

приємства є різноманітними й їх слід типологізувати за цілеспрямованістю, взаємодією, середовищем генерування, призначенням, рівнем впливу та періодичністю.

Перспективи подальших розвідок повинні полягати в ідентифікуванні можливості кількісного оцінювання впливу цих важелів на забезпечення розвитку бізнесу з позиції кожної із виокремлених форм.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абдукаримов И.Т. Характеристика факторов и методы их оценки влияния на результативные показатели хозяйственной деятельности предприятий / И.Т. Абдукаримов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 12(058). – С. 9–14.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: [учеб. пособ.] / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
3. Гриньов А.В. Инновационный розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : [монографія] / А.В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
4. Каган Е.С. Модель комплексної оцінки соціального капіталу підприємств регіону / Е.С. Каган // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 4(22). – С. 55–58.
5. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку : [навч. посіб.] / Л.Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2006. – 383 с.
6. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 344 с.
7. Юшин С.А. Системная организация прокризисного антикатастрофического менеджмента / С.А. Юшин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 148–152.

УДК 005.32:331.101.3

**Довгаль О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії і суспільних наук  
Миколаївського національного аграрного університету*

## МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На великих нафтогазових підприємствах, підрозділи яких територіально розподілені і функціонують у різних кліматичних зонах із різною демографічною ситуацією, станом ринку праці та культурних традицій, механізм мотивації і стимулювання праці управлінського персоналу стане важливим інструментом визначення перспективних цілей розвитку нафтогазових підприємств і часу їх досягнення та системи оцінки ступеня реалізації цих цілей. У статті розроблено механізм мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. Визначено його структуру, узагальнено закономірності та доповнено перелік стратегій мотивації, узагальнено та доповнено класифікацію форм мотивації, запропоновано перелік методів мотиваційного впливу.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, управлінська праця, механізм, система, ефективність, нафтогазові підприємства.

### Довгаль Е.В. МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

На крупных нефтегазовых предприятиях, подразделения которых территориально распределены и функционируют в различных климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда и культурных традиций, механизм мотивации и стимулирования труда управленческого персонала станет важным инструментом определения перспективных целей развития нефтегазовых предприятий и времени их достижения и системы оценки степени реализации этих целей. В статье разработан механизм мотивации управленческого труда нефтегазовых предприятий. Определена его структура, обобщены закономерности и дополнен перечень стратегий мотивации, обобщена и дополнена классификация форм мотивации, предложен перечень методов мотивационного воздействия.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, управленческий труд, механизм, система, эффективность, нефтегазовые предприятия.

### Dovgal O.V. MECHANISM OF MANAGERIAL WORK MOTIVATION IN THE OIL AND GAS COMPANIES

There are major oil and gas companies, subdivisions of which are geographically distributed and operated in different climatic zones with different demographic situation, labour market situation and cultural traditions, the mechanism of motivation and stimulation of the administrative staff work will be an important tool in determining of the promising targets for the development of oil and gas companies, and time to achieve them. The mechanism of managerial work motivation of oil and gas companies is developed. It is determined its structure, the patterns are summarized, the list of motivation strategies is completed, the classification of the motivation forms is generalized and expanded, the list of methods of motivational influence proposed is in the article.

**Keywords:** motivation, stimulation, management, mechanism, system, efficiency, oil and gas companies.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі вже загальновізнано, що головним виробничим ресурсом і джерелом розвитку будь-якого підприємства є знання, вміння, навички, досвід управлінського персоналу. Сьогодні в умовах розвитку ринкових відносин гостро стоїть питання, яким чином зацікавити управлінський персонал, спонукати їх працювати ефективно, заощаджувати живу і матеріалізовану працю, своєчасно та якісно виконувати свої завдання. Для заохочення працівників системи управління до ефективної реалізації своїх трудових функцій керівникам нафтогазових підприємств необ-

хідно впроваджувати різноманітні форми мотивації, методи та засоби мотиваційного впливу, які забезпечать поєднання цілей нафтогазового підприємства та персоналу даної категорії, – формувати результативний механізм мотивації.

Розвиток нафтогазових підприємств України неможливий без вироблення механізму мотивації і стимулювання управлінської праці. Усі рішення щодо подальшого розвитку нафтогазових підприємств тісно пов'язані з мотивацією управлінської праці, яка фактично визначає фінансовий стан цих підприємств та перспективи їх діяльності та розви-

тку у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукову проблему мотивації праці управлінського персоналу та діяльність нафтогазових підприємств України досліджували у своїх працях такі вчені, як Гривківська О.В., Колбушкін Ю.П., Ларіна А.А., Мушкін І.І., Панфілов А.В., Попрозман О.І., Потеряхін О.І., Труфанова Т.А., Фадеева І.Г. та ін. [1–9].

