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

На правах рукопису

КАМІНСЬКА ІРИНА БОГДАНІВНА

УДК [658.15+005.21]:657.446+657.471.12+510.67+331.2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

НТБ
ІФНТУНГ
d546

Науковий керівник
Орлова Валентина Кузмінічна
кандидат економічних наук,
професор

Всі примірники дисертації ідентичні за змістом
Учений секретар /І.П. Кінаш/ І.П. Кінаш
Підпис І.П. Кінаш посвідчую
Учений секретар /В. Прокоп/
05.06.15

Івано-Франківськ – 2015

d546

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНП – витрати на працівників

Грн – гривня

З/п – заробітна плата

ІТП – інженерно-технічний персонал

МОП – Міжнародна організація праці

НГВУ – нафтогазовидобувне управління

ПВП – промислово-виробничий персонал

ПП – продуктивність праці

СППР – система підтримки прийняття рішень

ССЧ – середньоспискова чисельність

Тр – темп росту

УВНП – управління витратами на працівників

Ум. од. – умовні одиниці

ШНМ – штучні нейронні мережі

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПРАЦІВНИКІВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ 13

1.1 Витрати на працівників: понятійно-термінологічний апарат, класифікація 13

1.2 Система управління витратами на працівників 32

1.3 Теоретичні основи оцінювання ефективності управління витратами на працівників 39

Висновки до розділу 1 56

РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАТ «УКРНАФТА» 59

2.1 Основні тенденції формування витрат на працівників на підприємствах України 59

2.2 Аналіз чинників, що впливають на величину, структуру та ефективність витрат на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта» 64

2.3 Кошторис витрат на працівників нафтогазовидобувних підприємств як об'єкт управління та аналізу 90

2.4 Визначення соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств ПАТ «Укрнафта» 98

Висновки до розділу 2 121

РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ 125

3.1 Розробка моделі оцінювання ефективності управління витратами на 125

працівників
3.2 Оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта». Прогнозування показників ефективності на базі штучних нейронних мереж 141
3.3 Модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта» 157
Висновки до розділу 3 177
ВИСНОВКИ 180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 185
ДОДАТКИ 201

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах господарювання XXI століття відбувається інтенсивний перегляд стратегій і пріоритетів в управлінні підприємствами. Основним рушієм таких процесів є впровадження в усі сфери людського життя здобутків науково-технічного прогресу, що вимагає професійного підходу до їх застосування, а, особливо, контролю за їх використанням. Нові динамічні умови конкурентної боротьби з використанням останніх досягнень людства зумовлюють гостру необхідність у залученні в господарську діяльність підприємств висококваліфікованих спеціалістів, компетентних фахівців, які здатні адекватно оцінювати і реагувати на нові виклики вітчизняної та світової економіки. Розуміючи виняткову цінність людського капіталу, носієм якого є працівник, учасники ринку праці дедалі частіше переглядають його економічну вартість. Так, на нафтогазовидобувних підприємствах частка витрат на працівників перевищує 50 % у структурі витрат операційної діяльності, левову частину з яких займають витрати на оплату праці з обов'язковими відрахуваннями на соціальні заходи. Окрім того, нафтогазовидобувні підприємства як соціально-економічна система, в силу специфіки своєї діяльності, характеризується високою складністю управлінських рішень, масштаб, ціна і час реалізації яких, у більшості випадків, суттєво вищі, ніж у інших сегментах економіки України.

Безперечно, що такі аргументи засвідчують необхідність окремого підходу до формування і використання витрат на працівників, моніторингу їх ефективності, що зумовлює виділення на підприємствах у рамках управління персоналом окремого напряму – управління витратами на працівників. Управління витратами на працівників є доволі складним процесом, адже мова йде про економічну взаємодію підприємства з людиною як живою істотою, що завжди має елемент непрогнозованості, суб'єктивності, складності оцінювання тощо. Оскільки основний вплив на трудовий потенціал працівника здійснюється саме за рахунок грошової мотивації, то виникає необхідність в якісному управлінні такими грошовими потоками, раціональному їх розподілі між різними статтями витрат. Таким чином, оцінювання ефективності управління витратами

на працівників набуває дедалі більшого значення в рамках визначення ефективності діяльності підприємства, що обумовлює актуальність її дослідження.

Питання управління витратами підприємств загалом та оцінювання його ефективності, зокрема і на нафтогазовидобувних підприємствах, досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: М. Грещак, І. Давидович, М. Данилюк, Д. Дойл, К. Друрі, А. Загородній, Т. Єгоркіна, С. Кафка, Г. Козаченко, Т. Коцкулич, І. Ліберман, І. Мазур, М. Погорєлов, Н. Подольчак, М. Тупота, А. Турило, Ю. Цал-Цалко, А. Череп, Д. Шанк, А. Ясінська та інші. Однак у своїх працях вони не виділяють управління витратами на працівників як окремий напрям в управлінні витратами, а, відповідно, відсутні й методичні підходи до оцінювання ефективності управління ними. Частково в своїх наукових дослідженнях вирішують цю проблему зарубіжні науковці: М. Армстронг, Т. Базаров, В. Веснін, Р. Дафт, Г. Десслер, А. Кібанов, А. Козлов, Дж. Коул, Ю. Павлючук, Я. Фитценц, М. Шишханов, Т. Шульц та ін. Теоретичні та методичні аспекти управління витратами на працівників, методичні підходи до оцінки такої системи управління та аналізу ефективності витрат на працівників досліджено в наукових працях вітчизняних вчених, зокрема, Д. Богині, Л. Балабанової, Н. Верхоглядової, Н. Гавкалової, О. Данилової, О. Захарової, А. Колота, Т. Костишина, А. Криворучко, Г. Назарової, С. Нісфоян та ін.

