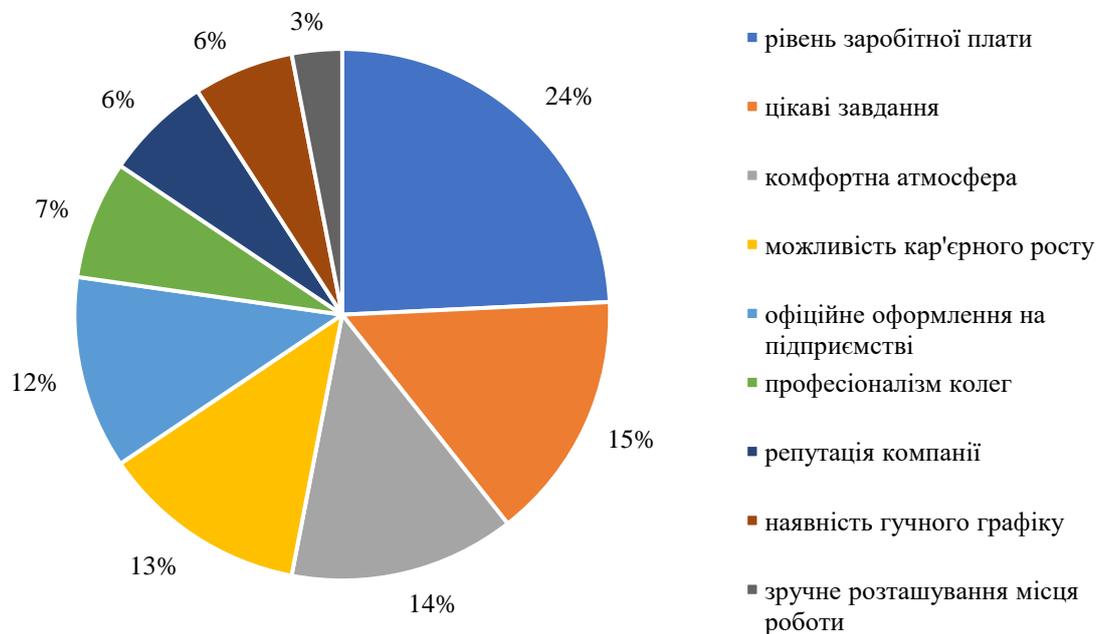


Рисунок 1.6 – Головні мотиватори для працівників підприємства [34]

До не менш важливих чинників, які мотивують працівників є цікаві завдання та комфортна обстановка. Репутація компанії, наявність гнучкого графіку та зручне місцезоташування роботи мають найменшу питому вагу у загальних мотивах працівників.

Серед додаткових чинників, що впливають на мотивацію трудового персоналу, найважливішими є корпоративне навчання (25%), медична страховка для членів сім'ї (15%) та оплата транспортних витрат (13%) (рис. 1.7).

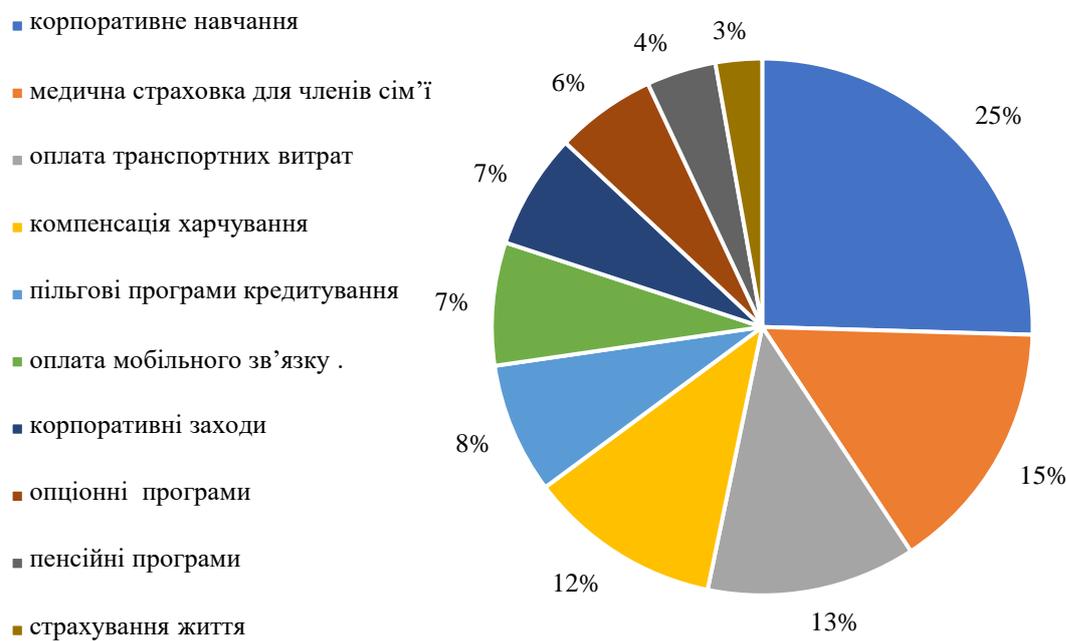


Рисунок 1.7 – Додаткові мотиватори для працівників [27]

Найменш популярними є опціонні (6%) і пенсійні програми (4%), а також страхування життя (3%).

Дослідивши особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві та ознайомившись з результатами дослідження Т.А. Костишиної щодо головних та додаткових мотиваторів, ми визначили основні проблеми мотивації працівників (рис. 1.8).

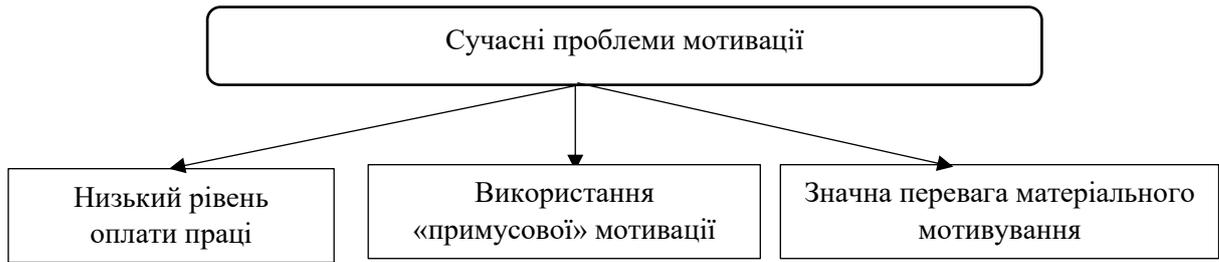


Рисунок 1.8 – Сучасні проблеми мотивації працівників *(авторська розробка)*

Порівнюючи заробітну плату українських працівників промислових підприємств у 2021 р. із заробітними платами сусідніх країн, можна зробити висновок, що вона є досить низькою (рис. 1.9).

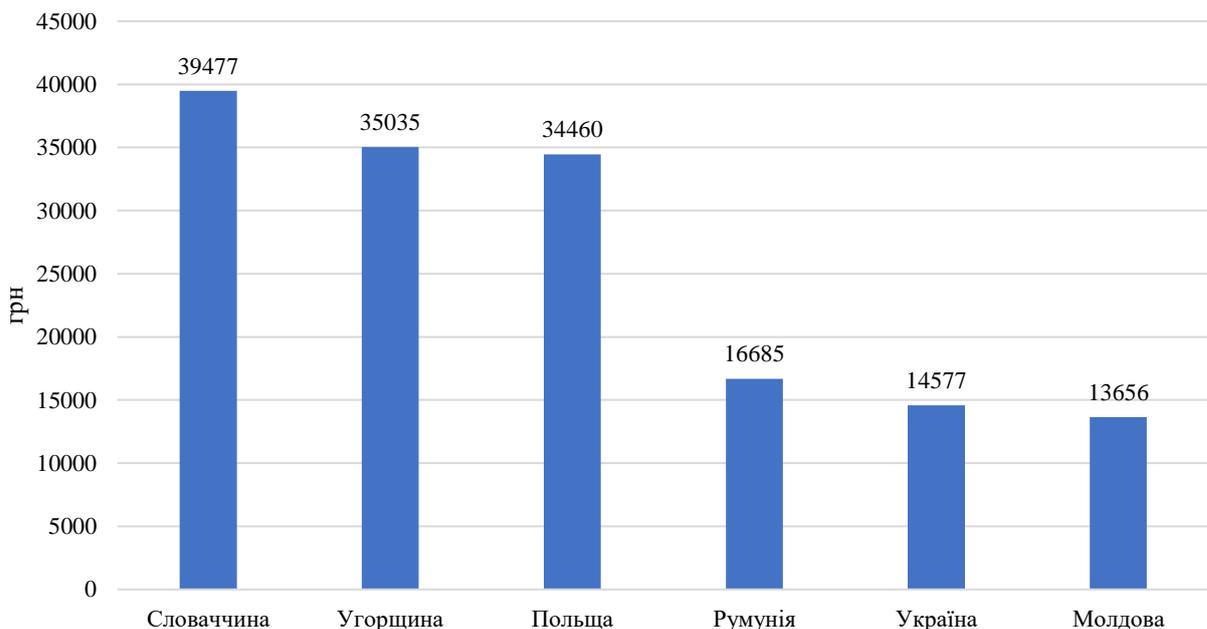


Рисунок 1.9 – Середня заробітна плата працівників промисловості у 2021 р. *(розроблено автором на основі [44])*

Більшість промислових підприємств України не готові підвищувати рівень заробітної плати до таких країн як Польща, Угорщина, Словаччина. Навіть на

тих підприємствах, де менеджери з персоналу усвідомлюють важливість оплати праці, зарплата підвищується не більше ніж на 3-10% щорічно, що не може покрити навіть річну споживчих цін. Така тенденція не є винятком навіть для великих міжнародних промислових підприємствах.

Навіть у сучасних умовах господарювання ще використовується метод примусової мотивації, який пережив себе і є неефективним методом. Примусова мотивація заснована на примушуванні працівника виконувати завдання, поставлене керівництвом. Як правило, надмірне використання примусової мотивації обмежує бажання і потреби працівників. Інструментами цього методу є різноманітні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження тощо.

Сьогодні значно зросла соціальна мотивація, але це не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які довгий час залишаються основними. Серед нематеріальних інструментів особливе значення завдяки своїй ефективності мають «empowerment», коучинг, зворотній зв'язок, планування кар'єри тощо.

Зазначені проблеми спонукають менеджмент сучасних промислових підприємств розробляти ефективні системи мотивації працівників. На нашу думку, доречним буде враховувати досвід провідних промислових компаній світу. У сучасному світу найбільш ефективними системами мотивації праці вважаються японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі (табл. 1.4).

Аналізуючи передові системи мотивації працівників, можна зробити висновки, що система мотивації персоналу повинна включати такі складові:

Спонування та покарання: заробітна плата безпосередньо залежить від якості виконаної роботи. Ті, хто погано працює, караються, а тих, хто належним чином виконує свої обов'язки і досягає високих результатів – заохочують.

Мотивація робочого процесу: якщо працівник зацікавлений у виконанні певної роботи, якість її виконання буде високою, як і рівень задоволеності працівника роботою

Таблиця 1.4 – Особливості формування систем мотивацій зарубіжними країнами [1]

Модель	Основні фактори мотивації праці	Відмінності
Японська	1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічна зайнятість Одноразова допомога при виході на пенсію
Американська	1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відряджень і погодинної системи заробітної плати; Технологічні доплати; Нагороди; Подвійна система ставок Участь у прибутках
Французька	1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Оцінка роботи співробітників на основі бальної системи; Індивідуалізація заробітної плати; Ініціатива; Додаткові винагороди
Англійська	1. Дохід	Співтовариство Пайова участь у капіталі Трудова пайова частка Чисто трудова участь
Німецька	1. Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці
Шведська	1. Солідарна оплата праці	Спільна соціальна політика Диференціація системи податків і пільг

Систематичне спілкування з менеджером: за умови визначення цілей менеджер повинен дати позитивну оцінку працівникам, коли вони діють правильно, і негативну, коли вони роблять помилки [19].

Соціальні гарантії: оплата лікарняних листів; гарантія працевлаштування; програми страхування; фінансовий консалтинг; житло, безвідсоткові кредити на особисті потреби, путівки на бази відпочинку, субсидії на транспортні витрати і т.д.

Кадрова ротація, що забезпечує працівнику просування по службі, професійне та кар'єрне зростання.

Комфортні умови праці, здатні задовольнити особисте визнання працівника, можливість навчання та саморозвитку.

Певні можливості щодо оцінки ефективності розвиваючих заходів в аспекті забезпечення трудової мотивації може надати використання моделі Д. Хекмана, що дістала назву «Теорія характеристик праці». Будучи подальшим розвитком досліджень Ф. Герцберга щодо підвищення мотивації персоналу збагаченням праці, в інтерпретації Д. Хекмана модель дістала завершений вигляд діагностичного інструменту, що може надати інформацію про поточний рівень трудової активності індивіда, а також певною мірою оцінити вплив зовнішніх умов, що рефлексуються людиною, та які супроводжують процес праці [69] (рис. 1.10).

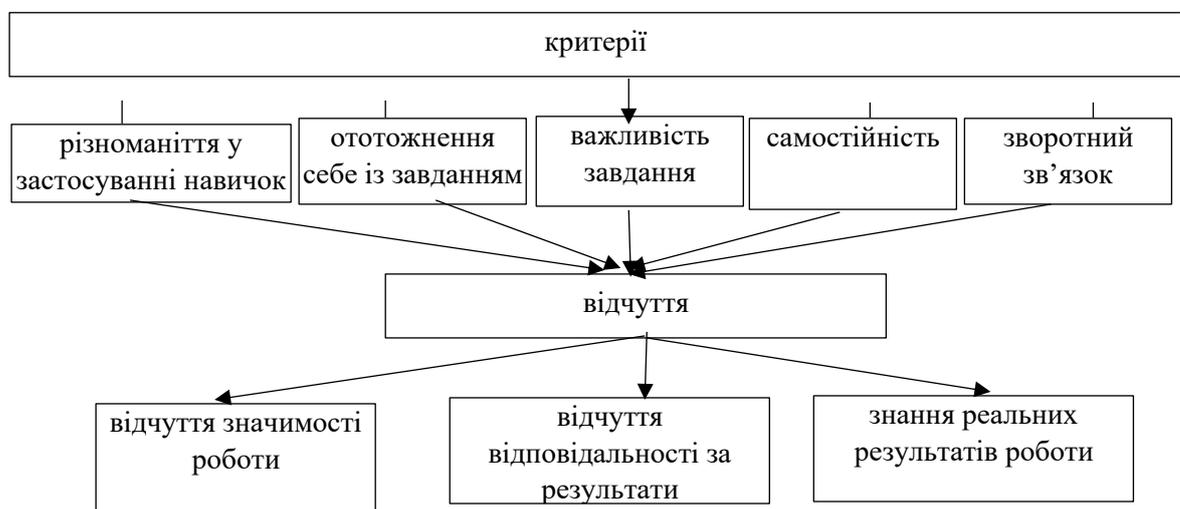


Рисунок 1.10 – Моделі Д. Хекмана [69]

Визначення рівня п'яти ключових характеристик дає змогу визначати «потенційний рівень мотивації» людини по відношенню до певної роботи чи завдання. Утім, суттєвим обмеженням моделі є те, що, за визнанням авторів, вона не може бути застосована до людей, які не мають потреби у внутрішній мотивації [69]. Отже, необхідним стає визначення рівня готовності до розвитку, а також засобів корекції рівня готовності, коли готовність виявиться недостатньою.

Удосконалену систему мотивування на сучасному промисловому підприємстві можна представити наступним чином (рис. 1.11).