**Мета статті** полягає у визначенні та виокремленні основних властивостей механізму мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах, уточненні його структури, дослідженні системи мотивації і стимулювання праці управлінського персоналу нафтогазових підприємств та розробці пропозицій щодо їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прискорення темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, фактори невизначеності і непередбачуваності конкурентного середовища призвели до переходу від внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім – до стратегічного планування. В умовах, коли нафтогазові підприємства знаходяться в кризі, необхідні чітко визначені стратегія і тактика подолання кризи. Розробка та реалізація механізму мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах, який міг би краще відповідати мінливим зовнішнім умовам, стало невід'ємною частиною діяльності більшості нафтогазових підприємств.



**Рис. 1. Механізм мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств**

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 5; 6; 8].

За даними НАК «Нафтогаз України», у 2015 р. уряд України розпочав реформу корпоративного управління в «Нафтогазі» згідно з принципами ОЕСР щодо корпоративного управління на державних підприємствах. Ці принципи регламентують відносини з акціонерами та зацікавленими особами, вимоги до прозорості та розкриття інформації, розподіл та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях, а також інші питання корпоративного управління. Внаслідок цих змін незалежна наглядова рада «Нафтогазу» вперше отримує безпрецедентно широкі повноваження та відповідальність щодо контролю над діяльністю правління компанії. Зокрема, наглядовою радою будуть створені комітети з питань аудиту, питань етики та комітет із призначень та винагород. Також наглядова рада опікуватиметься питаннями комплаєнсу, ризик-менеджменту та запобігання корупції. Таким чином, від професіоналізму членів наглядової ради, тобто управлінського персоналу, значною мірою буде залежати ефективність роботи «Нафтогазу» [11]. Отже, управлінський персонал є активом нафтогазового підприємства, людським капіталом, який передбачає менше контролю над собою та очікує своєчасну і гідну економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високопродуктивну та високоякісну працю. Сьогодні саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець здатні втримати талановитих і перспективних управлінських працівників на нафтогазових підприємствах.

Новообрана наглядова рада «Нафтогазу»:

- розглядатиме та затверджуватиме стратегію «Нафтогазу», політику управління ризиками, бізнес-плани і щорічні бюджети;
- контролюватиме ефективність управління «Нафтогазом» і адаптуватиме його відповідно до найкращих практик подібних компаній;
- визначатиме індикатори успішності для керівників «Нафтогазу» та відслідковуватиме їх виконання;
- здійснюватиме контроль над стратегічними (за обсягом, характером контрагентів) витратами, закупівлями і збутом;
- обиратиме і призначатиме членів правління «Нафтогазу»;
- управлятиме потенційними конфліктами інтересів членів правління;
- здійснюватиме іншу роботу заради підвищення рівня довіри до компанії і сприяння співпраці з національними та міжнародними партнерами [11].

Отже, на практиці механізм мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах являє собою систему форм і методів, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань компанії. Будь-який механізм повинен бути реальним, внутрішньо наповненим, сумісним із навколишнім середовищем, збалансованим, забезпеченим ресурсами, органічно поєднувати довгострокові і короткострокові цілі. Він включає в себе кілька елементів. Передусім це система цілей, яка включає місію, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети (основні принципи) розподілу ресурсів. Вони можуть бути, наприклад, спрямовані на вирішення найбільш важливих та нагальних для нафтогазового підприємства проблем.

Можуть визначатися залежно від вимог і в ідеалі – у повній відповідності з ними, можуть

бути забезпечені рівною мірою для всіх підрозділів, якщо вони мають однакові розміри і займаються аналогічною діяльністю. Нарешті, наявні елементи стратегії реалізації правил управлінських дій, включаючи роботу з персоналом.