Проте їх наукові праці здебільшого вирішують питання формування системи управління витратами на працівників, оцінки ефективності управління персоналом загалом, оцінки ефективності інвестицій у людський капітал, оцінки ефективності окремих статей витрат, залишаючи невирішеною проблему оцінювання ефективності цілої системи управління витратами на працівників. Актуальність наведених положень, наявність дискусійних питань і невирішених проблем зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання, наукову і практичну значимість одержаних результатів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри обліку і аудиту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Теоретичні та прикладні засади формування механізму ефективного функціонування та

оптимізації діяльності соціально-економічних систем паливно-енергетичного комплексу» (номер державної реєстрації 0110U003990), де автором досліджено особливості формування витрат на працівників нафтогазовидобувних підприємств та здійснено оцінювання ефективності управління такими витратами.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення і подальший розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування витрат на працівників та оцінювання ефективності управління такими витратами на нафтогазовидобувних підприємствах.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити генезис понятійно-категоріального апарату витрат на працівників, визначити сутність витрат на працівників та їх класифікаційні ознаки для потреб управління;
- уточнити зміст поняття «управління витратами на працівників», обґрунтувати та розробити методичний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників на основі критичного аналізу існуючих підходів;
- виявити основні тенденції та особливості формування витрат на працівників та управління ними на вітчизняних підприємствах загалом і нафтогазовидобувних підприємствах зокрема;
- сформувати інформаційну базу для оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств;
- розробити модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств та відповідне організаційно-методичне забезпечення такого оцінювання;
- здійснити оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств Прикарпатського басейну на базі розробленої моделі та її організаційно-методичного забезпечення;
- розробити модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників та на її основі визначити сценарні варіанти управлінських рішень щодо формування витрат на працівників.

Об'єктом дослідження є процеси управління витратами на працівників та оцінювання його ефективності на виробничих підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та науково-практичних підходів до оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання – для уточнення змісту витрат на працівників як об'єкту управління; класифікаційно-аналітичний метод при виявленні класифікаційних ознак витрат на працівників; метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки дослідження та систематизації наукових уявлень про управління витратами на працівників та оцінювання його ефективності; метод аналізу та синтезу – для оцінки факторів впливу на формування витрат на працівників та ефективність управління ними; метод системного аналізу – для формування інформаційної бази з метою оцінювання ефективності управління витратами на працівників; статистичні методи – для оцінки динаміки, структури та виявлення тенденцій формування витрат на працівників нафтогазовидобувних підприємств; методи моделювання на базі теорії нечітких множин та нечіткої логіки – для розробки моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників та розрахунку прогнозних значень.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених із питань оцінювання ефективності управління витратами на працівників, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України з питань регулювання оплати праці та соціальної політики, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність нафтогазовидобувних підприємств, інформаційно-аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методичних та практичних підходів до оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств. Наукову новизну визначили такі положення:

вперше:

– розроблено модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств, яка передбачає визначення окремих рівнів ефективності управління за групами витрат (витрати на оплату праці; витрати, що не входять у фонд оплати праці; інші витрати, що не є доходами працівників) у рамках запропонованої шкали лінгвістичних термів із визначенням інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників, що дозволяє здійснити детальний аналіз вкладу кожного показника в загальну ефективність управління витратами на працівників, а також за допомогою функції зворотнього розрахунку моделювати оптимальні значення витрат на працівників за заданими параметрами;

удосконалено:

– організаційно-методичне забезпечення реалізації моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників, яке, на відміну від існуючого, грунтується на розробленій автором базовій моделі системи підтримки прийняття рішень у сфері управління витратами на працівників, реалізація якої на підприємстві дозволяє не тільки здійснити інтегральну оцінку ефективності управління витратами на працівників, а й прогнозувати сценарії розвитку такої ефективності з метою вибору оптимальних управлінських рішень щодо формування кошторису витрат на працівників у короткостроковій перспективі;

– методичний підхід до аналізу соціальної складової ефективності управління витратами на працівників, який, на відміну від існуючих, дозволяє виявляти нереалізовані сподівання працівників у процесі трудових відносин із підприємством через розробку профілів очікувань трьох рівнів: за коефіцієнтами очікувань, реалізації очікувань та справдження очікувань, і враховувати їх при оптимізації структури витрат на працівників;

– методичний підхід до порядку систематизації результатів моніторингово-діагностичних досліджень, який, на відміну від існуючих, дозволяє включати в порядок розрахунку показника ефективності управління витратами на працівників результати оцінювання такої ефективності самими працівниками через формування матриці соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників;

– порядок розрахунку продуктивності праці у нафтогазовидобувних підприємствах із використанням показника обсягів видобутку в тоннах умовного палива, який, на відміну від існуючого, дозволяє згладити випадкові злети (падіння) продуктивності праці, пов'язані з непрогнозованими коливаннями ціни на нафту, і має практичне значення з точки зору отримання достовірніших результатів праці персоналу;

набули подальшого розвитку:

– класифікація витрат на працівників за напрямами управління, яка, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити фіскальне навантаження на фонд оплати праці у формі Єдиного соціального внеску з метою подальшого раціонального планування таких витрат, а також виокремити витрати, що не є доходом працівника, з метою визначення реальної вартості працівника для підприємства;

– кошторис витрат на працівників для нафтогазовидобувних підприємств, який, на відміну від існуючих бюджетів витрат на персонал, включає всі елементи предмету управління витратами на працівників, що дозволяє формувати достовірну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та оцінювати їх ефективність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані у роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств. Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджено у практичну діяльність НГВУ «Долинанафтогаз» (довідка № 22Б-2886 від 18.08.2014 р.); НГВУ «Бориславнафтогаз» (довідка № 71Б-3817 від 19.09.2013 р.), НГВУ «Надвірнанафтогаз» (довідка № 35Б-8751 від 07.10.2014 р.), НДПІ ПАТ «Укрнафта» (довідка № 754 від 12.12.13 р.), у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при складанні робочих навчальних програм і підготовці лекційних курсів із таких дисциплін, як: «Управлінський облік» для студентів напряму підготовки 6.030509 – «Облік і аудит», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» для студентів спеціальностей 7.03050901 та 8.03050901 – «Облік і аудит», «Управлінські інформаційні системи в аналізі та аудиті» для студентів спеціальності 7.03050901 – «Облік і аудит» (довідка від 23.03.15 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, результати якої одержані безпосередньо автором і знайшли відображення в наукових публікаціях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише особисті ідеї та розробки. Внесок здобувача у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та результати дисертаційного дослідження апробовані на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 21-22 жовтня 2011 року), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації» (м. Дніпропетровськ, 3-4 серпня 2012 року), I Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18-19 жовтня 2012 року), X Міжнародній науковій конференції «Актуальные вопросы современной экономической науки» (Липецьк, Російська Федерація, 24 листопада 2012 року), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня 2013 року), III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд» (м. Донецьк, 29-30 листопада 2013 року), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління сучасної України» (м. Ужгород, 16-17 травня 2014 року).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 16 наукових праць, з них: 8 статей у наукових фахових виданнях, з яких одна стаття – у фаховому виданні України, що включене до наукометричної бази даних; 7 тез доповідей та матеріалів конференцій, 1 монографія у співавторстві. Загальний обсяг публікацій складає 5,38 друк. арк., з них особисто належить автору 4,92 друк. арк.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається з переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 261 сторінку, з них основний текст

викладено на 184 сторінках, який включає 34 таблиці та 41 рисунок, список використаних джерел зі 153 найменувань – 16 сторінок, 12 додатків – 61 сторінка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПРАЦІВНИКІВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

1.1 Витрати на працівників: понятійно-термінологічний апарат, класифікація

Розглядати властивості, структуру, форми вияву будь-якого явища чи процесу неможливо, не з'ясувавши попередньо його сутність, природу з урахуванням конкретних історичних умов. Це положення повною мірою стосується й пізнання сутності витрат на працівників.

На сьогоднішній день на більшості підприємствах України домінуючою стратегією в управлінні витратами на працівників залишається підхід «персонал–витрати», в рамках якого працівник розглядається як об'єкт витрат, а не цінний ресурс і джерело конкурентних переваг підприємства.

Родоначальником наукових досліджень робочої сили вважається В. Петті, оскільки саме він вперше ввів економічну категорію «живі діючі сили» і почав розглядати вартість і цінність кожної окремої людини в цілому. Вільям Петті виділяє та оцінює людей більш майстерних, вмілих і працелюбних. Він вважає, що майстерність людей не дається природою, а є результатом цілеспрямованої діяльності людей, і в її формуванні беруть участь як матеріальні, так і духовні блага. Петті впритул наблизився до ідеї, що для формування справді цінного працівника необхідно вкладати не тільки матеріальні ресурси (оплата праці), але і дбати про його духовне благополуччя, професійне вдосконалення тощо [102, с. 40].

У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» А. Сміт вважає знання, майстерність, навики надбанням людини і суспільства, тому, на його думку, розмір заробітної плати при інших рівних умовах залежить саме від здібностей працівника, його кращої майстерності. Таким чином, А. Сміт ставить заробітну плату в залежність від рівня розвитку виробничих сил працівника, його особистих здібностей до праці і його продуктивності [125].

Із 30-х років XX ст. відбувся перехід від класичної доктрини винагороди, що

грунтувалася на жорсткій регламентації праці і переважно матеріальному стимулюванні всіх потреб, до доктрини людських відносин. Працівника перестали вважати «частиною виробничої лінії», а почали розглядати як особистість. Це привело до широкого використання методів морального стимулювання, дало поштовх розвитку ергономіки, індустріальної психології та соціології. Засновниками теорії людських ресурсів є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор та інші [150]. Саме в рамках концепції управління людськими ресурсами було переосмислено підхід «персонал-витрати» на «персонал-ресурси».

Запропонована в 1984 році Мічіганською школою «модель відповідності» говорить про те, що людей необхідно сприймати як потенційні активи, а не змінні витрати. Тому на рубежі XX-XXI століття під впливом науково-технічного прогресу докорінно змінено підхід до людських ресурсів і, відповідно, витрат на них. По-перше, персонал із обтяжливих витрат для роботодавця перетворився в цінний ресурс, що визначає успішність функціонування компанії. По-друге, для оптимального використання людських та фінансових ресурсів з метою збільшення загального капіталу компанії виникає необхідність формування системи управління витратами на працівників. А, отже, необхідне теоретичне осмислення всіх понять, що описують об'єкт і суб'єкт управління.