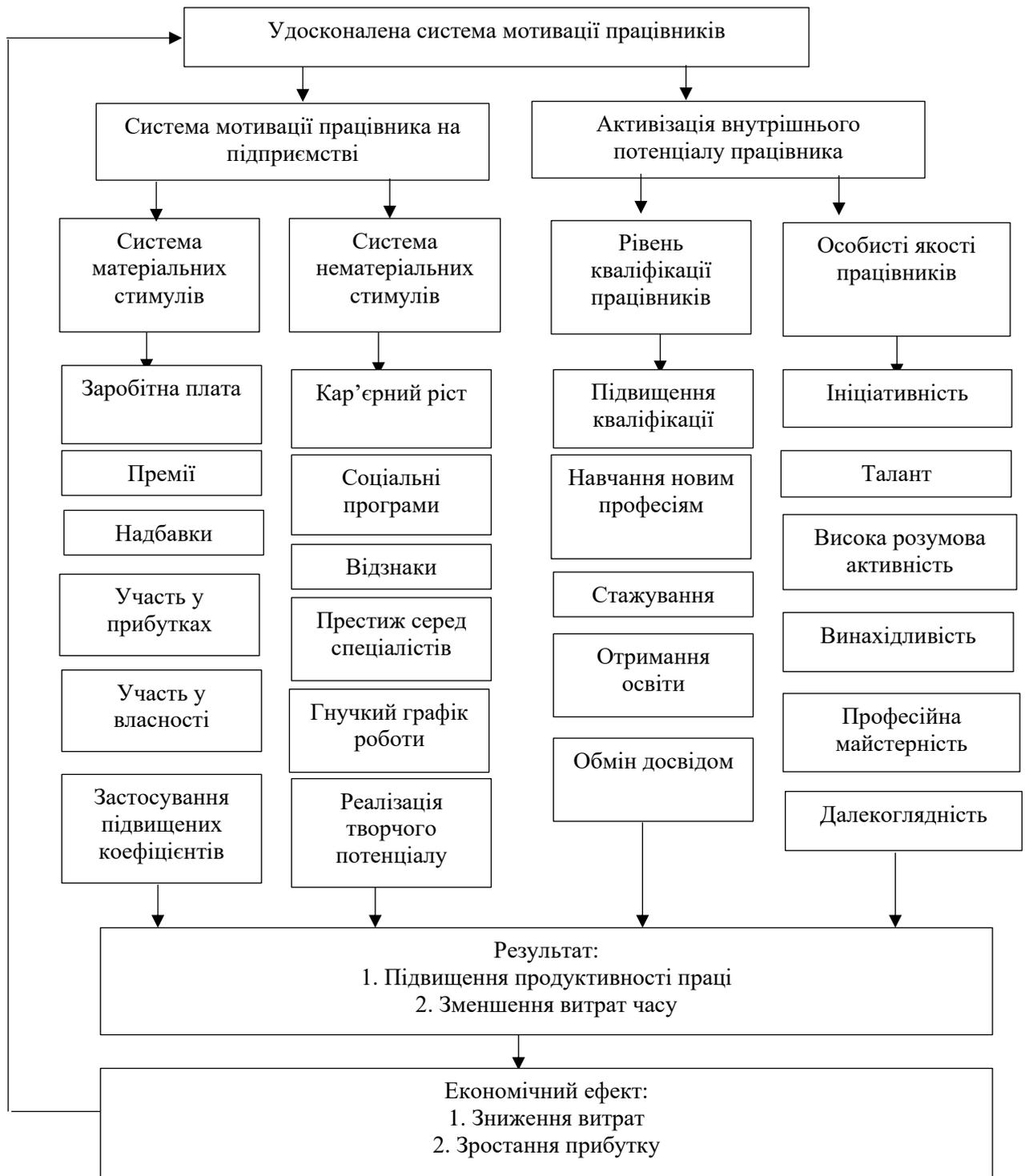


Рисунок 1.11 – Удосконалена система мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств (розроблено авторами за даними [9; 16; 58])

Система мотивації праці повинна містити та оптимально врахувати всі елементи преміювання, які повинні включати, наприклад: джерело фінансування преміальних виплат, показники преміювання, умови преміювання, розмір виплат

за кожним показником преміювання, терміни преміювання, перелік категорій персоналу, що підлягають нагородження, перелік недоліків, за які утримуються виплати, порядок запровадження преміального забезпечення в рамках системи матеріального заохочення. Важливо, щоб усі елементи системи мотивації, коротко- чи довгострокові, були взаємопов'язані.

Правильна система матеріального стимулювання передбачає економічне обґрунтування преміальних виплат, а також наявність чіткого розмежування всіх мотиваційних елементів.

Таким чином, аналіз існуючих проблем у системі мотивації працівників промислових підприємств показав, що наразі основними проблемами у цьому питанні є: низький рівень оплати праці, використання примусової мотивації, значна перевага матеріального мотивування. Така ситуація вимагає необхідності у запровадженні ефективної системи мотивування, яка б допомогла підприємству розвивати як своїх працівників, так і розвиватися в цілому. Сучасна система мотивації має бути орієнтованою на результат, бути справедливою, простою та зрозумілою для кожного співробітника. Розробка ефективної мотиваційної моделі передбачає необхідність чіткого розуміння бажаних результатів, при цьому важливою є система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом промислового підприємства.

Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою та мінливою. Коли ситуація на ринку або всередині підприємства змінюється, цілі чи завдання, керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією та адаптацією мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Саме правильне стимулювання працівників і успішна мотивація до виробничої діяльності дасть можливість вітчизняним підприємствам підвищити мотивацію праці в системі управління, підвищити продуктивність праці, підвищити якість трудового життя.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти процесу мотивації на підприємстві.

1. Теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності, ролі та значення мотивації праці на підприємствах базуються на загальних підходах щодо мотивації як сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до виконання визначених дій, спрямованих на досягнення особистих та колективних цілей. основна сутність мотивації персоналу характеризується розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, мотивації та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. В залежності від потреб персоналу, необхідно використовувати методи задоволення, які здатні активізувати діяльність людей.

2. Особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві полягає у перевазі матеріальній формі мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма знаходиться на низькому рівні і потребує вдосконалення. Матеріальна мотивація промислових вітчизняних підприємств включає посадовий оклади, премії, бонуси та надбавки, спрямовані на задоволення фізіологічних потреб своїх працівників. Серед нематеріальних форм мотивації найчастіше використовуються: мотиваційний подарунок, соціальний пакет, мотиваційне навчання, спільні корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом.

3. Аналіз існуючих проблем у системі мотивації працівників промислових підприємств показав, що наразі основними проблемами у цьому питанні є: низький рівень оплати праці, використання примусової мотивації, значна перевага матеріального мотивування. Розробка ефективної мотиваційної моделі передбачає необхідність чіткого розуміння бажаних результатів, при цьому важливою є система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом промислового підприємства. Система мотивації повинна бути гнучкою,

керованою та мінливою. Коли ситуація на ринку або всередині підприємства змінюється, цілі чи завдання, керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією та адаптацією мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

##### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування»

Акціонерне товариство «Укргазвидобування» було створене 28 серпня 1998 року як дочірня компанія, що повністю належить Національній акціонерній компанії «Нафтогаз Україна», в ході реформування нафтогазової галузі України. НАК «Нафтогаз Україна» знаходиться у власності держави України.

27 грудня 2012 р. товариство було реорганізоване у Публічне акціонерне товариство «Укргазвидобування» з дочірньої компанії «Укргазвидобування» НАК «Нафтогаз України» згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 червня 2012 р. Рішенням акціонера 21 травня 2018 р. було змінено тип товариства із публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство.

АТ «Укргазвидобування» разом з дочірніми товариства здійснює пошук, розвідку родовищ нафти і газу, проводить їх розробку, а також видобуток, транспортування і переробку вуглеводневої сировини і реалізацію нафтопродуктів.

Станом на 31 грудня 2020 року до складу товариства входили 3 видобувні управління, управління з буріння та ремонту свердловин, управління з переробки газу і газового конденсату, а також науково-дослідні та допоміжні підрозділи. Жоден з цих підрозділів не є юридичною особою [57].

У табл. 2.1 наведемо інформаційну карту досліджуваного підприємства.

Мета і предмет дослідження підприємства визначається його Статутом від 13.06.2016 р., у якому зазначено, що «мета діяльності товариства полягає в отриманні прибутку від здійснення господарської діяльності».

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта АТ «Укргазвидобування» [77]

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Укргазвидобування»
2	Скорочена назва підприємства	АТ «Укргазвидобування»
3	Юридична адреса	Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28
5	Код ЄДРПОУ	30019775
6	Дата реєстрації	28.08.1998
	Розмір статутного капіталу	4 080 768 868,35 грн
	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
	Форма власності	Недержавна власність
7	Основний вид діяльності:	06.20 Добування природного газу
8	Допоміжні види діяльності	06.10 Добування сировини нафти 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу 43.13 Розвідувальне буріння
11	Кількість працівників	17 727
12	Контакти	office@ugv.com.ua тел.: (04427)23115
13	Генеральний директор	Кобець Олена Анатоліївна

Предметом діяльності АТ «Укргазвидобування» є:

видобування природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

транспортування внутрішньопромисловими трубопроводами природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

зберігання споживачам газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

розробка довгострокових прогнозів, перспективних і поточних планів економічного та соціального розвитку товариства, цільових комплексних науково-технічних, економічних і соціальних програм;

розробка документів, що обґрунтовують обсяги викидів для підприємств, установ, організацій та громадян та інші.» [64].

Проте глобальною метою АТ «Укргазвидобування» є використання сучасних ресурсів для потреб майбутніх поколінь та системна діяльність, спрямована на розвиток та підтримку громад [57].

АТ «Укргазвидобування» є членом Мережі Глобального Договору ООН, поділяє його принципи та обирає такі пріоритетні Цілі сталого розвитку у сфері корпоративної соціальної відповідальності, як збереження здорового способу життя, забезпечення справедливої всеохоплюючої якісної освіти, забезпечення наявного та сталого водозабезпечення, забезпечення доступу до сучасних джерел енергії, забезпечення відкритості, безпеки, екологічної стійкості та розбудова миролюбного суспільства [57].

Напрями розвитку, управління та контроль діяльності підприємства здійснюється органами управління АТ «Укргазвидобування», до яких, за Статутом підприємства, відносяться:

«Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства;

Правління – колегіальний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства» [64].

Система управління АТ «Укргазвидобування» представлена у вигляді взаємодії двох систем: керуючої та керованої (рис. 2.1).

Перевірка фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» здійснюється службою внутрішнього аудиту.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2.

Відповідно до рис. 2.2 можемо зробити висновок, що на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка відзначається тим, що окремий підрозділ несе відповідальність за коло завдань, які безпосередньо знаходиться у його компетенції. Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві лінійно-функціональна структура добре налагоджена, механізм функціонування відпрацьований.



Рисунок 2.1 – Система управління АТ «УкрГазвидобування» [64]

У 2020 р. АТ «УкрГазвидобування» уклало угоду про початок розвідувальних робіт щодо знаходження нафти та газу на території Харківської та Дніпропетровської областей. Підприємство за власні кошти здійснює зазначені роботи, а держава компенсує ці витрати за рахунок частини прибутку від видобування нафти та газу на цих родовищах.

АТ «УкрГазвидобування» видобуває нафтовий та газовий конденсат, здійснює транспортування та продаж нафтопродуктів.

Слід зазначити, що досліджуване підприємство реалізує свою продукцію не лише на території України для внутрішнього споживача, а здійснює й зовнішньоекономічну діяльність, експортуючи нафту та нафтопродукти до швейцарських компаній та імпортуючи із США та інших європейських країн різні матеріали та сировину.

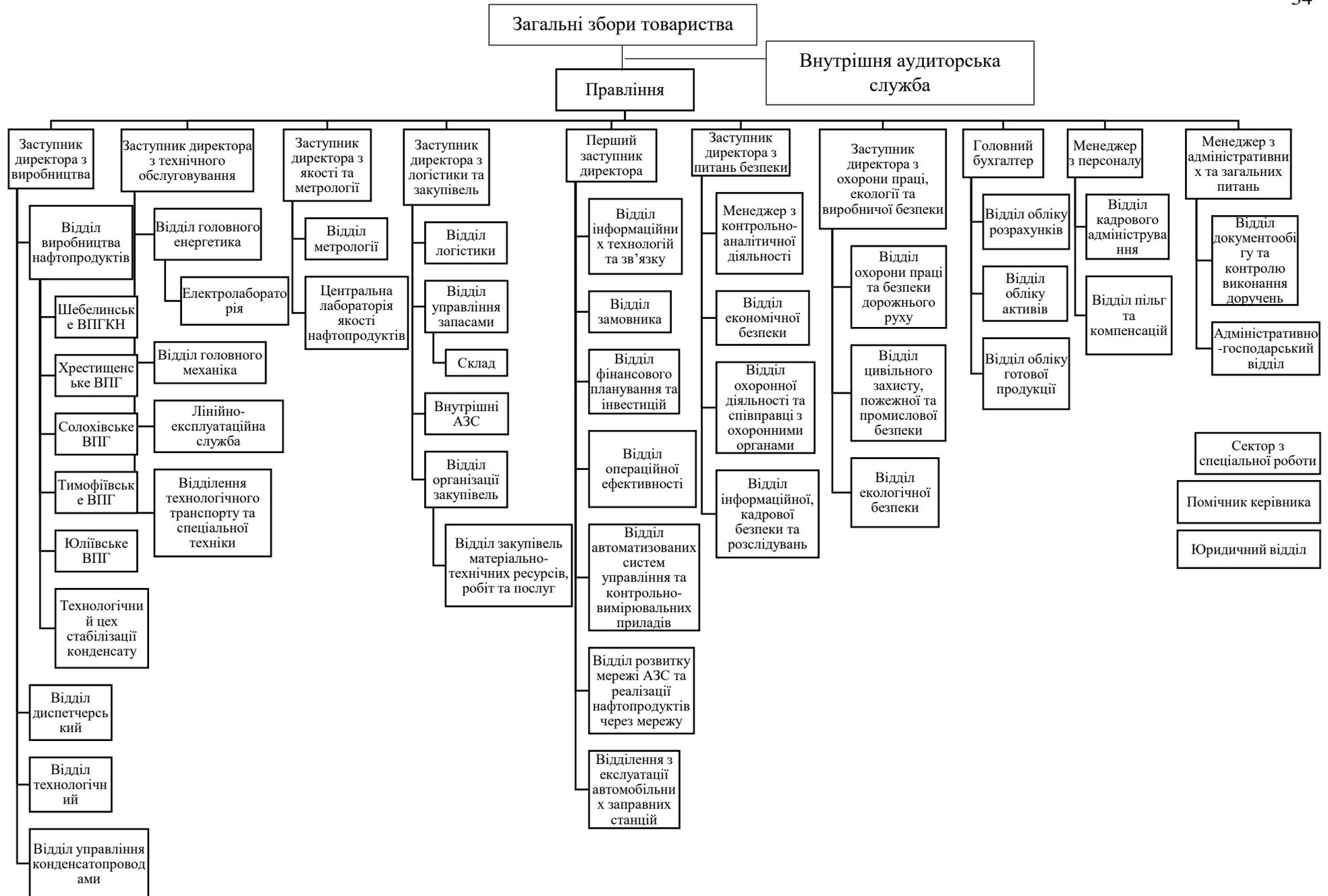


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ «УкрГазвидобування»

Досліджуючи діяльність підприємства на ринку добування газу та нафти, слід зазначити, що АТ «Укргазвидобування» посідає перше місце протягом усього досліджуваного періоду (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Ринковий скоринг АТ «Укргазвидобування» (побудовано автором на основі [77])

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Індекс MarketScore	A/4	A/3.9	A/3.7	A/3.6	A/3.2
Частка у секторі, %	22,18%	22,57%	20,16%	20,75%	16,31%
Частка ринку, %	75,35%	76,22%	68,68%	77,63%	75,19%
Частка на субринку, %	75,35%	76,22%	68,68%	77,63%	75,19%
Місце компанії у секторі	1	1	1	1	1
Місце компанії на ринку	1	1	1	1	1
Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	33 088,4	20 051,1	3 877,8	-6,2	-22 072,10
Відносний приріст виручки за рік, %	150,70%	36,40%	5,20%	0,00%	-28,00%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	15 348,6	21 782,7	19 005,8	7 974,2	-6 066,8
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	82,90%	97,50%	53,20%	12,80%	-8,80%

Як можемо зробити висновок, у 2016 р. підприємство мало максимально можливе значення індексу MarketScore, що свідчить про велику ринкову потужність компанії. Хоча протягом досліджуваного періоду відмічається стабільне зменшення даного показника. Загальний масштаб діяльності АТ «Укргазвидобування» та рівень її впливу на економіку країни в цілому зменшився з 22,18% у 2016 р. до 16,31% у 2020 р. Ринкова потужність підприємства також мала негативну динаміку до зменшення. Якщо у 2017 р. підприємство займало 76,22% і це є максимальна частка за досліджуваний період, то у 2020 р. питома вага ринкової потужності АТ «Укргазвидобування» становила 75,19%. Щорічний приріст виручки підприємства мав стрімку динаміку до зменшення. Якщо у 2016 р. приріст виручки скла 150,7%, у 2019 р. темпи приросту склали 0, а у 2020 р. приріст має від’ємне значення, що свідчить про значне зниження виручки підприємства.