У великих нафтогазових підприємствах, підрозділи яких розкидані по всій країні і навіть по всьому світі і функціонують у різних кліматичних зонах, із різними демографічними ситуаціями, стан трудових ринків та культурних традицій, кадрових стратегій є диверсифікованими, тобто з урахуванням локальних умов. У локальних, вузькоспеціалізованих підприємствах нафтогазової галузі (наприклад, підприємства з видобутку нафти і газу) за допомогою механізму мотивації управлінської праці вирішуються такі завдання [5; 6; 9]:

- своєчасне забезпечення нафтогазового підприємства працівниками заданої кваліфікації та в необхідній кількості;
- оптимізація структури персоналу;
- накопичення потенціалу персоналу, його раціональне використання для реалізації бізнес-стратегії;
- формування і вдосконалення механізмів управління персоналом організації;
- управління трудовою поведінкою працівників;
- визначення моделі компенсації матеріального та морального (нематеріального) стимулювання працівників;
- навчання, професійного розвитку персоналу організації, розвиток навичок стратегічного мислення;
- формування корпоративної культури співробітників нафтогазового підприємства;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків співробітників, наданих трудовим законодавством;
- створення сприятливих умов праці тощо.

Отже, механізм мотивації управлінської праці як сукупність форм і методів, використання людських ресурсів спрямований на досягнення цілей нафтогазового підприємства, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формування і задоволення ними стратегічних потреб нафтогазового підприємства.

Механізм мотивації управлінської праці сприяє досягненню конкурентних переваг нафтогазового підприємства на основі корпоративних цінностей і переконань, високого рівня продуктивності, інноваційної ініціативи управлінського персоналу; забезпечення досягнення цілей нафтогазового підприємства за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу через ефективну, сильну і стійку мотивацію, яка формується на основі всебічного стимулювання.

Під час використання механізму мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, стимулювання розвитку механізмів мотивації повинні враховуватися такі організаційні, управлінські та соціально-економічні фактори діяльності нафтогазового підприємства, як: рентабельність діяльності кожного управлінця; рівень продуктивності праці; рівень витрат на оплату праці; рівень і структура оплати праці; компетенції, які необхідно розвивати; чисельність управлінських працівників нафтогазового підприємства; види управлінської діяльності, які можуть бути передані на аутсорсинг.

Перераховані вище фактори спрямовані на досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг, тобто на розвиток нафтогазового підприємства. Цілі створення і розвитку механізму мотивації та стимулювання праці управлінського персоналу нафтогазових підприємств досягаються шляхом розвитку організаційної культури; формування мотива-

Таблиця 1

**Стратегії взаємозв'язку мотивації управлінської праці з напрямками розвитку нафтогазових підприємств**

Тип стратегії мотивації і стимулювання праці управлінського персоналу	Основні напрями розвитку нафтогазових підприємств у сфері покращання механізму мотивація управлінської праці
<b>Організаційно-управлінський рівень</b>	
Стратегія мотивації, орієнтована на взаємозв'язок із місією нафтогазового підприємства та цілями діяльності	Задоволеність нафтогазовим підприємством потреб суспільства, виживання підприємства, встановлення оптимальних функціональних зв'язків між підрозділами, реорганізація в разі необхідності, зміна корпоративної культури; підвищення громадських благ
Стратегія мотивації, яка викликає позитивний імідж підприємства	Оплата праці є соціально орієнтованою і формує образ підприємства в суспільній свідомості; розвиток корпоративної культури; командоутворення, робочі відносини
Стратегія підтримання заробітної плати управлінського персоналу на рівні вимог ринку праці	Соціальна стабільність у заробітку; побудова оптимальної структури грошової і негрошової мотивації; компенсації; запобігання конфліктам
Стратегія мотивації, орієнтована на інноваційну активність нафтогазового підприємства	Подолання порогу байдужості до інновацій; оптимізація і просування проявів лідерства; використання автономних робочих груп, зміна структури груп; координація та поліпшення зв'язку
Стратегія мотивації, що забезпечує запобігання конфліктам	Створення оптимальної структури міжгрупових відносин, створення для цього сприятливого соціального і психологічного фону, зміна ролей та інструкцій; оптимізація міжособистісних відносин, розвиток комунікативних навичок, розвиток свідомості і розуміння інших, корекція сприйняття інших людей
Стратегія мотивації, що забезпечує рух персоналу відповідно до вимог нафтогазового підприємства	Регулювання оплати праці; стабільність управлінського персоналу; залучення висококваліфікованих управлінців інших організацій, аутсорсинг, аутстафінг
<b>Індивідуальний (особистісний) рівень</b>	
Стратегія мотивації, орієнтована на підвищення якості життя	Винагорода забезпечує потреби не тільки працівника, але і його сім'ї, забезпечуючи високу продуктивність праці; доступ до благ, що забезпечує розвиток працівника і членів його сім'ї
Стратегія мотивації, орієнтована на розвиток управлінського персоналу	Можливість професійного розвитку, перепідготовки, позитивна кореляція між зростанням освіти і рівнем заробітної плати; професійний розвиток; кар'єрний ріст
Стратегія мотивації, орієнтована на інноваційну діяльність управлінського персоналу	Взаємозв'язок між ускладненням і інтенсифікацією праці та рівня оплати праці; подолання порогу байдужості до інновацій

Джерело: складено автором за даними [2; 4; 5; 7; 8].