У науковій думці дискутується питання щодо таких категорій як «робоча сила», «трудові ресурси», «персонал», «людський капітал» як об'єкт управління. Вважаємо, що такі поняття мають спільний корінь, оскільки всі стосуються людей, однак по-різному відображають цінність досліджуваного поняття.

Недоречним, вважаємо, для аналізу витрат, пов'язаних із трудовими відносинами на мікрорівні, використання категорії «трудові ресурси», адже, в сучасному баченні під трудовими ресурсами розуміють всю працездатну частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями й здатна виробляти матеріальні блага чи надавати послуги. Тобто, мова йде про населення країни чи регіону і, очевидно, не обмежується рамками підприємства.

Поняття «робоча сила», на нашу думку, у XXI столітті є дещо застарілим і некоректним, оскільки більше б імпонувало системі рабовласницьких відносин, адже

основний акцент робиться все-таки на фізичні сили, можливості людини, вправність її рук, і, навряд чи його можна спроектувати на інтелектуальний потенціал людини [55].

Категорія «людський капітал» дозволяє розглядати людину як об'єкт ефективних вкладень, тому нерозривно пов'язана з інвестиціями. У своїх працях науковці В. Петренко, О. Мацькевич наводять визначення професора В. Колота, відповідно до якого людський капітал установи є ресурсом, що акумулює знання, уміння, навички, творчі та інтелектуальні здібності, досвід, мотиваційні настанови, потенціал мобільності, командної роботи, орієнтація на високі кінцеві результати. Цей капітал формується за допомогою інвестицій у людину шляхом затрат на освіту, підготовку на виробництві, на охорону здоров'я, інші складові, що примножують параметри людського фактора. Носієм людського капіталу установи є його персонал, а отже, він належить персоналу, а не установі [101, с. 234].

За визначенням Г. Боуена, яке наводить у своїх працях дослідник цього питання Л. Гальків, людський капітал складається з набутих знань, навичок, мотивації й енергії, якими наділені людські ресурси і які можуть використовуватися протягом певного часу з метою виробництва товарів і послуг [16, с. 12].

На думку українського дослідника О. Грішнової, людський капітал можна трактувати як трудовий потенціал, що реалізується в ринковому просторі при визнанні продуктивного характеру вкладень в економіку людини [22, с. 324].

Науковці В. Рубан, М. Пустовіт у своїх дослідженнях приходять до висновку, що людський капітал – це міра втіленої у людині здатності приносити дохід [119, с. 82].

Ми вважаємо, що людський капітал на мікрорівні – це трудовий потенціал тих працівників підприємства, які демонструють наявність високих інтелектуальних здібностей, професійну працездатність, подальші вкладення в яких обов'язково підвищать їх професійну майстерність, спеціальні навики і, основне, забезпечать їх продуктивнішу працю і підвищення результатів роботи усього підприємства. На нашу думку, до категорії «людський капітал» не можна віднести всіх працівників підприємства, а лише ту їх частину, інвестиції в яких обов'язково будуть ефективними. Адже, чимало є працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки, роблять певний вклад у роботу всього підприємства, однак керівництву заздалегідь відомо, що мотивація

їх до ще продуктивнішої праці не дасть очікуваного результату в силу певних особливостей поглядів, характеру, менталітету таких людей чи особливостей виконуваної ними роботи. Це або люди з особливим індивідуальним світоглядом, або працівники, робота яких не потребує істотного вдосконалення і рівень її виконання є абсолютно задовільним і прийнятним з погляду винагороди за таку працю. Це, як правило, категорія людей – консерваторів, які можуть десятиліттями працювати на одній посаді, набути в силу своїх років певного досвіду, знань щодо виконуваної ними роботи і з непереборним бажанням уже нічого не змінювати ні в роботі, ні в житті. І це не означає, що такі працініки є гіршими чи непрофесійними. Це звичайні люди, які працюють в міру своїх можливостей, в особистому житті не ставлять високих вимог до побуту, не мають прагнень до кар'єрного росту і, відповідно, не мають особливої потреби у постійному додатковому заохоченні. Однак їх робота є затребувана в межах цього підприємства, оскільки є певний обсяг робіт, які потребують монотонності, клопітливості і, якщо на такі ділянки виробничого процесу обрати людей, які постійно прагнуть до самовдосконалення, соціального підвищення, а така можливість є обмеженою в силу особливостей виконуваної ними роботи, то за таких обставин може спостерігатися висока плинність кадрів, що негативно позначається на результатах роботи всього підприємства. Якщо продуктивність праці такої категорії людей задовільняє керівництво підприємства, є потреба в їх роботі, умови оплати праці задовільняють і працедавця, і працівника, то, звичайно, немає необхідності керівництву робити додаткові вкладення в подальший розвиток у цьому напрямку. Тому питання інвестицій тут є зайвим, оскільки задоволені обидві сторони.

Тому ми вважаємо, що людський капітал – це конкретні люди, інвестиції в яких приведуть до покращення результатів роботи всього підприємства. Людський капітал невіддільний від людини, він не може бути ресурсом, мірою чи потенціалом. У цьому випадку доречніше оперувати такими поняттями як інтелектуальний капітал, сукупний капітал підприємства тощо. Іноді людина без спеціальних знань, досвіду, але з приємною зовнішністю, чуттєвим і щирим відношенням до інших людей є кращою альтернативою для підприємства порівняно з висококваліфікованим працівником із досвідом, але абсолютно неприйнятним для нормальної роботи характером. І в цьому випадку певні

психологічні особливості першого типу працівника, його принадність має більшу конкурентну перевагу над другим типом. Такі особливості не виробиш жодними інвестиціями, а даються людині природою.