У сучасному середовищі функціонування товариства існує велика кількість загроз та перешкод. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ «Укргазвидобування» та виокремлення факторів, які мають найбільшу вагу було використано PEST-аналіз. Спочатку було визначено перелік зовнішніх стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації та впливають на функціонування АТ «Укргазвидобування». Далі визначалася ймовірності кожної події для досліджуваного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від 1 (найважливішого) до 0 (незначного). Ступінь впливу кожного фактору-події на стратегію підприємства оцінюється за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – ніякого впливу, загрози. Загальна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори навколишнього середовища. Аналіз PEST-аналізу для АТ «Укргазвидобування» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз для АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
1. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень бюрократії та корупції	0,2	2	-	-0,4
1.2	Державне регулювання діяльності підприємства	0,2	2	-	-0,4
1.3	Військові дії на усій території України з 24.02.2022 р.	0,6	3	-	-1,8
Разом		1			-2,8
2. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості на енергоресурси	0,3	2	-	-0,6
2.2	Девальвація національної валюти	0,2	3	-	-0,6
2.3	Економічна криза через Covid-19 та військові дії	0,2	2	-	-0,4
2.4	Зниження обсягів видобування та реалізації продукції	0,3	3	-	-0,9
Разом		1			-2,5
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19 та військові дії	0,25	3	-	-0,75

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
3.2	Зростання вимог споживачів до надійності постачання продукції	0,25	2	-	-0,5
3.3	Недостатньо інтенсивне використання соціального напряму розвитку підприємства	0,5	3	-	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,3	2	+	+0,6
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,3	2	+	+0,6
4.3	Державна підтримка інновацій у видобувній галузі	0,4	3	+	+1,2
Разом		1			+2,4

З проведеного PEST-аналізу можемо дійти до висновку, що загалом вплив факторів макросередовища на АТ «Укргазвидобування» є негативним. Найбільший вплив на діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання мають політичні фактори, основне негативне навантаження яких несуть воєнні дії, які розпочалися на усій території України з 24.02.2022 р. З позитивного впливу слід виділити технологічні фактори. Сьогодні науково-технічний розвиток набуває небувалого прогресу, існує велика кількість доступних технологій, які може АТ «Укргазвидобування» впроваджувати у свою діяльність за рахунок державної підтримки розвитку галузі.

Серед найбільших загроз та перешкод, які існують в зовнішньому середовищі АТ «Укргазвидобування» слід виділити такі:

- несприятлива економіко-політична ситуація в країні;
- зниження обсягів видобування та реалізації продукції;
- поширення пандемії Covid-19;
- державне регулювання діяльності підприємства;
- військові дії на території України.

Оцінку фактичного стану та стратегічних перспектив АТ «Укргазвидобування» проведемо за результатами вивчення його сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику на основі побудови SWOT – матриці, яка дозволить розглянути в сукупності сильні і слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень інвестиційних надходжень із зарубіжних країн.</li> <li>2. Сприятливі умови для нарощування обсягів видобування нафти та газу</li> <li>3. Зниження рівня імпортованих нафти та газу</li> <li>4. Розвиток інформаційних технологій для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів підприємства</li> <li>5. Державна довгострокова підтримка видобувної галузі</li> <li>6. Високі темпи розвитку економіки країни, глобалізації економіки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарощування політико-економічної кризи.</li> <li>2. Посилення податкового навантаження</li> <li>3. Збільшення імпорту продукції</li> <li>4. Поступове «старіння» основного обладнання підприємства</li> <li>5. Уповільнення темпів розвитку економіки, девальвація національної валюти</li> <li>6. Зменшення обсягів державних інвестицій.</li> <li>7. Подальша ескалації на території України</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адаптованість та гнучкість організаційної структури підприємства</li> <li>2. Високий та постійний попит на видобувну продукцію</li> <li>3. Соціальна направленість розвитку підприємства.</li> <li>4. Здійснення вдалої зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>5. Лідер на ринку послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність обсягів видобутку від наявності природних ресурсів.</li> <li>2. Значна залежність від державного регулювання</li> <li>3. Низький рівень мотивації персоналу</li> <li>4. Неповне використання виробничих потужностей</li> </ol>

Отже, АТ «Укргазвидобування» має 5 сильних сторін, завдяки яким підприємство може успішно працювати у видобувній галузі, займаючи й надалі позицію лідера. Визначені слабкі сторони, які гальмують розвиток підприємства, саме на них підприємству необхідно звернути особливу увагу. Існуючі можливості та загрози діяльності підприємства впливають на потенційне зростання компанії та створюють її конкурентні переваги.

Для формування остаточних висновків складемо у табл. 2.5 матрицю SWOT-аналізу, що дозволить визначити стратегію розвитку досліджуваного товариства з урахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»  
(авторська розробка)

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
6+5=11	6+4=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+5=12	7+4=11

З проведеного аналізу можемо констатувати, що загалом стан зовнішнього середовища функціонування АТ «Укргазвидобування» є не досить сприятливим. У ньому існує більша кількість загроз, аніж можливостей для розвитку досліджуваного товариства. Відтак, АТ «Укргазвидобування» слід проводити систематично діагностику зовнішнього середовища та вживати заходи, направлені на пристосування до зміни зовнішніх факторів. Успішно функціонувати можна у будь-яких умовах, головне – не обирати стратегію статиста, а проактивно змінюватися у відповідності до умов функціонування.

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості та загрози можуть йти у зворотному напрямку:

невикористана можливість може стати загрозою, якщо вона буде використана конкурентом;

відвернута загроза може створити додаткову силу для підприємства, якщо конкуренти не усунуть ту саму загрозу швидше.

Важливу роль у стратегічному управлінні підприємства відіграє його персонал. Управління персоналом тісно пов'язано із загальною стратегією розвитку підприємства, захищає інтереси працівників та забезпечує дотримання законодавства про працю.

На рис. 2.3 представлена динаміка кількісного складу персоналу АТ «Укргазвидобування».

Протягом досліджуваного періоду загальна чисельність працівників зменшилася на 12,8% або 2592 особи, що може свідчити про скорочення виробничої діяльності підприємства та значного скорочення персоналу.

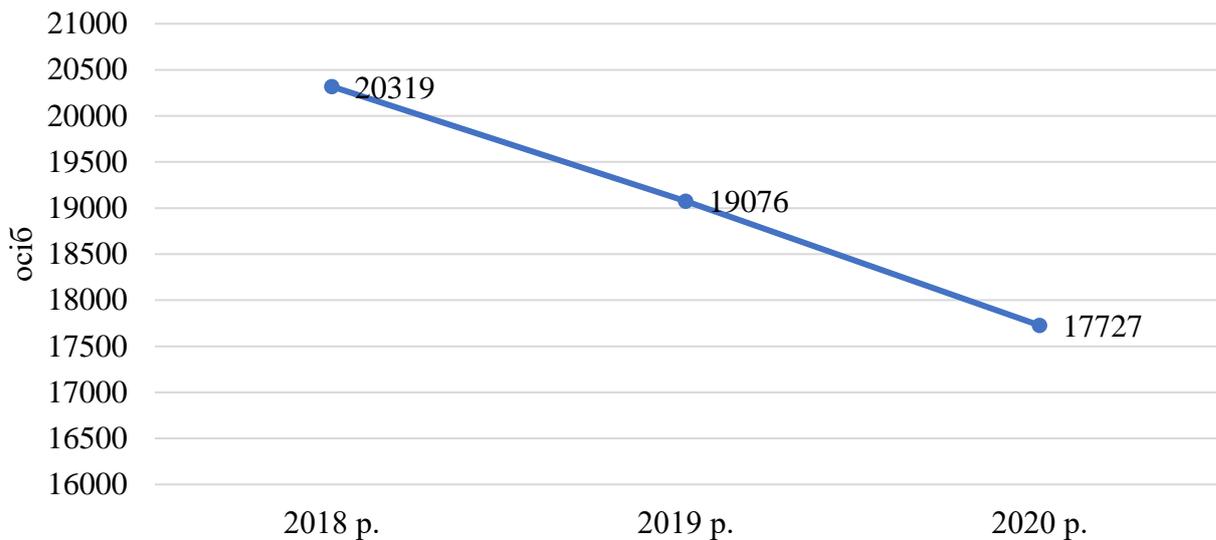


Рисунок 2.3 – Динаміка персоналу АТ «Укргазвидобування» (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

З метою визначення структури персоналу АТ «Укргазвидобування», необхідно більш детально проаналізувати рух працівників на підприємстві (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	3007	14,80	2580	13,52	2329	13,14	-1,66	-0,39
У тому числі:								
керівники	621	3,06	567	2,97	492	2,78	-0,28	-0,19
спеціалісти	1123	5,53	1001	5,25	925	5,21	-0,32	-0,04
технічні працівники	1263	6,22	1012	5,3	912	5,15	-1,07	-0,15
Виробничий персонал	17312	85,20	16496	86,48	15398	86,86	1,66	0,39
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,76	-	7,39	-	7,61	-	-	-

Отримані дані дають підстави зробити висновок, що кількість як виробничого персоналу так і управлінського щорічно зменшується. Проте, загальна структура залишається майже незмінною. Так, частка виробничого персоналу склала від 85,2% до 86,9%. Відповідно частка управлінського персоналу зменшилася на 1,7%. У структурі управлінського персоналу найбільшу питому вагу у 2018-2019 рр. займали технічні працівники, у 2020 р. – спеціалісти, що свідчить про незначні виробничо-господарські зміни. Керівний склад підприємства також зазнав значних змін до зменшення. Так, протягом досліджуваного періоду старший менеджмент підприємства втратив 129 осіб, що зумовило зростання кількості виробничого персоналу на управлінський персонал з 5,76 осіб у 2018 р. до 7,61 осіб – у 2020 р.

Аналіз працівників за віком наведено в таблиці. 2.7

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	2824	13,90	2571	13,48	2105	11,87	-2,02	-1,60
25-49 років	7856	38,66	7472	39,17	7154	40,36	1,69	1,19
50-59 років	6588	32,42	6238	32,70	6006	33,88	1,46	1,18
60-65 років	2205	10,85	2046	10,73	1851	10,44	-0,41	-0,28
Пенсійного віку	846	4,16	749	3,93	611	3,45	-0,72	-0,48
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x

Дані табл. 2.7 засвідчили, що персонал підприємства представлено 5 основними віковими групами, найчисельнішою серед яких є група від 25 до 49 р., питома частка якої становить 38-40%. Найменшу частку займає група

пенсіонерів, при чому питома вага даної групи щорічно зменшується, у 2020 р. вона складала 3,45%. Негативною динамікою, на нашу думку, є те, що категорія осіб від 15 до 24 років також має динаміку до зменшення із 13,9% до 11,87 або на 719 осіб. Менеджменту підприємства необхідно вжити заходів щодо залучення до трудового колективу молодого активного прогресивного персоналу.

Наразі багато керівників не зважають на рівень освіти працівника, надаючи перевагу таким якостям як обізнаність, наполегливість, старанність. Проте, враховуючи специфіку діяльності підприємства та потребу саме у вузькопрофільних спеціалістах, необхідно виявити частку осіб з відповідною освітою (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	1576	7,76	1362	7,14	1194	6,74	-1,02	-0,40
Початковий рівень вищої освіти	4754	23,40	4264	22,35	4003	22,58	-0,82	0,23
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	7232	35,59	7047	36,94	6496	36,64	1,05	-0,30
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	6757	33,25	6403	33,57	6034	34,04	0,78	0,47
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x
Перекваліфікація персоналу	712	3,50	683	3,58	549	3,10	-0,41	-0,48
Навчались за кордоном	42	0,21	54	0,28	95	0,54	0,33	0,25

Отримані дані показують, що на підприємстві більшість персоналу має

вищу освіту. Так, у 2018 р. перший рівень вищої освіти мали 35,59%, другий рівень – 33,25%, що у загальному складає 68,85%. У 2020 р. відбулося зростання таких осіб, відповідно до 36,64% та 34,04%, що у загальному склало 70,68%. Тобто 2/3 персоналу АТ «Укргазвидобування» на кінець досліджуваного періоду мають вищу освіту. Особи із середньою освітою склали у 2018 р. 7,76%, у 2020 р. їх частка зменшилася на 1,02% і становила 6,74%.

Слід зазначити, що підприємство займається підвищення кваліфікації своїх кадрів, проте частка таких працівників незначна й не перевищує 3,6%. Враховуючи наявні різноманітні онлайн курси, інтернет-конференції та різноманітні спеціалізовані програми, які дозволяють проводити онлайн-конференції, це дуже незначний відсоток. Позитивним моментом можна відмітити те, що незначна кількість працівників має змогу проходити онлайн навчання за кордоном.

Для аналізу було розраховано спеціальні коефіцієнти, які дають змогу зробити висновок про ефективність персоналу підприємства (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників ефективності використання персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Показники	Роки			Зміна (-,+), 2020 р. до	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Середньоспівкова чисельність працівників, осіб	20319	19076	17727	-2592	-1349
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	330	356	334	4	-22
Вибуло працівників, осіб:	1573	1705	1687	114	-18
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,62	1,87	1,88	0,26	0,02
Коефіцієнт вибуття персоналу	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт плинності кадрів	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт абстенціїзму	0,003	0,002	0,003	0,000	0,001
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,008	0,009	-0,001	0,001

Незважаючи на те, що щорічно підприємство залучає до себе нових працівників, кількість звільнених є набагато більшою. Проаналізувавши структуру персоналу, який звільнився, можна зробити висновок, що більшість серед них є працівники, які звільнились за власним бажанням, тому АТ «Укргазвидобування» слід вжити низку заходів, які створили б умови, за яких працівник хотів би залишатися на підприємстві якомога довше.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні, і це означає, що досліджуваній організації потрібно працювати над його зменшенням. Плинність кадрів – це дуже важливий показник для будь якого підприємства. Оскільки, в першу чергу – це витрачені гроші на навчання та підготовку спеціаліста, які не завжди встигають окупитися. Крім того, висока плинність кадрів провокує нові втрати. Заміна звільненого працівника вимагає додаткового часу, протягом якого його службові обов'язки розподіляються між іншим персоналом. Це в свою чергу збільшує навантаження на них. І, навіть, якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, часте збільшення навантаження викликає втому та вигорання.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» протягом трьох досліджуваних років є лідером у газовидобувній галузі України, займаючи більше 75% ринку. Щорічний приріст виручки підприємства мав стрімку динаміку до зменшення. Якщо у 2016 р. приріст виручки склала 150,7%, у 2019 р. темпи приросту склали 0, а у 2020 р. приріст має від'ємне значення, що свідчить про значне зниження виручки підприємства. Проте, АТ «Укргазвидобування» має 5 сильних сторін, завдяки яким підприємство може успішно працювати у видобувній галузі, займаючи й надалі позицію лідера. Кількість як виробничого персоналу так і управлінського щорічно зменшується, на кінець досліджуваного періоду кількість персоналу підприємства становила 1727 осіб. Проте, загальна структура залишається майже незмінною: виробничий персонал 86,9%. Середній рівень щомісячної заробітної плати у 2020 р. збільшився на 3437 грн., у порівнянні з попереднім і становив 16 436 грн, тоді як заробітна плата у

газовидобувній галузі становила 16 763 грн, в середньому по Україні – 10 340 тис. грн. Тобто, рівень заробітної плати відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є значно вищим за середній рівень по Україні

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Ефективність виробничо-господарської діяльності, на нашу думку, є певним чином кінцевим показником успішного чи невдалого управління цією діяльністю. Наразі найбільш поширеними в процесі оцінки рівня або стану економічного розвитку підприємства є підходи, пов'язані з наданням загальної характеристики фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання та обґрунтування висновків про її ефективність, динаміку основних параметрів розвитку та життєздатності підприємства, здатність протидіяти загрозам та «виживати» в конкурентному середовищі.

Завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, її раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає використання певних підходів чи прийомів. Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства методологічно пов'язаний, насамперед, з визначенням відповідних критеріїв та формуванням відповідної системи показників. Управління ефективністю виробничо-господарської діяльності – складова процесу управління підприємством в цілому і базується на загальних управлінських функціях.

