

УДК 005.32:331.101.3

Попадинець І.Р.

*асистент кафедри маркетингу та контролінгу  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ****APPLIED ASPECTS OF EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE WORK****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено визначенню системи показників для визначення ефективності мотивації управлінської праці (МУП). Запропоновано розглядати ефективність МУП через взаємозалежні та взаємопов'язані рівні. Проведено розрахунок рівня ефективності мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

**Ключові слова:** ефективність, нанорівень, мікрорівень, мезорівень, макрорівень.

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена определению системы показателей для определения эффективности мотивации управленческого труда (МУП). Предложено рассматривать эффективность МУП через взаимосвязанные и взаимозависимые уровни. Произведен расчет уровня эффективности мотивации управленческого труда на примере нефтегазовых предприятий.

**Ключевые слова:** эффективность, наноуровень, микроуровень, мезоуровень, макроуровень.

**ANNOTATION**

The article is devoted to the definition of a system of indicators to determine the effectiveness of administrative work motivation. A MMR consider efficiency through interdependent and interrelated levels. Also, the calculation of the efficiency of administrative work motivation on the example of oil companies.

**Keywords:** efficiency, nanolevel, microlevel, mesolevel, macrolevel.

**Постановка проблеми.** Головним завданням керівників на підприємстві є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому. Мотивація управлінського персоналу стає одним із найважливіших чинників, що може впливати на розв'язок цілої низки проблем, які постають перед керівництвом, адже саме мотивація управлінського персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу тощо. Саме цей факт обумовлює актуальність обраної теми дослідження [2, с. 253].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Макклелланд, В. Врум та ін. [3, с. 25].

Питаннями мотивації займаються й вітчизняні вчені: Ф. Зинов'єв, І. Зинов'єв, А. Колот, Е. Уткін, М. Дороніна, Д. Васина та ін. У межах

своїх досліджень науковці розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування [1, с. 46]. Зокрема, професор А.О. Устенко у своїй монографії розглядає ефект як абсолютний показник, який показує, наскільки один варіант розвитку системи кращий за інший та складається як мінімум із трьох взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів. Вищесказане дає можливість продовжити дослідження [5, с. 93].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При визначенні ефективності мотивації сьогоденні підприємства розглядають її тільки на рівні підприємства та її вплив на показники підприємства. Незважаючи на радикальність курсу ринкових перетворень, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.

Спираючись на це, робимо висновок, що необхідно створити цілісну систему мотивації управлінського персоналу, яка дасть змогу досліджувати її ефективність на егоцентричному, локальному, системному, конкурентному рівнях, завдяки чому підвищується результативність діяльності підприємства в цілому. Саме тому вирішення цього завдання є науковою проблемою, вирішення якої потребує вдосконалення науково-теоретичного та методичного забезпечення. Можна говорити про незавершеність обраного напрямку наукового дослідження, що потребує розроблення ефективної системи мотивації управлінської праці, яка б підходила до застосування на вітчизняних підприємствах

**Мета статті** полягає в практичному обґрунтуванні ефективності мотивації управлінської праці та формуванні її рівнів на прикладі нафтогазових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність управлінських процесів на підприємстві визначається передусім людьми, які втілюють у життя основні цілі та завдання, управлінські рішення, тому в системі управління підприємством особливо важливим є мотивування управлінського персоналу.

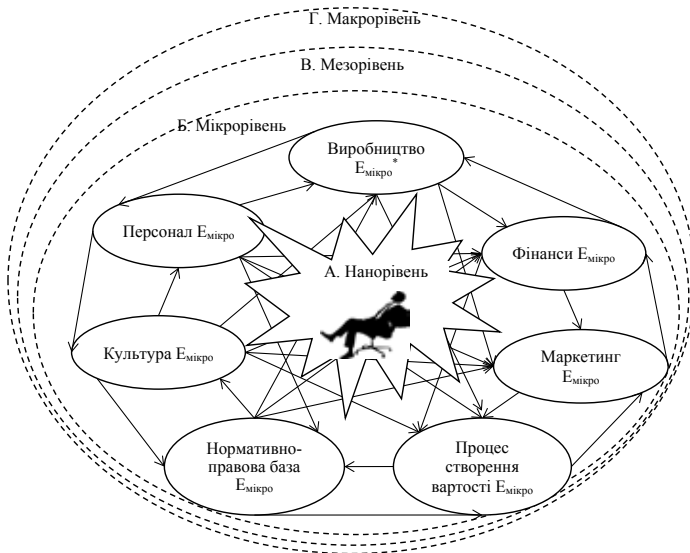


Рис. 1. Рівні ефективності мотивації управлінської праці [4, с. 86]

Ефект розуміється як абсолютний показник, як певний конкретний результат, який можна кількісно визначити, а ефективність – відносний показник, який визначає ціну цього результату в порівнянні з витратами на його отримання в даний момент часу і простору.