Науковим підтвердженням нашої точки зору є праці Гарвардського науковця Д. Гоульмана, який ввів нове поняття в сферу управління економічною ефективністю – «емоційний інтелект» як головний компонент успіху людини на роботі. Емоційний інтелект визначає, наскільки людина здатна засвоїти практичні навики, які базуються на п'яти складових: самосвідомість, мотивація, емпатія, майстерність підтримувати відносини. Емоційна компетентність показує, наскільки ми здатні перетворити цей потенціал у здібності, необхідні на робочому місці. Емоційний інтелект підсилюється когнітивними навиками. Чим складніша виконувана робота, тим більше значення має емоційний інтелект [21]. Гарвардськими вченими було доведено, що успішність будь-якої діяльності тільки на 33 % визначається технічними навиками, знаннями і інтелектуальними здібностями (тобто IQ), а на 67 % – емоційною компетентністю (EQ) [126].

Отже, на основі аналізу всіх наукових підходів до трактувань понять «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал», необхідно виділити поняття, яке б узагальнювало усіх працівників підприємства. В науковій літературі для цього пропонується ще один синонім викладених термінів – «персонал» підприємства.

Небагато науковців дають визначення поняттю «персонал». На думку Е. Полякової, персонал – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [111, с. 192].

Науковець Л. Федорняк вважає, що персонал – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій), і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства [133, с. 1242].

С. Криклій, Н. Мазур у своїх дослідженнях наводять визначення, що персонал – це весь особовий склад підприємства, організації чи установи, який включає всіх найманих

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНА БІБЛІОТЕКА ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
01546

працівників, а також працюючих акціонерів і власників, тобто зайнятих суспільно корисною діяльністю [79, 85].

Отже, одні науковці вважають, що персонал – це лише частина найманих працівників зі спеціальними здібностями, знаннями, інші в цю категорію включають усіх працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством, незалежно від рівня їх компетентності.

Наша точка зору співпадає з останнім підходом до визначення поняття «персонал». Однак, якщо в подальшому вести мову про витрати підприємства на людей, що перебувають чи перебували з ним у трудових відносинах, то поняття «персонал» звужує сферу досліджень. Адже, якщо говорити про персонал як сукупність працівників, що перебувають у трудових відносинах із підприємством, то не можна вважати персоналом колишніх працівників підприємства, на які останнє теж несе витрати. Тобто, необхідна дефініція, яка б дозволила в собі об'єднати всіх людей, які мали і мають трудові відносини з підприємством. Тому вважаємо за доцільне означити в цьому контексті поняття «працівники підприємтва», яке дозволить об'єднати в собі минулий і теперішній час трудових відносин людей із підприємством. При цьому трудове право дозволяє виокремлювати поняття «колишній працівник», що дає підставу взяти це поняття за основу для подальшого дослідження.

Якщо досліджувати термінологічне означення об'єкту управління витратами на працівників, то світова література оперує великою кількістю термінів, що певним чином пов'язані з участю людей у виробничій діяльності підприємства. Поряд із терміном «витрати на персонал» використовуються поняття «витрати на робочу силу», «видатки на персонал», «вартість робочої сили», «інвестиції в людський капітал» тощо.

У міжнародній економічній літературі і до сьогодні ведуться дискусії щодо визначення таких категорій як витрати, затрати і видатки. У різних науковців неоднозначний підхід до цього питання. Одні вважають витрати, видатки і затрати синонімами [8, 50, 89, 122], інші – диференціюють ці поняття [4, 70, 109, 127].

Найбільш вдало характеризує відмінність між витратами і затратами науковець Ю. Пойда: «витрати» доцільно вживати на позначення грошей, коштів, витрачених на що-небудь, оскільки цей термін означає зменшення економічних вигод у звітному періоді

у формі вибуття або використання активів чи виникнення заборгованості, що призводить до зменшення власного капіталу. Термін "затрати" слід розуміти як використання робочого часу, сил, сировини, матеріалів тощо, які вимірюються в натуральних вимірниках (годинах, кілограмах, тоннах і т. д.)» [109, с. 8-9].

Як зазначає науковець Ю. Погорєлов: "Найголовніша розбіжність затрат і витрат зумовлена тим, що поняття затрат відображає реальну трансформацію ресурсів, тоді як витрати з бухгалтерської точки зору вказують на змінення активів і збільшення зобов'язань підприємства й орієнтовані на розрахунок його фінансового результату" [105, с. 23].

Термін «видатки» переважно використовується в державній сфері й означає державні платежі, які не підлягають поверненню [127].

Інвестиції в персонал чи людський капітал, як називають науковці, є лише частиною усіх витрат підприємства на своїх працівників, тому якщо розглядати усі витрати в своїй сукупності, то поняття «інвестиції» обмежує таке дослідження.

Отже, очевидним є той факт, що для дослідження економічних питань, пов'язаних із трудовими відносинами, доцільно використовувати лише термін «витрати», а не будь-який інший, оскільки тут недоречний натуральний вимірник (затрати), дослідження не стосується державних фінансових потоків (видатки) і розгляду потребує уся сукупність витрат на працівників, а не лише їх частина (інвестиції).