Для визначення ефективності виробничо-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» було розраховано основні показники фінансової діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фінансово-господарські показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунків	Роки			Відхилення			
			2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
						абсолю- тне	темп приросту, %	абсолю- тне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	143794086	143191338	140265351	-3528735	-2,45	-2925987	-2,04
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	117091274	115105080	112189386	-4901888	-4,19	-2915694	-2,53
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	99646703	107648760	117546922	17900219	17,96	9898162	9,20
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1733440	1911084	1959753	226313	13,06	48669	2,55
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	30876751	18414880	15841301	-15035450	-48,70	-2573579	-13,98
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	20319	19076	17727	-2592	-12,76	-1349	-7,07
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємство	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	45094673	54526503	49754101	4659428	10,33	-4772402	-8,75
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	3640582	2975636	3496405	-144177	-3,96	520769	17,50
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	14931	12999	16436	1505	10,08	3437	26,44
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38368303	36983880	18747873	-19620430	-51,14	-18236007	-49,31
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	34202409	24902142	7324336	-26878073	-78,56	-17577806	-70,59
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	33077707	23529657	6073371	-27004336	-81,64	-17456286	-74,19
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27135195	19048972	4946831	-22188364	-81,77	-14102141	-74,03
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн /особу	3.2 / п.2.4	3887	4139	3209	-678	-17,443	-93	-22,47
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,006	0,113	0,138	0,132	2200	0,025	22,124

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,233	0,248	0,121	-0,112	-48,069	-0,127	-51,210
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,003	0,007	0,005	0,002	66,67	-0,002	-28,57
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,792	0,734	0,484	-0,308	-38,8889	-0,25	-34,0599
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,558	4,288	3,591	1,03	40,38	-0,70	-16,25
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	140,73	83,96	100,25	-40,48	-28,77	16,30	19,41
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,267	0,258	0,134	-0,13	-49,81	-0,12	-48,06
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	57,104	69,053	87,453	30,35	53,15	18,40	26,65
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	23,00	16,43	4,33	-21,38	X	-14,80	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	23,17	16,55	4,41	-21,61	X	-14,98	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	75,85	45,67	14,72	-65,86	X	-35,68	X

Одним з основних показників, що характеризує стан підприємства, є розмір капіталу. Відповідно отриманим даним, можемо зробити висновок про щорічне зниження рівня як власного так і сукупного капіталу.

Протягом досліджуваного періоду рівень власного капіталу зменшився на 4,19% або на 4901888 тис. грн, а у порівнянні з 2019 р. на 2,53% або на 2915694 тис. грн. Зменшення власного капіталу відбулося за рахунок зменшення капіталу в дооцінках та нерозподіленого прибутку.

Зменшення сукупного капіталу відбувалося дещо нижчими темпами, так, протягом досліджуваного періоду сукупний капітал АТ «Укргазвидобування» зменшився на 3528735 тис. грн, що становить 2,45% темпів зменшення. Слід зазначити, що саме у 2020 р. відбулося значне зменшення сукупного капіталу за рахунок зменшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань (рис. 2.4).

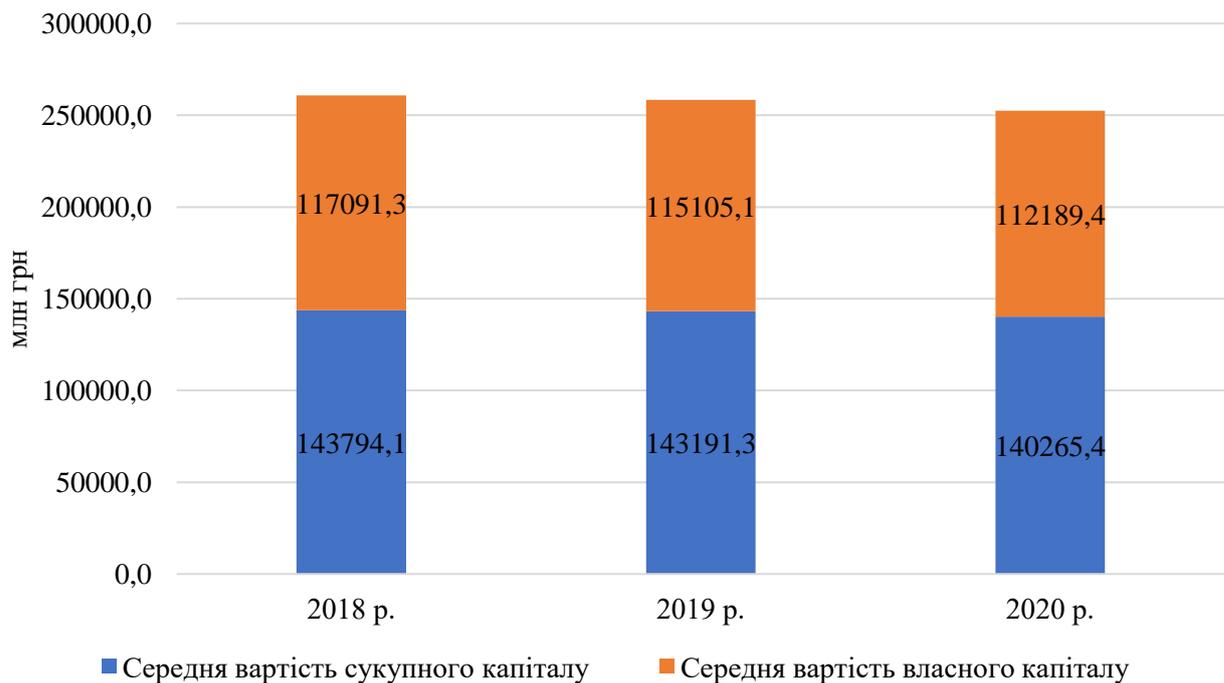


Рисунок 2.4 – Динаміка капіталу підприємства за 2018- 2020 рр.  
(побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Майно АТ «Укргазвидобування» складається з основних засобів та оборотних коштів, а також інших активів, вартість яких відображається на балансі підприємства (додаток А, Б, В). Підприємство є власником: майна, переданого йому до статутного капіталу у вигляді внесків або оплати вартості акцій; продукції, виробленої АТ «Укргазвидобування» у результаті проведення господарської діяльності; отриманих доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством [57].

З метою аналізу використання основних засобів, які становлять більшу частку необоротних активів та за рахунок яких утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства, на рис. 2.5 досліджено їх структуру.

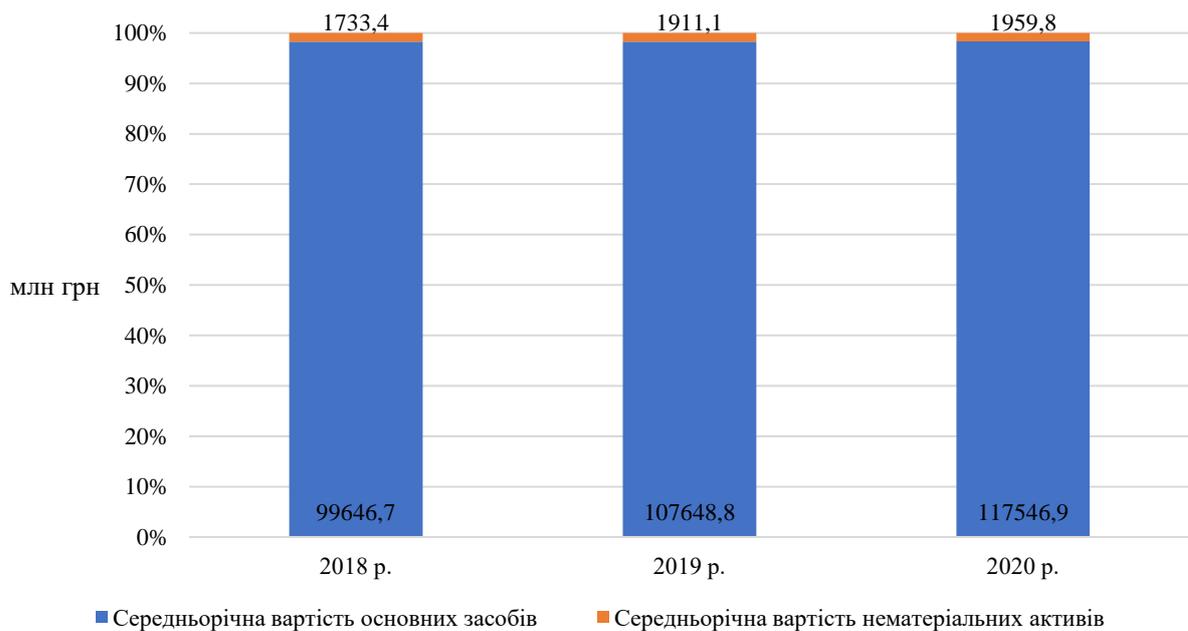


Рисунок 2.5 – Структуру активів АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

З рис. 2.5 видно, що середньорічна вартість основних засобів займає значну частину у загальній вартості активів, а саме більше 98%, що може свідчити, що АТ «Укргазвидобування» з метою захисту коштів від інфляції, вкладають їх у

виробничі запаси. Необоротні активи у 60 разів менші, ніж оборотні і становлять незначну частину у загальних активах підприємства, що може свідчити про слабку матеріально-технічну базу.

Середні залишки оборотних засобів на кінець 2020 р. зменшилися 48,7%, у порівнянні з початком досліджуваного періоду і становила 15841301 тис. грн. Зменшення оборотних засобів відбулося за рахунок зменшення запасів підприємства, що може свідчити про зменшення обсягів виробництва.

Наступною групою показників, обраною для аналізу є економічні показники. Слід зазначити, що одним із ключових показників для дослідження було обрано виручку АТ «Укргазвидобування» (рис. 2.6).

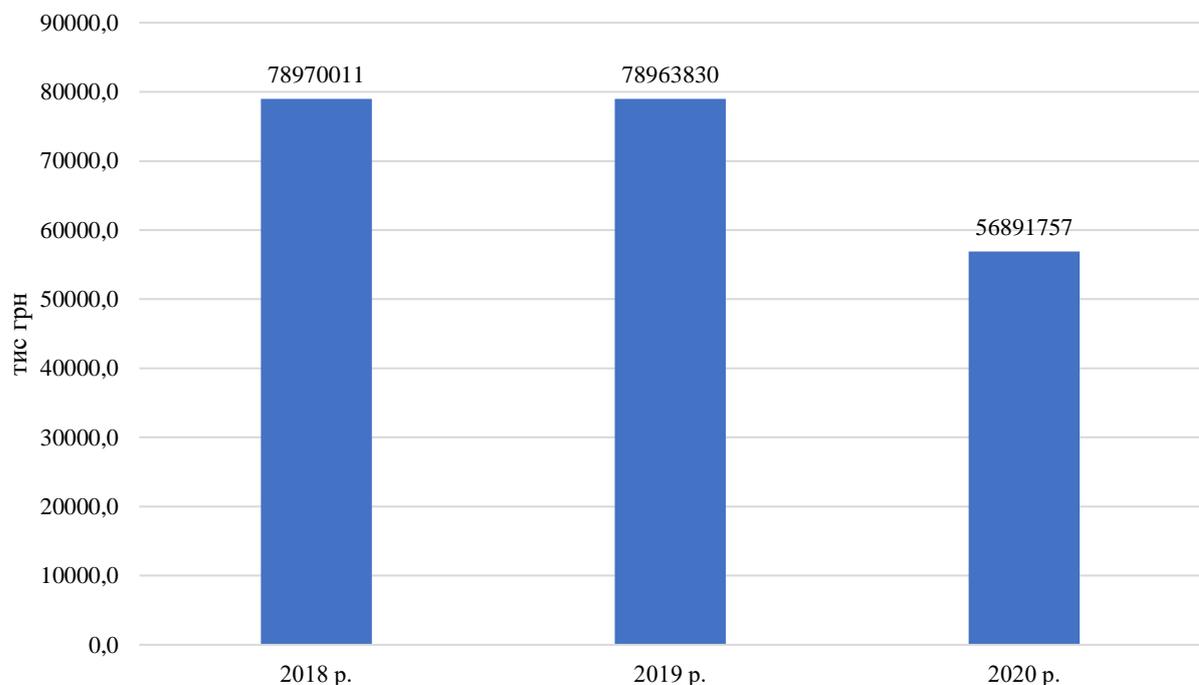


Рисунок 2.6 – Динаміка виручка від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» за 2018- 2020 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Проведене дослідження показало, що обсяги виручки від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду

зменшилися на 22078254 тис. грн. або на 28% і становили на кінець досліджуваного періоду 56891757 тис. грн.

У звітному році операційні витрати підприємства зменшилися на 4772402 тис. грн за рахунок зниження обсягів виробництва. Проте, розглядаючи обсяг витрати протягом 2018-2020 рр, слід зазначити про їх зростання на 10,3% при значно менших обсягах виробництва, що свідчить про значне збільшення собівартості продукції.

Результати фінансової діяльності досліджуваного підприємства представлено на рис. 2.7

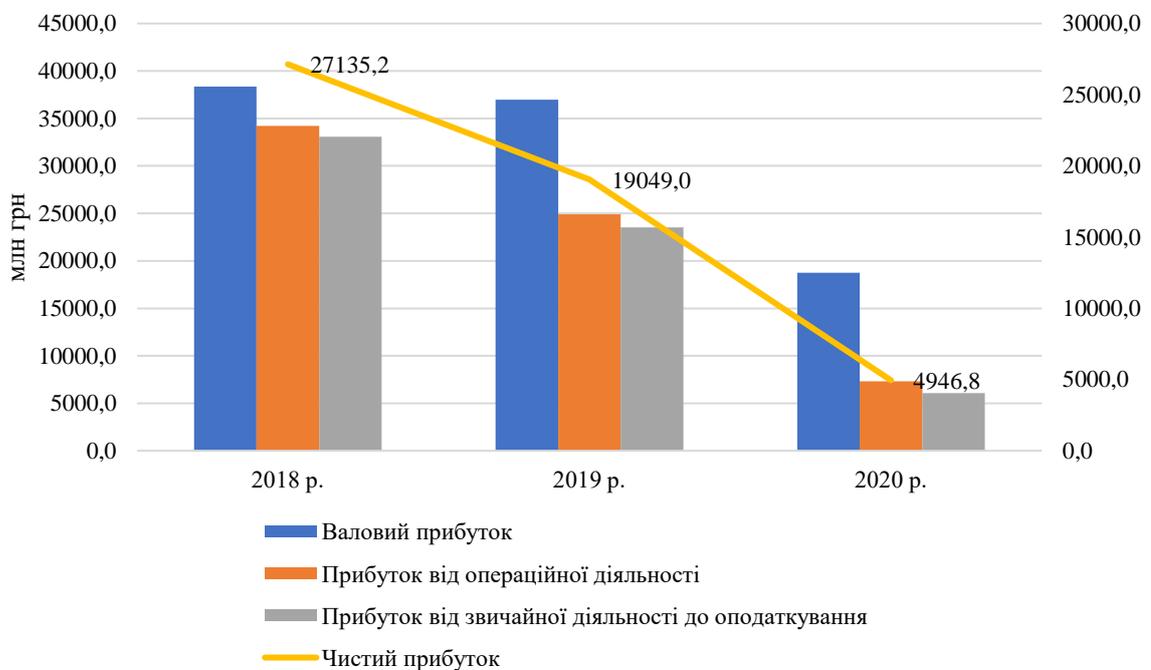


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Розглядаючи чистий прибуток видно, що він зменшився на 22188364 тис. грн., тобто на 81,77%, в порівнянні з початком досліджуваного періоду. Це зумовлено зменшення обсягів реалізації продукції та зростанням її собівартості. За цими даними можна говорити про низькі показники прибутковості підприємства. Проте, не зважаючи на таку ситуацію АТ «Укргазвидобування»

здатне проводити нормальну фінансово-господарську діяльність, своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та забезпеченнями та продовжувати прибуткову діяльність.

Ефективність використання ресурсів та витрат на АТ «Укргазвидобування» засвідчили, що за більшість основних коефіцієнтів, підприємство демонструвало негативну динаміку до зменшення. Так, продуктивність праці у 2020 р. зменшилася на 678 тис. грн або на 17,44% і становила 3209 тис. грн. Причиною цьому стало скорочення обсягів виробництва підприємства.