Ефективність може визначатись як абсолютна – загальна величина ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів впливу СУ на ОУ мотивації управлінської праці, і порівняльна, яка показує, наскільки один варіант розвитку системи кращий за інший.

Крім того, ефективність складається як мінімум із чотирьох взаємозалежних і взаємопов'язаних складових рівнів (Е):

$$E = A + B + V + G, \quad (1)$$

де А – нанорівень МУП; В – мікрорівень; V – мезорівень; Г – макрорівень (рис. 1).

Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності

Таблиця 1

Показники нанорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств, оцінені експертним шляхом (профіль керівника), бали

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
			Бал	бал	бал
1	Інтелект	НГВУ «Долианафтогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	2	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
2	Креативність	НГВУ «Долианафтогаз»	2	3	2
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	1	1	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	1	3	3
3	Неагресивність	НГВУ «Долианафтогаз»	2	2	1
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	2	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	1
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
4	Безконфліктність	НГВУ «Долианафтогаз»	3	2	1
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	3	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	3
5	Комунікабельність	НГВУ «Долианафтогаз»	3	3	2
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	3	3	3
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	3	3
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
6	Вектор спрямованості	НГВУ «Долианафтогаз»	2	2	2
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	1	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
7	Організаторські здібності	НГВУ «Долианафтогаз»	3	3	3
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	3	2	2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	3	2	3
		НДІНГЕНіЕ	3	3	3
8	Керівництво	НГВУ «Долианафтогаз»	3	3	2
		НГВУ «Надвірнафтогаз»	2	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз доцільно проводити за допомогою оцінки управлінського потенціалу, які, своєю чергою дадуть можливість визначити мотиваційні потреби управлінських кадрів і скорегувати мотиваційний механізм на підприємстві.

Аналіз показників мотивації управлінської праці проведемо згідно з чотирьохрівневою системою: нанорівень, макрорівень, мезорівень та макрорівень.

Показники нанорівня показали позитивну динаміку. До основних показників, які демонструють високий рівень серед аналізованих нафтогазових підприємств, належать: організаційні та комунікабельні здібності, частково безконфліктність; середній рівень: інтелект, керівництво, вектор спрямованості та безконфліктність; низький рівень: креативність та неагресивність.

Ефективність TOP-рівня нафтогазових підприємств на нанорівні становить 2,28 бали,

MIDDLE-рівні – 2,88 бали та на LOWER-рівні – 2,06 бали. Сумарна середня ефективність нанорівня нафтогазових підприємств становить 2,21 бали.

Далі проаналізуємо показники мікрорівня мотивації управлінської праці.

Аналіз показників мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займає показник «техніка управління НГВУ «Долинанафтогаз». Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

Ефективність TOP-рівня нафтогазових підприємств на мікрорівні становить 2,51 бали, MIDDLE-рівні – 2,39 бали та на LOWER-рівні – 2,24 бали. Сумарна середня ефективність мікрорівня нафтогазових підприємств становить 2,38 бали.

Наступним рівнем для аналізу є мезорівень, який передбачає аналіз основних показників мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

Аналіз показників мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств

Таблиця 2

**Показники мікрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали**

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Керівники	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,05	1,7
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,05	2	1,65
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,2	2,1	1,75
		НДІНГЕНіЕ	2,75	2,5	2,25
2	Канони	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,4	2,44	2,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,12	2,16	2
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,6	2,44	2,24
		НДІНГЕНіЕ	2,56	2,48	2,44
3	Техніка управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	3	2,33	2,33
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,33	2,33	2
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,33	2,67	2,33
		НДІНГЕНіЕ	2,67	2,67	2,33
4	Технологія управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,85	2,65	2,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,55	2,45	2,4
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,75	2,5	2,6
		НДІНГЕНіЕ	2,65	2,55	2,65
5	Структура управління	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,76	2,32	2,52
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,48	2,28	2,28
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,52	2,24	2,2
		НДІНГЕНіЕ	2,72	2,64	2,68
6	Інформація	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,45	2,45	1,95
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,35	2,1	2
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,5	2,4	2,05
		НДІНГЕНіЕ	2,6	2,65	2,5
7	Рішення	НГВУ «Долинанафтогаз»	2,67	2,47	2,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,13	2,33	1,87
		УМГ «Прикарпатрангаз»	2,47	2,13	2,33
		НДІНГЕНіЕ	2,4	2,8	2,6

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займає показник «співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління» НДІНГЕНіЕ. Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні, як і на мікрорівні мотивації управлінської праці.