ційного ядра управлінського персоналу нафтогазового підприємства; розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності. У табл. 1 запропонована матриця взаємозв'язку рівнів розвитку нафтогазового підприємства з розробленим механізмом мотивації і стимулювання праці управлінського персоналу.

**Висновки.** Розроблений механізм мотивації та стимулювання праці управлінського персоналу, який відповідає корпоративній стратегії та бізнес-стратегії нафтогазових підприємств, підкреслює необхідність визначення вимог до управлінського персоналу і ступеню його участі в реалізації стратегій нафтогазових підприємств. Участь управлінського персоналу може бути як прямою (наприклад, перенесення підрозділу нафтогазового підприємства в інші країни, що означає переїзд частини управлінців, підбір персоналу в новому регіоні і, можливо, скорочення частини управлінського персоналу на місці), так і непрямою. Щоб знайти напрям розвитку елементів механізму мотивації і стимулювання управлінської праці, необхідно порівняння наявного і необхідного для реалізації бізнес-стратегії і стратегії мотивації та стимулювання праці в нафтогазових підприємствах. Замість того щоб реагувати на поточний стан ринку праці (наприклад, дефіцит або профіцит трудових ресурсів, рівень витрат на оплату праці), у планах нафтогазових підприємств стосовно управлінського персоналу повинні бути якісні його характеристики необхідні для реалізації корпоративної стратегії. У цьому разі важливо також оцінити показники плинності кадрів, активність, кількість управлінських працівників пенсійного віку, рівень оплати праці, витрати на управлінський персонал у загальних витратах нафтогазового підприємства та ін. Зібрана інформація використовується для вдосконалення системи підбору, навчання, адаптації, розподілу функцій між управлінцями різного рівня, системи мотивації управлінської праці, тобто до створення збалансованого мотиваційного ядра управлінського персоналу нафтогазового підприємства в середньостроковій або довгостроковій перспективі.

Створення стратегії мотивації і стимулювання управлінського персоналу, повинно відповідати на питання про позиціонування підприємства в очах наявного та потенційного управлінського персоналу. Це допоможе залучити, тримати і правильно стимулювати необхідних управлінців, тобто сформувати

мотиваційне ядро нафтогазового підприємства. Механізм мотивації та стимулювання управлінської праці допомагає нафтогазовим підприємствам визначити свої власні конкурентні переваги на ринку праці. Механізми мотивації та трудові стимули управлінського персоналу можуть бути складовою частиною іміджу нафтогазових підприємств як роботодавців.

Таким чином, розвиток механізмів мотивації і стимулювання управлінської праці нафтогазових підприємств – не разовий захід, а безперервний процес удосконалення діяльності. Отже, для формування і розвитку механізмів мотивації управлінської праці завжди має місце постійне проведення роботи довгострокового характеру, спрямованої на вирішення перспективних та поточних завдань нафтогазових підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2009 – № 9.
2. Колбушкін Ю.П. Стратегічні пріоритети управління фінансовими потоками у нафтогазовій галузі : [монографія] / Ю.П. Колбушкін ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк : [б.в.], 2009. – 384 с.
3. Ларина А.А. Особенности современной мотивации управленческого персонала в строительной организации / А.А. Ларина // Молодой ученый. – 2015. – № 22. – С. 435–438.
4. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44–49
5. Панфилов А.В. Внедрение управленческой инновации: роль лидера и мотивация персонала / А.В. Панфилов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 1. – С. 75–78.
6. Попрозман О.І. Мотивація персоналу на підприємствах / О.І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9(88). – С. 139–142.
7. Потєряхін О. Основні помилки мотивації персоналу / О. Потєряхін // Страхова справа. – 2008. – № 1(29). – С. 72–77.
8. Труфанова Т.А. Проблемы управления мотиваций труда в современных организациях / Т.А. Труфанова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 6(52). – С. 138–144.
9. Фадєєва І.Г. Системно-синергічні засади управління розвитком нафтогазових підприємств корпоративної структури : [монографія] / І.Г. Фадєєва. – Івано-Франківськ : ПП Кузів Б., 2012. – 459 с.
10. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/rating/>.
11. Сайт національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com/>.