Якщо аналізувати в сукупності категорію «витрати на працівників», то світова економічна думка є неоднозначною щодо її тлумачення.

З метою забезпечення єдиного методологічного підходу та можливості здійснення порівняльного аналізу на міжнародному рівні було розроблено міжнародні трудові стандарти щодо уніфікованого складу витрат на робочу силу (а не «витрат на працівників» – примітка автора), які були розвинуті у Конвенції МОП № 160 та Рекомендаціях МОП № 170 від 1985 р. про статистику праці [72, 117]. Ці міжнародні нормативні документи встановлюють загальні принципи створення національних класифікацій витрат роботодавця на робочу силу та проведення вибіркових статистичних спостережень з метою оцінки рівня та структури цих витрат. При розробці даної класифікації МОП до складу витрат на робочу силу віднесла всі стимулюючі грошові та

натуральні виплати роботодавців, вкладання яких дозволить підприємству підвищити ефективність та якість праці. Відповідно до Резолюції до складу витрат роботодавця на робочу силу належать: винагорода за робочий та неробочий час, премії та подарунки, вартість харчування, напоїв та інших виплат натурою, вартість житла для робітників, які бере на себе роботодавець, витрати роботодавця на соціальне забезпечення, профпідготовку, соціальні послуги, інші витрати та податки, які розглядаються як витрати на робочу силу [42, с. 187].

Україна у 1991 році ратифікувала конвенцію МОП № 160 і на її основі у 1997 році Міністерством статистики України було затверджено «Інструкцію по визначенню вартості робочої сили». Відповідно до неї «вартість робочої сили – це розмір фактичних видатків наймача на утримання робочої сили» [49]. Згідно Інструкції «витрати на працівників» тлумачаться як «вартість робочої сили» і як синонім використовується поняття «витрати на робочу силу», що суперечить нашим поглядам на категорії «робоча сила» і «працівники».

Науковець А. Лисков визначає витрати на персонал як відносини з приводу утворення та розподілу фонду коштів, що спрямовуються компанією на реалізацію заходів, пов'язаних із функціонуванням системи управління персоналом. З точки зору вузького підходу, витрати на персонал – це витрати на оплату праці. В широкому розумінні, витрати на персонал слід розглядати як такі, що мають безпосередній характер і пов'язані з розрахунками з персоналом і ті, що мають опосередкований характер і пов'язані з різними етапами процесу управління персоналом. Інакше кажучи, це витрати, спрямовані на задоволення потреб підприємства у персоналі і потреб персоналу підприємства [83, с. 80].

Російський науковець О. Кібанов визначає витрати на персонал як інтегральний показник, що включає в себе витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці і покращенням її якості, звільненням персоналу [132].

У словнику економіста М. Шишханова наводиться визначення: «витрати на робітників – це частина витрат компанії, пов'язана із залученням і використанням робочої сили» [146].

Науковці Ю. Павлючук та А. Козлов визначають, що витрати на персонал є тією частиною створеної в процесі суспільного відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах. Причому витрати на персонал розглядаються як зведене поняття, що включає витрати бюджетів різних рівнів, витрати працедавців, а також кошти громадян на формування і розвиток здібностей до праці [95, с. 21].

Інші науковці розглядають дане питання на макрорівні, тому є недоцільним наведення їх трактування в даній роботі.

Із наведених вище підходів до тлумачення поняття «витрати на працівників» очевидним є факт, що такі витрати не обмежуються лише оплатою праці та виплатами соціального характеру. Однак при цьому науковці не завжди включають до їх складу витрати на колишніх працівників, які теж мають свою частку у витратах підприємства.

Ми вважаємо, що витрати на працівників – це сукупність усіх витрат, що несе працедавець, необхідних для ефективного функціонування людини на етапах входження, перебування, виходу із системи трудових відносин із таким працедавцем, а також підтримки посттрудових відносин, за винятком витрат, пов'язаних із виконанням виробничих функцій та завдань (авторське визначення).

Витрати, які пов'язані із виконанням виробничих функцій і завдань, вважаємо, не є витратами на працівників, до яких можна віднести витрати на канцтовари, відрядження, оплату телефонних рахунків, пальне, тощо, за умови використання їх дійсно у виробничих потребах, а не для особистого вжитку.

Виходячи із пропонованого визначення, можна виділити такі функції витрат на працівників: відновлювальна; винагороджувальна; мотиваційна; функція забезпечення безпеки.

Для того, щоб чіткіше окреслити межу між загальними витратами підприємства та витратами на працівників, необхідно дослідити їх структуру і класифікацію.

Виділення витрат на працівників в окрему частину з усієї сукупності витрат підприємства є першим важливим кроком у процесі управління ними. Для цього необхідне чітке розуміння наповнення таких витрат.

Класифікація будь-яких витрат, в першу чергу, залежить від її мети. Як доводить існуюча в Україні практика, структура і класифікація витрат на законодавчому рівні часто є суперечлива і часто не співпадає з науковими підходами. Не винятком є і класифікація витрат на працівників. Офіційними документами, які регламентують наповнення витрат на працівників в Україні, є Інструкція по визначенню вартості робочої сили Держкомстату України та Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам», які визначають методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати працівникам у грошовій і негрошовій формах. Порівняльна інформація наведена в табл. 1.1.