Показник оновлення основних засобів показав, що у 2020 р. АТ «Укргазвидобування» оновило 21,1% основних засобів. Даний показник є найнижчим за досліджуваний період, найвищим він був у 2019 р., коли підприємство оновило 24,8% основних засобів.

Фондовіддача АТ «Укргазвидобування» у 2020 року зменшилася на 0,308 або на 38,9% у порівнянні з початком дослідження та на 0,25 або 34,1% у порівнянні з 2019 р. Зменшення фондовіддачі зумовлено неефективністю використання основних фондів.

Коефіцієнт обіговості активів зменшився з 0,267 у 2018 р до 0,134 у 2020 р, що складало 74,9% темпів зниження.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів при ефективній роботі підприємства зростає. У 2020 р. цей показник на АТ «Укргазвидобування» склав 3,59, що на 1,03 більше у порівнянні з 2018 р. та на 0,70 менше у порівнянні з 2019 р. Відповідно, подібну динаміку має й період обороту: зменшившись на 58 днів у 2019 р. та збільшившись у 2020 р. на 16 днів до 1 обороту за кожні 100 днів.

Такі показники як коефіцієнт зносу, коефіцієнт вибуття та операційні витрати мали негативну динаміку до зростання. Так, коефіцієнти зносу у 2020 р. становив 0,138, що у 23 рази більше, у порівнянні з початком досліджуваного періоду. Проте, не дивлячись на такі негативні зміни коефіцієнт зносу на досліджуваному підприємстві є невисоким, адже 86,4% основних засобів є

придатними для використання та не потребують оновлення. Коефіцієнт вибуття протягом 2018-2020 рр. також мав невисоке значення та не перевищив 1%.

Операційні витрати АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. склали 0,87 грн на 1 грн. реалізованої продукції, що на 0,16 грн більше, у порівнянні з попереднім роком та на 0,3 грн більше, ніж у 2018 р.

На платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. З цією метою було розглянуто такий аспект діяльності АТ «Укргазвидобування» як рентабельність. Рентабельність є як якісним, так і кількісним показником ефективності діяльності підприємства. Основне значення розрахунку рентабельності полягає в тому, що вона показує, скільки прибутку отримало підприємство за кожну гривню, вкладену в його виробничі фонди. На рис. 2.8 представлено якісні показники ефективності роботи досліджуваного підприємства.

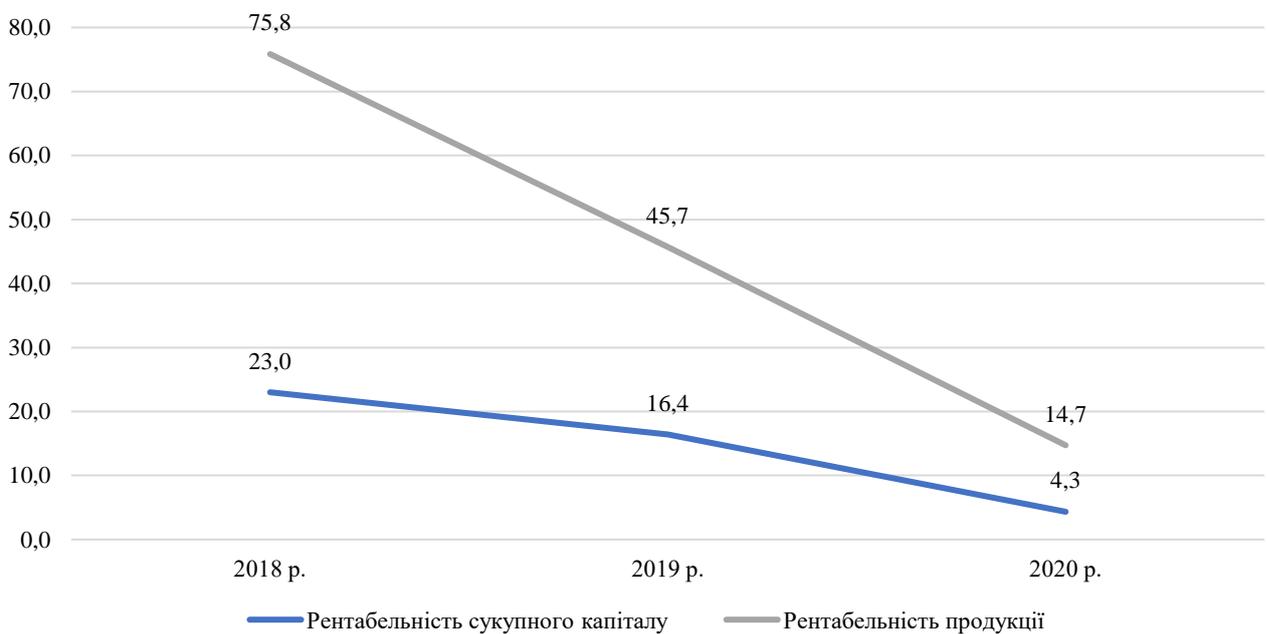


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства)

Провівши аналіз рентабельності, можна зазначити, що ефективність використання сукупного капіталу знизилася та виготовлення продукції знизилася: сукупного капіталу – на 21,4%, продукції – на 65,9%.

Отже, усі показники рентабельності знизилися у 2020 р. у порівнянні як з попереднім, так і з 2018 р. за рахунок зниження оборотності активів та зниження чистого прибутку.

Таким чином, станом на кінець 2020 року фінансове становище АТ «Укргазвидобування» є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність АТ «Укргазвидобування», так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів. Наразі підприємство працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов'язаннями та забезпеченнями, має високу ділову активність та є інвестиційно привабливим.

### 2.3. Аналіз існуючої системи мотивації АТ «Укргазвидобування»

Основа існуючої системи мотивації АТ «Укргазвидобування» складає матеріальна мотивація, яка регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою, Колективним договором АТ «Укргазвидобування».

Матеріальна мотивація на АТ «Укргазвидобування» включає в себе заробітну плату та додаткові виплати.

На АТ «Укргазвидобування» застосовується прогресивна система оплати праці усіх категорій працівників за грейдами. Ця система оплати праці заснована на тому, що для кожного напрямку діяльності присвоєно певний грейд з

мінімальною та максимальною оплатою праці. При встановленні заробітної плати роботодавець враховує не лише результати діяльності працівника, а й його кваліфікацію, професійний досвід, трудову дисципліну, корпоративну культуру. Така система дозволяє кожному працівнику самостійно оцінити свою роботу відповідно до свого грейду. Адже кожен рівень має свій обсяг роботи, рівень відповідальності та особливості професійних навичок. Основною перевагою системи грейду є переведення нематеріального показника «вартість праці співробітника» в грошовий еквівалент. Використання системи грейдування на АТ «Укргазвидобування» забезпечує високе мотивування праці, зменшення конфліктів в колективі та покращення менеджменту підприємства в цілому.

Заробітна плата на АТ «Укргазвидобування» складається із двох частин: основної та додаткової заробітної плати (рис. 2.9).

Основна заробітна плата виплачується за встановленими вилками загального умовно-постійного місячного доходу за грейдами.



Рисунок 2.9 – Система матеріальної мотивації працівників АТ «Укргазвидобування» (розроблено автором на основі звітності підприємства)

Додаткова заробітна плата має сім додаткових виплат. Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачуються за заміну працівника, який відсутня у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо. Розмір доплати становить до 100 % мінімального рівня грейду відсутнього працівника.

Доплата за роботу в нічний час встановлюється працівникам виробничих підрозділів за роботу з 22 год. до 6 годин і становить 35% мінімального рівня грейду кожного працівника.

Оплата за невідпрацьований час включає:

оплата щорічної відпустки;

оплата додаткової відпустки;

оплата за листами непрацездатності;

оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

оплата працівникам донорів за дні огляду, здачі крові та відпочинку;

оплата працівникам, які підлягають медогляду за час перебування в лікувальному закладі для огляду;

оплата простоїв не з вини працівників.

Преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів виплачується працівникам щомісячно за підсумками роботи за цей період і становить 20% основного окладу.

Показниками для преміювання є:

виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;

якісне та своєчасне виконання функціональних обов'язків;

відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;

Невиконання хоча б одного показника є підставою для несплати премії. На нашу думку, за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів не забезпечує мотивації через низку істотних недоліків:

відсутні конкретні показники бонусів, які впливають на розмір премії. Ці преміальні показники фактично є умовами премії, які мають бути додатковими факторами, що породжують виплату премії;

премія виплачується майже усім працівникам, завдяки чому премія стає стабільною формою виплати, а не заохочуючим бонусом для працівників.

Надбавки за виконання особливо важливої роботи виплачується тільки за період виконання такої роботи у розмірі 50% від місячного окладу працівника.

Таким чином, система матеріальної мотивації на АТ «Укргазвидобування» складається із основної заробітної плати, яка виплачується за прогресивною системою грейдування, та додаткової заробітної плати, яка включає сім додаткових виплат.

Проте, матеріальна мотивація досліджуваного підприємства лише частково відповідає цілям підприємства: збільшення обсягів видобування, збільшення прибутку, вихід на нові ринки. Премія за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів не сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню показників діяльності, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Система матеріальної мотивації для АТ «Укргазвидобування» обмежена, включає невеликий перелік переваг та неконкурентоспроможна на ринку праці.

Одним із показників, що свідчить про ефективність організації оплати праці на підприємстві, є середньомісячна заробітна плата працівників. Проаналізуємо середній розмір заробітної плати за основними групами персоналу АТ «Укргазвидобування» у 2019-2021 роках (табл. 2.11).

Можна зробити висновок, що динаміка росту середньої заробітної плати найбільше спостерігається у інженерно-технічного складу та адміністрації – 19,29%.

Таблиця 2.11 – Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Група працівників	Фактичний середній дохід працівників, грн		Відносне відхилення, %	Фактичний середній дохід працівників, грн 2020 р.	Відносне відхилення, %
	2018 р.	2019 р.			
Інженерно-технічний склад та адміністрація	33456	31573	-5,63	37665	19,29
Робітничі професії	9384	8975	-4,36	10020	11,64

Щорічно АТ «Укргазвидобування» збільшує фонд оплати праці за рахунок зростання середньої заробітної плати та чисельності працівників (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Структура фонду оплати праці штатних працівників АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фонд заробітної плати всього	3640582	100	2975636	100	3496405	100	-144177	x	520769	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	2766842	76	2350752	79	2797124	80	30282	4	446372	1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	873740	24	624884	21	699281	20	-174459	-4	74397	-1
З нього:										
доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	54609	1,5	29756	1	27971	0,8	-26637	-0,7	-1785	-0,2
доплата за ненормований робочий день	72812	2	44635	1,5	41957	1,2	-30855	-0,8	-2678	-0,3

## Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
доплата за роботу у нічний час	127420	3,5	89269	3	101396	2,9	-26025	-0,6	12127	-0,1
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	65530	1,8	38683	1,3	52446	1,5	-13084	-0,3	13763	0,2
оплата за невідпрацьований час	36406	1	23805	0,8	38460	1,1	2055	0,1	14655	0,3
система преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів	254841	7	187465	6,3	227266	6,5	-27574	-0,5	39801	0,2
надбавки за виконання особливо важливої роботи	262122	7,2	211270	7,1	244748	7	-17374	-0,2	33478	-0,1

Відповідно до даних таблиці 2.12 фонд заробітної плати працівників АТ «Укргазвидобування» не має стабільної динаміки.

Фонд оплати праці АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. становив 3496405 тис. грн., що на 17,5% більше у порівнянні з попереднім роком. та на 4% у порівнянні з 2018 р. Збільшення фонду оплати праці відбулось через зростання розміру заробітної плати на підприємстві.

У структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2018 р. становила 76%, у 2019 р. – 79%, у 2020 р. – 80%. Фонд додаткової заробітної плати відповідно дорівнював у 2018 р. 24 від фонду оплати праці, у 2019 р. – 21%, а у 2020 р. – 20%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають надбавки за виконання особливо важливої роботи, що носять системний характер і становлять 7,2% від фонду оплати праці у 2018 р., 7,1% у 2019 р. та 7,0% - у 2020 р. Дещо меншу частку становить система преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів: 7,0% від фонду оплати праці у 2018 р., 6,3% - у 2019 р. та 6,5% - у 2020 р.

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика частка фіксованої частини

заробітної плати дає працівнику впевненість у тому, що він отримує винагороду за свою працю, забезпечує стабільність, що важливо в поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика частка змінної заробітної плати не забезпечує достатньої мотивації персоналу. Крім того, відсутність заохочувальних і компенсаційних виплат не стимулює працівників забезпечити високі кінцеві результати діяльності підприємства. Таким чином, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглядати структуру фонду оплати праці відповідно до життєвого циклу підприємства, то вона не відповідає вимогам. На підприємстві, яке знаходиться на стадії зростання, частка премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% фонду оплати праці.

Важливим чинником ефективності системи матеріальної мотивації є конкурентоспроможність заробітної плати. Для його аналізу порівнюємо середню заробітну плату на АТ «Укргазвидобування» із зарплатою в галузі, області та Україні (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка середньої заробітної плати на АТ «Укргазвидобування», у газовидобувній галузі та в Україні у 2018-2020 рр. (побудовано автором на основі [44; 59])

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %
Середня заробітна плата на АТ «Укргазвидобування»	14931	20,95	12999	-12,94	16 436	26,44
Середня заробітна плата в галузі	14312	18,42	15548	8,63	16 763	7,25
Середня заробітна плата в Україні	10573	20,46	12264	15,99	14179	15,61
Індекс інфляції, %	109,8		104,1		105	

Середній рівень щомісячної заробітної плати працівників на АТ «Укргазвидобування» мав хвилеподібну динаміку: збільшившись у 2019 р. на 1932 грн. за рахунок зниження додаткових доплат, та збільшився у 2020 р. на 3437 грн., перевищивши навіть рівень 2018 р. Тобто, темпи зростання середньої заробітної плати працівників підприємства у 2010 р. склали 26,44%. У 2020 р. середня щомісячна заробітна плата персоналу підприємства становила 16 436 грн, тоді як заробітна плата у газовидобувній галузі становила 16 763 грн, в середньому по Україні – 14 179 тис.грн. Тобто, можна говорити, що рівень заробітної плати відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є вищим за середній рівень по Україні. Високий рівень заробітної плати підвищує працездатність, формує лояльність персоналу до підприємства.

Слід зазначити, що рівень інфляції, який у 2018 р. становив 9,8%, у 2019 р. – 4,1%, а у 2020 р. – 5,0%. був значно нижчим за темпи зростання середньої заробітної плати як по галузі, так і по Україні в цілому. Тобто, підвищення номінальної заробітної плати стало відчутним для робітників підприємства і дозволило покращити матеріальне положення та покращити рівень життя.

Висока заробітна плата здатна стимулювати працівників за умови справедливого її розподілу між працівниками різних категорій.

Загалом система матеріальної мотивації на АТ «Укргазвидобування» має ряд істотних недоліків та потребує подальшого вдосконалення.

Слід зазначити, що матеріальне стимулювання працівників посідає значне місце і займає велику частку у загальній мотивації працівників АТ «Укргазвидобування», проте, лише матеріальна мотивація не здатна досягати високої продуктивності праці та отримувати очікувані результати від діяльності працівників. Оскільки, крім фізіологічних потреб, на задоволення яких і спрямована матеріальне забезпечення, існує ряд інших потреб вищого рівня.