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

Наступним рівнем для аналізу є макрорівень, який передбачає аналіз основних показників мотивації управлінської праці на прикладі нафтогазових підприємств.

Аналіз показників макрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств показав, що всі показники знаходяться на рівні вище середнього. Високий рівень займають показники «місткість ринку основного конкурента», «якість конкурентних переваг мотивації управлінської праці» та «конкурентоспроможність управлінського персоналу». Варто відзначити, що жодний показник не перебуває на низькому рівні.

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

Проведені розрахунки дали змогу визначити ефективність показників мотивації управлін-

Таблиця 3

**Показники мезорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали**

№	Основні показники	Підприємство	Рівні управління		
			TOP	MIDDLE	LOWER
1	Асортимент мотиваторів	НГВУ «Долинанаштогаз»	1,8	1,4	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,4	1,2	1,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	1,8	1,6
		НДІНГЕНіЕ	2	2	2
2	Номенклатура мотиваторів	НГВУ «Долинанаштогаз»	2,4	2,6	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,2	2	1,6
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	2	2
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,6	2,6
3	Ефективність управління мотиваторами	НГВУ «Долинанаштогаз»	2,6	2,2	2,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,2	2,6	2
		НДІНГЕНіЕ	2,4	2,8	2,2
4	Зайнятість персоналу в апараті управління	НГВУ «Долинанаштогаз»	1,8	1,6	1,8
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,6	2	2,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	1,6	1,6	1,6
		НДІНГЕНіЕ	2,4	2,2	1,8
5	Співвідношення чисельності лінійного та функ. управління	НГВУ «Долинанаштогаз»	2,4	2,2	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,4	2	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,6	2,6	2
		НДІНГЕНіЕ	3	2,6	2,4
6	Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	НГВУ «Долинанаштогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2	2	1,8
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,6	2,2	2,6
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,8	2,6
7	Коефіцієнт ритмічності управлінського циклу	НГВУ «Долинанаштогаз»	2,4	2,2	2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	2,2	2,4	2,4
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2,2	2,4	2,2
		НДІНГЕНіЕ	2,2	2,4	1,8
8	Якість мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанаштогаз»	1,8	1,8	1,6
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,2	1	1
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	1,8	2	1,6
		НДІНГЕНіЕ	1,8	1,6	1,4
9	Інновації мотивації управлінської праці	НГВУ «Долинанаштогаз»	1,4	1,4	1,2
		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	1,4	1,4	1,2
		УМГ «Прикарпаттрангаз»	2	1,8	2
		НДІНГЕНіЕ	2	2,6	1,4

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 4

## Показники макрорівня мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств оцінені експертним шляхом, бали

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

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 5

## Ефективність мотивації управлінської праці

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

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

ської праці на чотирьох рівнях та рівнях управління. Далі заведемо дані у таблицю і визначимо загальний рівень ефективності мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах.

При експертному оцінюванні показників управління мотивацією управлінської праці було встановлено поділ показників за трьома рівнями: низьким, середнім та високим. Проаналізуємо отримані результати згідно з прийнятими рівнями: 0-1 – низький; 1,1-2 – середній; 2,1-3 – високий.

Проведені розрахунки продемонстрували високі результати, оскільки мезорівень отримав середній рівень оцінки показників мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. Розрахунок загальногалузевої ефективності мотивації управлінської праці на прикладі аналізованих нафтогазових підприємств показав 2,23 бали, тобто високій рівень.

Отже, проведені аналіз та розрахунки показали позитивну динаміку, що є підставою для формування мотиваційного механізму управ-

лінського персоналу на нафтогазових підприємствах.

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

Отже, від ефективної мотивації управлінського персоналу підприємства безпосередньо залежить успішне його існування.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 46–49.
2. Зелена М.І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / М.І. Зелена //

- Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(49). – Ч. 2. – С. 253–256.
3. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії ; ред. А.М. Ткаченко. – 2012. – Вип. 3. – С. 83–89.
  4. Попадинець І.Р. Ефективність мотивації управлінської праці / І.Р. Попадинець // Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-культурологічне позиціонування України в світовому глобалізованому просторі» (15–19 лютого 2016 р.).
  5. Устенко А.О. Інформатизація управління виробничими процесами : [монографія] / А.О.Устенко. – Івано-Франківськ : Факел, 2011. – 220 с.