Аналізуючи таку структуру витрат на працівників, очевидним є той факт, що названі нормативні документи потребують серйозного вдосконалення і не відповідають сучасним вимогам взаємодії роботодавця і працівника. Жоден із документів не враховує витрати на пошук і підбір персоналу, витрати на корпоративні заходи та інші форми поточних і капітальних вкладень у працівників.

Дані недоліки враховують науковці у своїх дослідженнях [12, 25, 42, 69, 74, 83, 99, 120]. Класичними ознаками диференціації витрат на працівників вони пропонують обирати: фази процесу відтворення; рівень підходу; цільове призначення; джерело фінансування; термін повернення; характер витрат; обов'язковість витрат; залежність від середньоспискової чисельності; можливість скорочення витрат; носій витрат (рис. 1.1).

Згідно до наведеної класифікації, за фазами процесу відтворення витрати на працівників пов’язують із його формуванням, перерозподілом і використанням.

Фаза розподілу персоналу на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов’язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні підрозділи, які знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої сили зі сторони (витрати на проїзд, добові тощо).

За фазами процесу відтворення витрати на працівників пов’язують із їх формуванням, перерозподілом і використанням.

Що стосується витрат на працівників на стадії споживання, то тут слід виділити фонд заробітної плати, а також виплати і пільги із заохочувальних фондів підприємства, які не включаються у фонд заробітної плати, однак збільшують доходи працівників.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика класифікації витрат на працівників відповідно до нормативних документів України

Нормативний документ та визначення об'єкта класифікації		
Рекомендації Міжнародної організації праці № 170	Інструкція по визначенню вартості робочої сили Держкомстату України	ПСБО 26 «Виплати працівникам»
Витрати на працівників:	Вартість робочої сили:	Виплати працівникам:
Витрати на оплату виробничої роботи	Пряма оплата	Поточні виплати працівникам
Виплати за невідпрацьований час	Оплата за невідпрацьований час	
Премії та грошові винагороди	Премії та нерегулярні виплати	Виплати по закінченні трудової діяльності
Вартість харчування та інші виплати в натуральній формі	Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах	–
Вартість житла, наданого працівникам, що оплачується роботодавцем	Витрати підприємств на оплату житла працівників	–
Витрати на соціальне забезпечення працівників	Витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників	–
Вартість професійного навчання	Витрати на професійне навчання	–
Робочий або спецодяг	–	–
Витрати на відновлення здоров'я	–	–
Вартість транспорту, наданого в користування працівникам	–	–
Інші змішані витрати	Витрати на утримання громадських служб	–
	Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп	Виплати при звільненні
		Інші довгострокові виплати працівнику
	Податки, що належать до витрат на робочу силу	–

Джерело: сформовано автором на основі [49, 110, 117].

Сюди належать також витрати, пов'язані із підтриманням працівників у стані дієздатності (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування тощо), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

Спірним, однак, залишається питання про включення до таких витрат витрат на створення умов для високопродуктивної праці, на заходи технічного та організаційного характеру (витрати на організацію робочих місць, їх облаштування, організацію якісного обслуговування тощо). З цього приводу ведуться дискусії, однак провідною залишається