На АТ «Укргазвидобування» використовуються наступні методи нематеріальної мотивації (рис. 2.10):

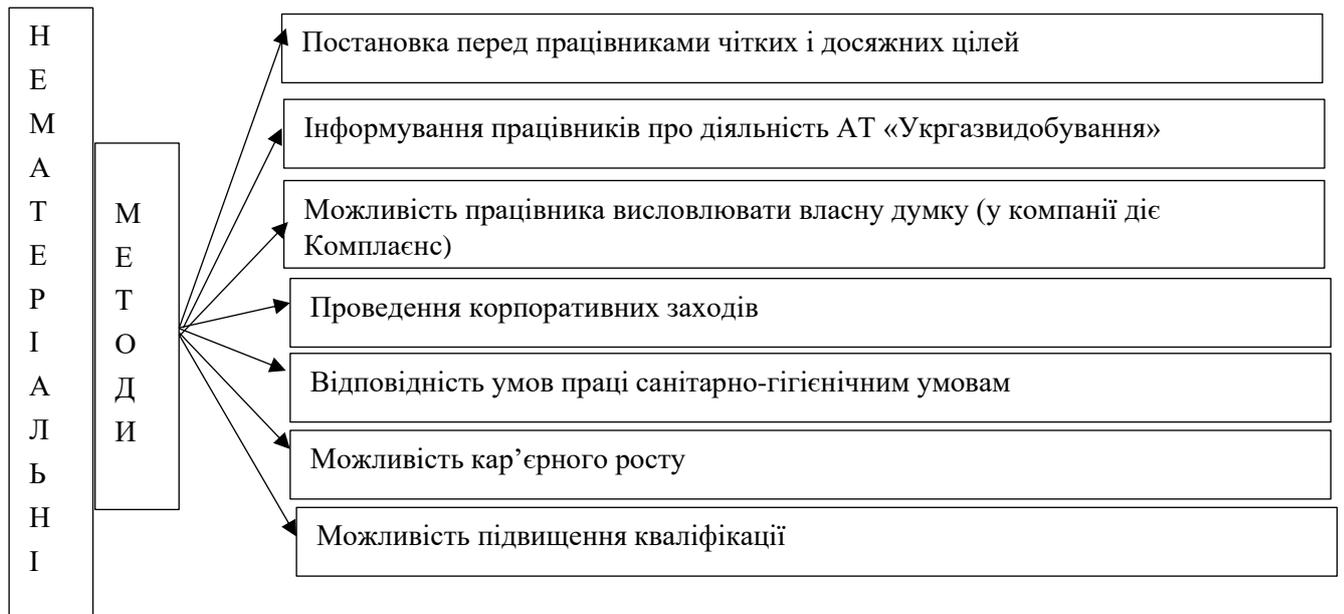


Рисунок 2.10 – Нематеріальні методи мотивування працівників на АТ «Укргазвидобування» (побудовано автором на основі звітності підприємства)

Постановка цілей на АТ «Укргазвидобування» здійснюється на основі таких принципів:

- визначення показників та термінів їх досягнення;
- досяжні цілі;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Чіткі й досяжні цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами та доводяться до начальників відділів та секторів. Глобальні цілі підприємства викладаються на офіційному сайті компанії у розділі «Діяльність». Начальники відділів, підрозділів, секторів та найбільш кваліфіковані працівники спільно визначають завдання кожного підрозділу. На періодичних нарадах керівник кожного відділу інформує працівників відділу про цілі підприємства та відділу, конкретні показники та терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і спеціалістів цілі особистої роботи встановлюються на щоквартальному індивідуальному співбесіді з безпосереднім керівником. Для працівників

індивідуальні трудові цілі ставлять їх безпосереднє начальство. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння співробітниками. Крім того, керівник пояснює співробітникам важливість досягнення цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має значний мотивуючий вплив на співробітників, оскільки концентрує увагу і зусилля на конкретних сферах роботи, цілі є орієнтирами продуктивності співробітника, працівник усвідомлює, чого від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, в якій знаходиться підприємство, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у здійсненні цих заходів. Це забезпечує наявність у співробітників інформації, необхідної для виконання своїх функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні поставлених завдань, формування почуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Інформування працівників АТ «Укргазвидобування» здійснюється шляхом періодичних зустрічей. Так, наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких керівники вищого рівня звітують перед працівниками про результати роботи підприємства за рік, досягнення цілей, завдань та плани на наступний рік. Крім того, періодично проводяться зустрічі працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – щотижня, а для виробничих – раз на місяць), що допомагає згуртовувати колектив, формувати цілісну корпоративну культуру.

Увага керівника до думок співробітників передбачає зворотний зв'язок і врахування пропозицій співробітників. Спілкування здійснюється у формі бесіди працівника з керівником або шляхом збору інформації через «лінію довіри», на яку надходять повідомлення на електронну скриньку за адресою: [dovira@naftogaz.com](mailto:dovira@naftogaz.com) або за номером телефону 0(800)21-20-91 зі скаргами, пропозиціями, ідеями, зауваженнями, стурбованостями. Наявний механізм

забезпечує гарантоване інформування керівництва компанії про факти або підозри у вчиненні шахрайства, зловживання та інші протизаконні дії, які можуть загрожувати стратегічним цілям, репутації та іміджу компанії, до того, як цьому неможливо буде запобігти. Такий спосіб мотивації створює довірчу атмосферу між керівниками та працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, свідомо задовольняє потреби працівників, дозволяє виявляти незадоволені потреби, демотиваторів у роботі та усувати їх, реалізовувати цінні ідеї працівників.

На АТ «Укргазвидобування» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня заснування АТ «Укргазвидобування», Нового року, День працівника газовидобувної діяльності. Це святкові заходи з банкетом або спільним відпочинком на природі, тощо. Крім цього, на підприємстві широко розповсюджено участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив, таких як освітній конкурс «Енергія майбутнього» та ін. Завдяки корпоративним заходам стосунки в колективі зміцнюються, працівники усвідомлюють цінності компанії, пришвидшується адаптація нових працівників, згуртовується колектив, покращується морально-психологічний клімат в колективі, що сприяє підвищенню рівня мотивації працівника і зумовлює підвищення ефективності праці.

На АТ «Укргазвидобування» діє система охорони праці СОУ 09.1-30019775-121:2013, погоджена Держгірпромнаглядом України та сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги», яка забезпечує нормальні умови праці та направлена на збереження життя та здоров'я працюючого персоналу компанії. З 2015 р. у АТ «Укргазвидобування» діють «7 золотих правил охорони праці», які розроблені Міжнародною організацією праці та ефективно діють на багатьох підприємствах Європейського Союзу. Основними внутрішніми документами, які регламентують умови праці є «Політика у галузі охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища», «Політика з охорони здоров'я та промислової медицини», дотримання яких забезпечує компанії здійснювати

виробничу діяльність в межах дозвільних нормативів екологічної безпеки із допустимим рівнем виробничого травматизму за класифікацією Міжнародної організації праці, а об'єкти експлуатувати в межах чинного законодавства про охорону праці. Однак, відповідно з двофакторною теорією мотивації Герцберга, умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність незадоволеності роботою на підприємстві.

Інший метод нематеріальної мотивації персоналу – створення кар'єрних можливостей. Велика кількість співробітників не бажає залишатися на тій посаді, на яку їх прийняли на роботу, а хотіли б легко піднятися по «кар'єрних сходах». Проте, у АТ «Укргазвидобування» практично немає можливостей для просування по службі, відсутня система планування ділової кар'єри співробітників. Працівники можуть зайняти вищу посаду лише за наявності вакансій, коли компанія використовує внутрішні джерела пошуку персоналу. Тому такий метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості роботи.

Нерозвинена система підвищення кваліфікації виробничого персоналу на АТ «Укргазвидобування». Компанія організовує навчання для керівників та спеціалістів, яке здійснюється у формі тренінгів. Проте, для робітників і фахівців немає можливостей для якісного підвищення кваліфікації. Тому цей метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

Загалом система нематеріальної мотивації персоналу знаходиться на достатньо рівні, проте потребує ряду сучасних підходів до підвищення її ефективності.

На рис. 2.11 представлено основні проблеми у системі мотивації на АТ «Укргазвидобування».

Отже, система матеріальної мотивації на АТ «Укргазвидобування» складається із основної заробітної плати, яка виплачується за прогресивною системою грейдування, та додаткової заробітної плати, яка включає сім додаткових виплат.



Рисунок 2.11 – Недоліки системи мотивації на АТ «Укргазвидобування»

Грейдова система оплати праці заснована на тому, що для кожного напрямку діяльності присвоєно певний грейд з мінімальною та максимальною оплатою праці. Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачуються за заміну працівника, який відсутній у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо. Матеріальне стимулювання працівників посідає значне місце і займає велику частку у загальній мотивації працівників АТ «Укргазвидобування», нематеріальному мотивуванні компанія надає значно меншої уваги. Серед найпопулярніших заходів можна назвати: постановку перед працівниками чітких і досяжних цілей; інформування працівників про діяльність АТ «Укргазвидобування»; можливість працівника висловлювати власну думку; проведення корпоративних заходів; відповідність умов праці санітарно-гігієнічним умовам; можливість кар'єрного росту та можливість підвищення кваліфікації. Проте, впровадження останнього заходу потребує удосконалення, адже підвищення кваліфікації, в основному, проводиться для управлінського персоналу, частка виробничого персоналу, який проходить підвищення кваліфікації, незначна. Також ми вважаємо, що АТ «Укргазвидобування» повинно приділити більше уваги саме нематеріальній мотивації.

У наступному розділі буде розглянуто основні напрямки удосконалення системи мотивації праці на АТ «Укргазвидобування» та визначено основні заходи для їх впровадження.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено моніторинг системи мотивації на АТ «Укргазвидобування». За результатами дослідження можна зробити висновки:

1. АТ «Укргазвидобування» протягом трьох досліджуваних років є лідером у газовидобувній галузі України, займаючи більше 75% ринку. Щорічний приріст виручки підприємства мав стрімку динаміку до зменшення. Кількість як виробничого персоналу так і управлінського щорічно зменшується, на кінець досліджуваного періоду кількість персоналу підприємства становила 1727 осіб.

2. Станом на кінець 2020 року фінансове становище АТ «Укргазвидобування» є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність АТ «Укргазвидобування», так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів. Наразі підприємство працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов'язаннями та забезпеченнями, має високу ділову активність та є інвестиційно привабливим.

3. Система матеріальної мотивації на АТ «Укргазвидобування» складається із основної заробітної плати, яка виплачується за прогресивною системою грейдування, та додаткової заробітної плати, яка включає сім додаткових виплат. Грейдова система оплати праці заснована на тому, що для

кожного напрямку діяльності присвоєно певний грейд з мінімальною та максимальною оплатою праці. Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачуються за заміну працівника, який відсутній у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо. Середній рівень щомісячної заробітної плати у 2020 р. збільшився на 3437 грн., у порівнянні з попереднім і становив 16 436 грн, тоді як заробітна плата у газовидобувній галузі становила 16 763 грн, в середньому по Україні – 14 179 тис. грн. Тобто, рівень заробітної плати відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є значно вищим за середній рівень по Україні. Матеріальне стимулювання працівників посідає значне місце і займає велику частку у загальній мотивації працівників АТ «Укргазвидобування», нематеріальному мотивуванні компанія надає значно меншої уваги. Серед найпопулярніших заходів можна назвати: постановку перед працівниками чітких і досяжних цілей; інформування працівників про діяльність АТ «Укргазвидобування»; можливість працівника висловлювати власну думку; проведення корпоративних заходів; відповідність умов праці санітарно-гігієнічним умовам; можливість кар'єрного росту та можливість підвищення кваліфікації. Проте, впровадження останнього заходу потребує удосконалення, адже підвищення кваліфікації, в основному, проводиться для управлінського персоналу, частка виробничого персоналу, який проходить підвищення кваліфікації, незначна. Також ми вважаємо, що АТ «Укргазвидобування» повинно приділити більше уваги саме нематеріальній мотивації.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

### 3.1. Формування напрямків удосконалення матеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування»

У попередньому розділі нами було визначено, що системи мотивації праці на АТ «Укргазвидобування» є недосконалою та має ряд недоліків, які знижують трудову активність, продуктивність і якість роботи, заважають досягненню максимальних кінцевих результатів підприємства.

Для удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укргазвидобування» пропонуємо проект ефективної системи мотивації, направленої на стратегію підприємства, його цілям та завданням.

АТ «Укргазвидобування» – підприємство, яке відповідає стадії зрілості життєвого циклу підприємства, спрямоване на забезпечення високої рентабельності продукції, удосконаленню форм обслуговування, адаптування технологій видобування та виробництва до сучасних інноваційних технологій.

У стратегії зрілості управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливості оплата праці, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетенції персоналу, сприяння кар'єрному зростанню співробітників.

Крім того, АТ «Укргазвидобування» ставить перед собою такі цілі:

відмінна якість надання послуг;

збільшення обсягів видобування;

збільшення прибутку;

забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом.

Тому, при формуванні системи мотивації АТ «Укргазвидобування» пропонуємо обрати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть

стратегії розвитку досліджуваного підприємства та сприятимуть досягненню його цілей.

Структура проекту системи мотивації праці АТ «Укргазвидобування» наведена на рисунку 3.1.

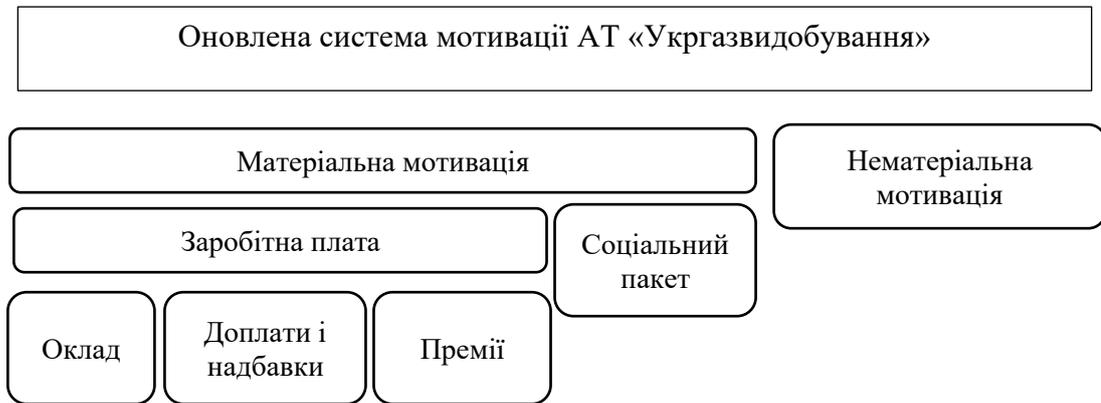


Рисунок 3.1 – Структура проекту системи мотивації на АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Розробка будь-якої системи мотивації має базуватися на трьох основних аспектах – фінансовому, нефінансовому та їх поєднанні. Розглядаючи в першу чергу фінансову складову системи мотивування, слід зазначити, що важливим аспектом у її реалізації є прозорість. Враховуючи те, що на АТ «Укргазвидобування» нарахування основної заробітної плати здійснюється на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства, основний акцент у матеріальній мотивації пропонуємо зробити на удосконаленні системи преміювання та доплат. Кожен працівник має розуміти механізм дії системи преміювання, тому важливо побудувати просту, доступну, відкриту для всіх систему матеріальної мотивації.

Наразі на підприємстві існує преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів. Проте, система мотивації не матиме належного мотиваційного впливу на працівників, якщо вона не включатиме ефективну

систему преміювання. Тому, пропонуємо розширити перелік преміювань та встановити на АТ «Укргазвидобування» наступні види премій:

- премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і спеціалістів;
- премія за високі показники роботи для основних працівників;
- надбавка за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Показники, частота та розміри премій різняться, але умови преміювання загальні для всіх категорій персоналу:

- якісне та своєчасне виконання службових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність прогулів;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б однієї умови є підставою для позбавлення працівників премії.

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка вже виплачується на підприємстві щоквартально, має достатній мотивуючий ефект, відповідає цілям компанії та сприяє їх досягненню. Тому вважаємо за доцільне здійснювати подальші виплати керівникам, професіоналам та професіоналам. Проте доцільно збільшити її розмір до 30% окладу. Адже премія буде стимулювати працівника, коли її розмір становить не менше 10% від заробітку. Оскільки в кварталі три місяці, 30% премії відповідатиме цій умові.

Для основних працівників пропонуємо встановити премію за високу результативність, яка виплачується щомісяця, максимальний розмір якої становить 30% посадового окладу працівника. При розрахунку премії враховуються такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою скарг в обсязі виробленої продукції, продуктивність праці - рівнем виконання виробничого плану, а ініціативність – дією раціоналізаторських пропозицій працівників. Кожен бонусний індикатор має п'ять рівнів відповідають оцінкам від 2 до 10

(табл. 3.1). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.1 – Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

1.	Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3.	Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Очікується, що премія за високу продуктивність спонукатиме ключових працівників до збільшення видобутку за рахунок більших темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативи, креативності, що в свою чергу може значно покращити результати діяльності компанії. Все це відповідає цілям і цінностям АТ «Укргазвидобування».

Пропонована нами безперебійна виробнича премія для допоміжних робітників АТ «Укргазвидобування» виплачується щомісяця і її максимальний розмір становить 20% від посадового окладу. При розрахунку премії враховуються такі показники, як ритмічна робота обладнання, що характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення терміну обслуговування обладнання порівняно з попереднім періодом. Бонусна шкала

передбачає п'ять рівнів, що відповідають оцінкам від 2 до 10 (табл. 3.2). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.2 – Шкала преміювання допоміжних робітників за безперебійність виробництва АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

1.	Показник преміювання	Ритмічність роботи устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності, %	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,97-1,0
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	менше ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100 і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Очікується, що премія за безперебійне виробництво спонукатиме робітників, які обслуговують установки, до якісного налагодження та ремонту цих установок, що зменшить кількість поломок, простоїв через поломку обладнання та призведе до збільшення видобутку та прибутку досліджуваного підприємства.

Слід зазначити, що підприємство виплачує 6 видів доплат, а саме: доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплата за ненормований робочий день; доплата за роботу у нічний час; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; оплата за невідпрацьований час та надбавки за виконання особливо важливої роботи. Проте, ми пропонуємо ввести до перерахованих доплат, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов. Пропонуємо працівникам, які безпосередньо використовують іноземну мову при виконанні своїх функціональних обов'язків у вирішенні виробничих питань, виплачувати доплату: за використання однієї мови – 10%, за використання двох – 20% від окладу.

У системі мотиваційних заходів важливим є також стимулювання працівників підприємства за інноваційні ідеї та пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів. Результати таких заходів дозволять виявити найталановитіший персонал підприємства, а також отримати інформацію про те, які моменти в роботі АТ «Укргазвидобування» найбільше хвилюють працівників. Для розвитку цього напрямку доцільно проводити «круглі столи» в неформальній атмосфері за участю керівників відділів підприємства, щоб будь-який менеджер міг висловити свої пропозиції чи побажання щодо підвищення якості роботи підприємства.

Однак, навіть високий рівень зарплат і різноманітні доплати та премії наразі є недостатніми для забезпечення високого рівня мотивації персоналу. Підвищення заробітної плати або премій має короточасний мотивуючий ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Важливу роль у заохоченні персоналу відіграє ставлення роботодавця до працівників, турбота про нього, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Враховуючи, що на АТ «Укргазвидобування» існує певний перелік соціальних послуг, а саме: медичне страхування, транспортування на роботу і з роботи, компенсація вартості службових поїздок та оплата путівок на санаторно-курортне лікування, пропонуємо розширити даний пакет переліком послуг та застосувати систему так званого «шведського столу». Суть якого полягає у тому, що працівнику пропонується перелік соціальних виплат і послуг, які оцінюються відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого переліку на певну суму балів, яка для кожного грейду персоналу різна.

Для формування соціального пакету необхідно провести опитування працівників з метою визначення пільг, в яких вони найбільше зацікавлені.

За результатами опитування складено перелік пільг, що входять до загального соціального пакету. Використовуючи прайс-листи страхових

компаній, пасажирських транспортних компаній, навчальних закладів, спортивних залів, санаторіїв та нескладних розрахунків було визначено орієнтовну вартість кожного елемента нового соціального пакету на одного працівника на місяць. За величиною пільг їм нараховували певну кількість балів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перелік можливих елементів соціального пакету для персоналу АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

№	Складові соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн	Кількість балів
1	Медичне страхування	100	5
2	Оплата послуг мобільного оператора	100	10
3	Транспортування до роботи та з роботи	400	15
4	Компенсація вартості службових поїздок	700	40
5	Оплата курсів іноземної мови, підвищення кваліфікації	1000	50
6	Оплата абонементів спортзалу, басейну, йоги	1200	60
7	Безкоштовні обіди	1800	70
8	Оплата путівок до санітарно-курортних закладів	2000	80

Кожному грейду присвоюється ряд балів, у межах яких працівники можуть вибрати соціальні послуги та пільги. Мінімальна кількість балів відповідає нижній межі оцінки, а максимальна – верхній (табл. 3.4).

Якщо працівник хоче вибрати певний елемент соціального пакету, але йому для цього не вистачає балів, він може оплатити частину вартості послуг самостійно.

Ми вважаємо, що використання даного методу формування соціального пакету є доцільним та ефективним.

По-перше, працівники виберуть саме ті пільги, в яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету.

По-друге, така гнучкість соціального пакету виправдана через постійну зміну потреб людини під впливом життєвих обставин.

По-третє, можливість розширювати перелік соціальних виплат залежно від грейду спонукатиме працівника до професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного грейду – до підвищення кваліфікації та продуктивності.

Таблиця 3.4 – Розподільні бали для формування соціального пакету за грейдами (авторська розробка)

Грейд	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
7	251	300
6	201	250
5	151	200
4	101	150
3	51	100
2	21	50
1	0	20

Джерело: авторська розробка

Загалом соціальний пакет компенсує працівникові витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників та підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, підвищує мотивацію персоналу, покращує результативність, знижує плинність кадрів, підвищує лояльність працівників до компанія, формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Отже, основний акцент у матеріальній мотивації пропонуємо зробити на удосконаленні системи преміювання та доплат. Наразі на підприємстві існує преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів, проте було запропоновано розширити перелік преміювань: премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і спеціалістів; премія за високі показники роботи для основних працівників; надбавка за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Слід зазначити, що підприємство виплачує ще 6 видів доплат, проте було запропоновано додати ще один вид доплат – за використання іноземної мову у своїй безпосередній діяльності. З метою покращення

соціальних виплат було запропоновано застосовувати систему так званого «шведського столу», суть якого полягає у тому, що працівнику пропонується перелік соціальних виплат і послуг, які оцінюються відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого переліку на певну суму балів, яка для кожного грейду персоналу різна. Ми вважаємо, що запропоновані зміни щодо матеріального стимулювання працівників АТ «Укргазвидобування» буде стимулювати організаційну культуру підприємства, підвищить продуктивність праці та розмір доходу від операційної діяльності.

### 3.2. Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення нематеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування»

Проте, як було зазначено раніше, основну увагу на АТ «Укргазвидобування» слід приділити нематеріальній мотивації, яка є невід'ємною частиною системи мотивації персоналу підприємства.

Для формування ефективної системи нематеріальної мотивації необхідно враховувати особливості праці, що впливають на рівень мотивації персоналу.

За результатами опитування ми пропонуємо використовувати такі методи нематеріальної мотивації:

Постановка перед співробітниками чітких і досяжних цілей.

Розробка програм інформування працівників про діяльність підприємства.

Увага безпосереднього керівника до думки працівників.

Офіційне визнання заслуг.

Поліпшення умов праці.

Проведення корпоративних заходів.

Підвищення змістовності праці.

Створення можливостей для професійної підготовки виробничого персоналу.

Створення кар'єрних можливостей для співробітників.

Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.

Перші шість методів нематеріального стимулювання уже успішно використовуються на АТ «Укргазвидобування». Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують доопрацювання.

Підвищення змістовності праці можна досягти шляхом використання методу коучингу, buddying та створення творчих груп. Наставництво передбачає набір досвідчених, висококваліфікованих співробітників, які працюють на подібних посадах. Наставники зможуть активно передавати свої знання молодим колегам, відчутти свою значимість для компанії, розширити свої обов'язки, що підвищить зміст роботи та рівень мотивації наставника та допоможе підопічному працівнику досягти професійної мети.

Метод buddying полягає у закріпленні за працівником рівноправного партнера, завданням якого полягає у наданні постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі.

Створення творчих груп передбачає формування колективів робітників з числа найбільш досвідчених робітників і фахівців, які займаються розробкою пропозицій щодо вирішення виробничих завдань, рекомендацій щодо вдосконалення виробничого процесу тощо. Участь робітників і спеціалістів у творчих групах дозволить їм проявити свої здібності, підвищити змістовність праці, створити відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні та якісні результати виробництва.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійної підготовки. Крім мотиваційного ефекту, забезпечує навчання працівників, розвиток професійних компетенцій. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників, яке передбачає отримання загальної інформації та практичне навчання на робочому місці. Це дозволить працівникам зрозуміти специфіку компанії та особливості виконання службових обов'язків у цій компанії.

Крім того, необхідно ввести систему підвищення кваліфікація виробничого персоналу. Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися в професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних закордонних підприємствах.

Досвід найбільших компаній Європи, Америки та Японії свідчить, що ці країни наполегливо проводять політику тотального навчання та перепідготовки виробничого персоналу. Тисячі інститутів, коледжів, семінарів і курсів готують кадри на всіх рівнях, і бізнес витрачає на цю діяльність все більше і більше коштів, оскільки бачить у цьому запоруку свого успішного розвитку [42].

Наразі досить популярною стала саме професійна підготовка, яка орієнтована на довгострокові цілі підприємства та можливі людські ресурси. Показником правильно поставленої мети навчання персоналу є зв'язок кожного навчального модуля з кінцевою метою підприємства та з вимірним результатом підприємства. Існує багато різних моделей оцінки ефективності навчання виробничого персоналу. Пропонуємо на АТ «Укргазвидобування». Використовувати модель Кіркпатріка (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Модель Кіркпатріка [19]

Назва оцінки	Сутність	Метод оцінки
Реакція	Оцінка задоволення потреб. Реакція навчаючого.	Інтерв'ю та анкетування одразу після викладання
Засвоєння	Зміна ставлення, покращення знань та вдосконалення навичок учасників.	Тестування до та після навчання або звіт керівника структурного підрозділу
Поведінка	Зміна поведінки робітника на робочому місці	Заходи оцінки. Спостереження керівників
Результат	Зміни, які відбулися через те, що учасники пройшли навчання. Вплив на результати виробництва	Внутрішня сертифікація

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. Однак службове підвищення має бути не випадковими, коли на підприємстві виникає виробнича необхідність, а

плановими та організованими. Для того, щоб спланувати кар'єрний ріст працівників, спочатку потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість обіймати вищі посади: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо працівники відповідають цим критеріям, необхідно провести соціально-психологічну оцінку. За допомогою анкетування необхідно провести психологічне тестування для визначення бажання співробітників займати керівні посади та їх психологічні особливості, такі як рівень аналітичного розвитку, логічні та інтелектуальні здібності, схильність до лідерства, емоційна стійкість, самоконтроль, комунікабельні та організаторські здібності. Крім того, доцільно вивчити поведінкові характеристики співробітників шляхом опитування працівників. Для співробітників, які успішно пройшли оцінку, необхідно скласти кар'єрні карти. Кар'єрна програма включає перелік посад, ранжованих у порядку зростання, які співробітник може стабільно обіймати, а також необхідність стажування чи навчання. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні проходити підвищення кваліфікації, стажування, інструктаж на виробництві. Після закінчення навчання працівники повинні пройти атестацію відповідно до кар'єрного плану. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право обіймати вищі посади.

Проте, слід враховувати, що на різних етапах кар'єрного зростання людина задовольняє різні потреби таблиця 3.6., чого не можна не враховувати в практиці управління персоналом.

Для жінок з неповнолітніми дітьми ми пропонуємо запровадити графік роботи без вечірніх та нічних змін за бажанням працівниці. Сучасні дослідження показали, що 50% непрацюючих жінок не можуть знайти собі роботу саме зі зручним графіком. Тобто, вони готові працювати за меншу заробітну плату, лише б мати можливість забирати дитину з дитячого садочку та ночувати з нею вдома. Такий захід допоможе підприємству залучити молодих, ініціативних жінок з відповідною технічною освітою.

Таблиця 3.6 – Зв'язок кар'єрного етапу розвитку з потребами працівника [18]

Етапи кар'єри	Вік працівника	Цілі	Моральні потреби	Матеріальні потреби
Попередній	до 25 років	Навчання, випробування себе в різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста	Зростання самоствердження, початок самостійності	Безпека життя, здоров'я, нормальний рівень заробітної плати
Просування	до 40 років	Просування по сходах, придбання нові навички та досвід, розвиток навичок	Самоствердження, зміцнення самостійності, початок самовираження, поваги	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 55 років	Піковий рівень кваліфікації, накопичення навичок, досвіду	Стабілізація, повага	Підвищення якості життя
Завершення	до 65 років	Вихід на пенсію, підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, значущості	Збереження досягнутої якості життя
Пенсійний	після 65 років	Заняття з нових видів діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, збереження поваги	Оздоровлення, пенсія та інші джерела доходу

Крім того, для такої категорії працівників як керівників відділів та спеціалістів, робота яких не пов'язана безпосередньо з виробничим процесом, запровадити гнучкий графік роботи, відповідно до якого працівник обере час початку і закінчення робочого дня або обідньої перерви, при цьому тижневий робочий тиждень повинен складати 40 годин, а тривалість робочого дня не може перевищувати 12 годин. Використання гнучкого графіка роботи має позитивні наслідки як для співробітників, так і для підприємства: воно дає змогу працівникам збалансувати роботу та сім'ю чи навчання, зменшує стрес, зменшує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує прогули, затримки та залишення

робочого місця до початку роботи, враховує особливості зміни добової працездатності працівника, підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи, формує лояльність працівника до підприємства.

З метою реалізації запропонованого проекту оновлення системи мотивування на АТ «Укргазвидобування», необхідно вжити ряд заходів (рис. 3.2)

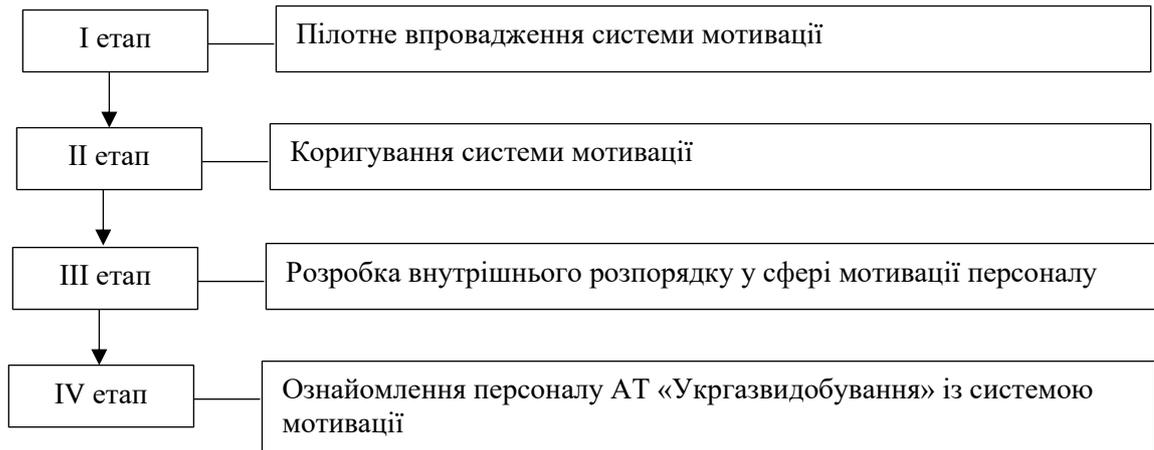


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження проекту оновленої системи мотивації на АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Розглянемо кожний із визначених етапів більш детально.

На першому етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства для виявлення його слабких сторін. Однак швидка зміна системи мотивації може мати зворотний ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно протягом двох місяців адаптувати працівників, що передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що вони отримають за подібні результати за новою системою мотивації.

На наступному етапі відбувається виявлення та усунення всіх неточностей, виявлених у ході впровадження першого етапу.

На третьому етапі доречно розробити для подальшого використання наступні положення: «Положення про оплату праці», «Положення про

преміювання», «Положення про соціальні виплати», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» та «Програму впровадження системи мотивації персоналу на АТ «Укргазвидобування».

На останньому етапі необхідно пояснити працівникам підприємства цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної та нематеріальної винагороди, переваги впровадження нової системи мотивації. Крім того, необхідно розповсюджувати серед працівників буклети, брошури з детальною інформацією про систему мотивації. Також необхідно, за потребою, надати консультаційну підтримку працівникам та керівникам структурних підрозділів.

Проте, недостатньо лише розробити та впровадити систему мотивації персоналу. Потрібна їй постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію всіх елементів системи мотивації, своєчасну виплату всіх винагород співробітникам.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, необхідно періодично перевіряти ефективність системи мотивації, тобто здійснювати мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг дозволить оцінити ефективність оновленої системи мотивації та її вплив на результативність працівників, підрозділів і підприємства в цілому, рівень задоволеності працівників системою мотивації. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально. Етапи проведення мотиваційного моніторингу представлені на рис. 3.3.

На етапі визначення обсягу, масштабу та періодичності його виконання необхідно з'ясувати, на що спрямований моніторинг, кого він охоплює, як часто та протягом якого періоду вона буде проводитися.

Моніторинг може бути спрямований на вивчення ефективності системи мотивації, профілю мотивації співробітників, зміни зовнішніх параметрів, що впливають на мотивацію тощо. Об'єктами моніторингу можуть бути усі працівники, певні категорії персоналу, певні відділи, випадкова вибірка

співробітників. Відносно періоду проведення моніторингу, то він може проводитися щомісячно, щоквартально, кожні півроку, щорічно.

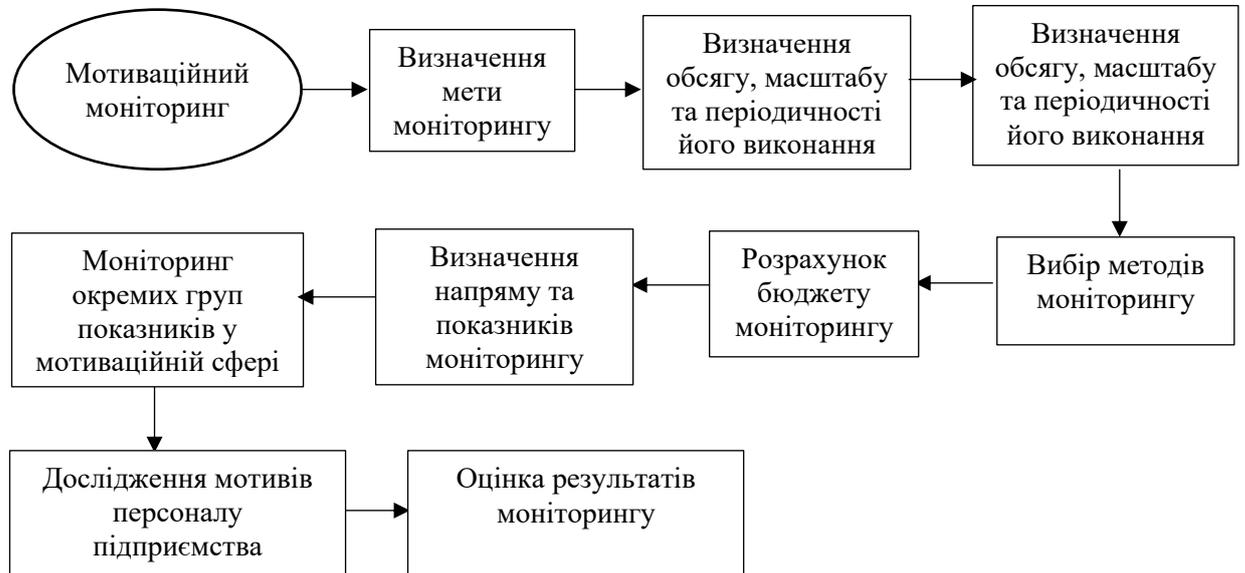


Рисунок 3.3 – Етапи проведення мотиваційного моніторингу на АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Під час моніторингу найчастіше використовуються такі методи, як соціологічні дослідження, анкетування, інтерв'ю, тестування, експертна оцінка.

Розраховуючи бюджет моніторингу потрібно врахувати витрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, анкети, заробітну плату працівників, які здійснюють моніторинг тощо. На цьому етапі розраховуються всі необхідні витрати та з'ясується можливість фінансування моніторингу.

На етапі визначення напрямку та показників моніторингу необхідно обрати конкретний напрям дослідження. Це може відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників діяльності персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати та продуктивності праці, відповідність витрат і прибутку персоналу, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

Під моніторингом окремих груп показників у мотиваційній сфері розуміють вивчення напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

На етапі дослідження мотивів персоналу підприємства вивчаються потреби, інтереси, мотиви працівників, вид мотивації, профіль мотивації тощо.

На завершальному етапі передбачається аналіз результатів моніторингу, виявлення проблем у системі мотивації та шляхів їх усунення.

Отже, серед нематеріальних засобів підвищення ефективності системи мотивації праці на АТ «Укргазвидобування» було запропоновано такі методи: підвищення змістовності праці; створення можливостей для професійної підготовки виробничого персоналу; створення кар'єрних можливостей для співробітників; стимулювання працівників гнучким графіком роботи. Реалізація запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних актів у сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу підприємства із системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація всіх елементів системи мотивації. Крім того, необхідно проводити мотиваційний моніторинг, який включає: визначення мети моніторингу; визначення обсягу, обсягу та періодичності його виконання; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку та показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінка результатів моніторингу.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було запропоновано напрямки удосконалення системи мотивації персоналу підприємства АТ «Укргазвидобування».

1. Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена грейдовою системи оплати праці, доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет. Враховуючи прогресивність в оплаті основної заробітної плати, основний акцент у матеріальній мотивації було зроблено на удосконалення системи преміювання та доплат. Наразі на підприємстві існує преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів, проте було запропоновано розширити перелік преміювань: премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і спеціалістів; премія за високі показники роботи для основних працівників; надбавка за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Слід зазначити, що підприємство виплачує ще 6 видів доплат, проте було запропоновано додати ще один вид доплат – за використання іноземної мову у своїй безпосередній діяльності. З метою покращення соціальних виплат було запропоновано застосовувати систему так званого «шведського столу», суть якого полягає у тому, що працівнику пропонується перелік соціальних виплат і послуг, які оцінюються відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого переліку на певну суму балів, яка для кожного грейду персоналу різна. Ми вважаємо, що запропоновані зміни щодо матеріального стимулювання працівників АТ «Укргазвидобування» буде стимулювати організаційну культуру підприємства, підвищить продуктивність праці та розмір доходу від операційної діяльності.

2. Серед нематеріальних засобів підвищення ефективності системи мотивації праці на АТ «Укргазвидобування» було запропоновано такі методи: підвищення змістовності праці; створення можливостей для професійної підготовки виробничого персоналу; створення кар'єрних можливостей для співробітників; стимулювання працівників гнучким графіком роботи. Реалізація запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних актів у сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу підприємства із

системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація всіх елементів системи мотивації. Крім того, необхідно проводити мотиваційний моніторинг, який включає: визначення мети моніторингу; визначення обсягу, обсягу та періодичності його виконання; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку та показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінка результатів моніторингу.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства АТ «Укргазвидобування» було зроблено наступні висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності, ролі та значення мотивації праці на підприємствах. З'ясовано, що система мотивування базується на загальних підходах як сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до виконання визначених дій, спрямованих на досягнення особистих та колективних цілей. основна сутність мотивації персоналу характеризується розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, мотивації та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. В залежності від потреб персоналу, необхідно використовувати методи задоволення, які здатні активізувати діяльність людей.

2. Визначено особливості системи мотивації праці на промисловому підприємстві. Встановлено, що особливості системи мотивування полягають у перевазі матеріальної форми мотивації працівників над нематеріальною, що потребує вдосконалення. Матеріальна мотивація промислових вітчизняних підприємств включає посадовий оклади, премії, бонуси та надбавки, спрямовані на задоволення фізіологічних потреб своїх працівників. Серед нематеріальних форм мотивації найчастіше використовуються: мотиваційний подарунок, соціальний пакет, мотиваційне навчання, спільні корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом.

3. Розглянуто сучасні проблеми мотивації працівників. Аналіз яких показав, що наразі основними проблемами у цьому питанні є: низький рівень оплати праці, використання примусової мотивації, значна перевага матеріального мотивування. Розробка ефективної мотиваційної моделі передбачає необхідність чіткого розуміння бажаних результатів, при цьому важливою є система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом

промислового підприємства. Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою та мінливою. Коли ситуація на ринку або всередині підприємства змінюється, цілі чи завдання, керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією та адаптацією мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укргазвидобування». Визначено, що напрями розвитку, управління та контроль діяльності підприємства здійснюється органами управління АТ «Укргазвидобування»: загальними зборами акціонерів та правлінням підприємством. Протягом трьох досліджуваних років АТ «Укргазвидобування» є лідером у газовидобувній галузі України, займаючи більше 75% ринку. Щорічний приріст виручки підприємства мав стрімку динаміку до зменшення. Кількість як виробничого персоналу так і управлінського щорічно зменшується, на кінець досліджуваного періоду кількість персоналу підприємства становила 1727 осіб.

5. Надана оцінка фінансово-господарській діяльності АТ «Укргазвидобування», відповідно до якої було встановлено, що станом на кінець 2020 року фінансове становище АТ «Укргазвидобування» є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність АТ «Укргазвидобування», так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів. Наразі підприємство працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов'язаннями та забезпеченнями, має високу ділову активність та є інвестиційно привабливим.

6. Продіагностовано існуючу систему мотивації АТ «Укргазвидобування» та встановлено, що система матеріальної мотивації на АТ «Укргазвидобування» складається із основної заробітної плати, яка виплачується за прогресивною системою грейдування, та додаткової заробітної плати, яка включає сім

додаткових виплат. Грейдова система оплати праці заснована на тому, що для кожного напрямку діяльності присвоєно певний грейд з мінімальною та максимальною оплатою праці. Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачуються за заміну працівника, який відсутній у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо. Середній рівень щомісячної заробітної плати у 2020 р. збільшився на 3437 грн., у порівнянні з попереднім і становив 16 436 грн, тоді як заробітна плата у газовидобувній галузі становила 16 763 грн, в середньому по Україні – 14 179 тис. грн. Тобто, рівень заробітної плати відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є значно вищим за середній рівень по Україні. Матеріальне стимулювання працівників посідає значне місце і займає велику частку у загальній мотивації працівників АТ «Укргазвидобування», нематеріальному мотивуванні компанія надає значно меншої уваги. Серед найпопулярніших заходів можна назвати: постановку перед працівниками чітких і досяжних цілей; інформування працівників про діяльність АТ «Укргазвидобування»; можливість працівника висловлювати власну думку; проведення корпоративних заходів; відповідність умов праці санітарно-гігієнічним умовам; можливість кар'єрного росту та можливість підвищення кваліфікації. Проте, впровадження останнього заходу потребує удосконалення, адже підвищення кваліфікації, в основному, проводиться для управлінського персоналу, частка виробничого персоналу, який проходить підвищення кваліфікації, незначна. Також ми вважаємо, що АТ «Укргазвидобування» повинно приділити більше уваги саме нематеріальній мотивації.

7. Запропоновано напрямки удосконалення матеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування», які направлені на удосконалення системи преміювання та доплат, адже основна заробітна плата працівника виплачується за новаційною грейдовою системою. Наразі на підприємстві існує преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів, проте було запропоновано розширити перелік преміювань: премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і спеціалістів; премія за високі показники роботи для

основних працівників; надбавка за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Слід зазначити, що підприємство виплачує ще 6 видів доплат, проте було запропоновано додати ще один вид доплат – за використання іноземної мови у своїй безпосередній діяльності. З метою покращення соціальних виплат було запропоновано застосовувати систему так званого «шведського столу», суть якого полягає у тому, що працівнику пропонується перелік соціальних виплат і послуг, які оцінюються відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого переліку на певну суму балів, яка для кожного грейду персоналу різна. Ми вважаємо, що запропоновані зміни щодо матеріального стимулювання працівників АТ «Укргазвидобування» буде стимулювати організаційну культуру підприємства, підвищить продуктивність праці та розмір доходу від операційної діяльності.

8. Розроблено заходи щодо удосконалення нематеріальної мотивації праці АТ «Укргазвидобування», серед яких: підвищення змістовності праці; створення можливостей для професійної підготовки виробничого персоналу; створення кар'єрних можливостей для співробітників; стимулювання працівників гнучким графіком роботи. Реалізація запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних актів у сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу підприємства із системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація всіх елементів системи мотивації. Крім того, необхідно проводити мотиваційний моніторинг, який включає: визначення мети моніторингу; визначення обсягу, обсягу та періодичності його виконання; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку та показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінка результатів моніторингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакурова А.В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 328 с.
2. Білоус Л.Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України. *Науковий огляд* 2015. № 1(11). С. 5–24.
3. Богацька М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 210–214.
4. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*. 2015. №7. С. 46-47.
5. Борисяк О.В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.
6. Борисяк О.В. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації*: зб. Тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.
7. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
8. Васюренко Л.В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1. С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7) (дата звернення 15.04.2022).
9. Васюта В., Бульбах Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=eng&z=50414> (дата звернення 22.04.2022).

10. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2019. №1. С. 239-249.

11. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017. № 2. С. 148-155.

12. Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. *Вісник ХНТУСГ*. Серія: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2016. Вип. 174. С. 199-206.

13. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf) (дата звернення 22.04.2022).

14. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. №3-4. С. 93-99.

15. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 103-112.

16. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник ХНТУСГ*. Серія: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 188. С. 228-236.

17. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.

18. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

19. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукалло Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

20. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку»*. Тернопіль-Збараж: ТНЕУ, 12-13 травня 2016. С. 51-52.

21. Дяків О. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності. *Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки»*. Київ: КНЕУ, 2017. С. 346-348.

22. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. № 384. С. 3.

23. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Менеджмент. Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення 25.04.2022).

24. Жежуха В.Й., Мельник О.Г., Бодарецька О.М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7-11.

25. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/43852/40553>, с. 203. (дата звернення 25.04.2022).

26. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2017. Вип. 2. С. 201-211.

27. Ільєнко Р., Д. Губенко. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №1. С. 58-62.

28. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 234-237.

29. Кичко І.І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7-14.

30. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.

31. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1(29). С. 44–47.

32. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

33. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с..

34. Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія. За ред. проф. Т.А. Костишиної. Полтава, 2014. 604 с.

35. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. Вип. 2 (30). URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18koodmp.pdf> (дата звернення 23.04.2022).

36. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

37. Куриляк В.Є., Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 304с.

38. Лаптев В.І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(1). С. 140-143. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес\\_2015\\_1\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2015_1(1)_34) (дата звернення 23.04.2022).

39. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 23.04.2022).

40. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf) (дата звернення 23.04.2022).

41. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.

42. Мартиненко І.О., Чумаченко І.В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Національний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»*. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39675/1/61.pdf> (дата звернення 23.04.2022).

43. Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 7. С. 303-308.

44. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 03.05.2022).

45. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44–49.

46. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

47. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення 03.05.2022).

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.05.2022).

49. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К., 2015. 111 с.

50. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 10.05.2022).

51. Перепадя Ф.Л., Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 550–554.

52. Пицур Я.С., Черсенко А.Л. Мотивація праці та її стимулювання в управлінні персоналом. *Економічний вісник*. 2018. №1. С.153-158.

53. Поворознюк І.М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярощук та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.

54. Погорелова Т.О., Свічкарь А.А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. Збірник наукових праць. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. №47(1219). С. 92–96.

55. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.

56. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

57. Сайт компанії «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/> (дата звернення 20.04.2022).

58. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 152 (28). Ч. 1. С. 150-154

59. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. *Головне управління статистики у Київській області*. URL: <https://koda.gov.ua/> (дата звернення 28.04.2022).

60. Скрипник Н.Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 27-34.

61. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій. URL: [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08\\_53.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf) (дата звернення 15.04.2022).

62. Снігур Х.А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес Інформ*. 2014. №10. С. 143–147.

63. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. №6, Т.2. С. 178-181.

64. Статут компанії «Укргазвидобування». <https://ugv.com.ua/uploads/1494779750.pdf> (дата звернення 15.04.2022).

65. Ткаченко А.М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 53-59.

66. Тюхтій М.П., Садова А.В. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип 5 (11). С. 52-55.

67. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 98–102.

68. Філіпішин І., Зубрикiна М. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах. *Вісник ДДМА*. 2015. № 2 (35). С. 204–209.

69. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.

70. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 194 с.

71. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 3(1). С. 50-54.

72. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 4. С. 25–32.

73. Щербак В.Г., Коваленко М.Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 99–112.

74. Щербак В.Г., Яцук І.В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. *Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*, 2017. С. 357–363.

75. Telyshevska L.I., Vlasenko D.O. Employee motivation in the enterprise personnel management system. *Young scientist*. 2020. № 7. P. 498–502.

76. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

77. Youcontrol.com.ua. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6821733> (дата звернення 28.04.2022).