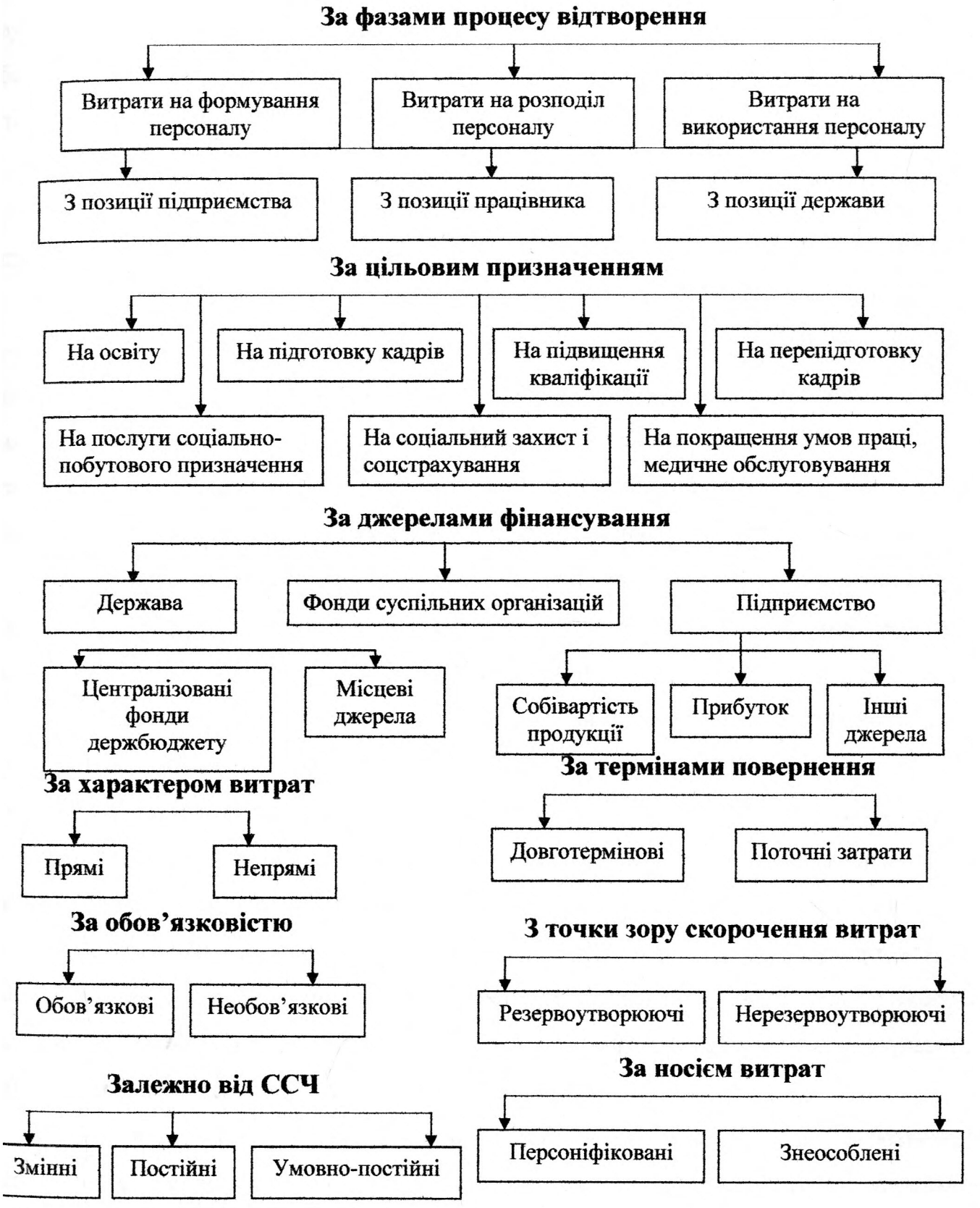


Рисунок 1.1 – Класифікація витрат на працівників

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [12, 25, 42, 69, 74, 83, 99, 120].

думка, що до витрат на працівників повинні належати лише ті витрати, що мають безпосереднє відношення до людини, спрямовані на збільшення її здатності до праці, на підвищення продуктивності за рахунок кваліфікації, розвитку здібностей, мотивації.

Ми дотримуємося думки, що така категорія витрат має безпосереднє відношення до працівників, тому вважаємо доцільним їхнє включення до складу витрат на працівників як окремої класифікаційної групи.

Слід врахувати те, що віднесення витрат до тієї чи іншої фази відтворення персоналу має велике теоретичне значення. На практиці ці три фази тісно пов'язані і витрати, що здійснюються в одній із них, прямо чи опосередковано позитивно вплинуть на кінцевий результат підприємства. Через раціональне використання трудового потенціалу працівників можна розраховувати на отримання прибутку, який, своєю чергою, є одним із джерел фінансування подальшого розвитку персоналу.

При розподілі витрат на працівників на обов'язкові і необов'язкові особливий інтерес для підприємства складають останні, оскільки через їх регулювання можна впливати на працівників із метою збільшення виробничого результату.

Класифікація за ознакою можливості і доцільності скорочення витрат (на резервоутворюючі і нерезервоутворюючі) відкриває проблему, суть якої полягає в тому, що витрати на працівників є складовою частиною собівартості продукції. А зменшення собівартості є прямим фактором збільшення прибутку. Отже, отримуємо висновок, що, забезпечуючи систематичну економію коштів на працівників, підприємство, таким чином, досягає зниження собівартості продукції. Однак при цьому не враховується, що значна частина таких витрат по суті є капіталовкладеннями, які будуть приносити віддачу протягом тривалого періоду, а їх скорочення призведе до негативних результатів, збитки від яких перевищать самі затрати.

Персоніфіковані витрати пов'язані із залученням, використанням і розвитком конкретного працівника. Така індивідуалізована інформація дає можливість управляти витратами на рівні кожного працівника, враховуючи досягнення кожного з них.

Знеособлені витрати належать не до конкретного працівника, а до працівників компанії загалом чи її структурного підрозділу.

Наведені класифікації витрат на працівників, з точки зору науковців та чинних нормативних документів України, є доволі різними, оскільки мають у своїй основі різну мету класифікації. Проте, з точки зору управління такими витратами, класифікації в наукових працях обмежені. Винятком є пропозиція дослідників цієї проблематики Н. Гавкалової, А. Криворучко, які пропонують доповнити існуючі класифікації ознакою «підсистем управління персоналом із позиції витрат»: підсистема оплати праці та соціальних заходів; підсистема планування і маркетингу персоналу; підсистема відбору та найму персоналу; підсистема оцінки й обліку персоналу; підсистема розвитку персоналу; підсистема стимулювання персоналу; підсистема соціального партнерства; підсистема організації умов праці. Як зазначають автори, і ми погоджуємося із висловленою думкою, що «така класифікація дозволить уникнути повторення видів витрат на персонал; запропоновані підсистеми управління витратами відображають і цільове призначення, і ступінь активності, і фази процесу відтворення робочої сили, окрім цього доповнюють важливу класифікаційну ознаку «місце виникнення витрат», бо рознесення витрат на персонал по місцях їх виникнення пов'язано з можливістю чіткого розподілення відповідальності між функціональними підрозділами та отримання необхідної й достовірної інформації для подальших дій у сфері управління персоналом» [12, с. 80-81].

Однак, не применшуючи важливості даної класифікаційної ознаки, як стверджує сам автор, така класифікація необхідна для сфери управління персоналом. Крім того, в класифікації не враховані витрати, пов'язані із зобов'язаннями підприємства перед колишніми працівниками та їх сім'ями. Зауваженням щодо пропонованої класифікації є те, що при подальшому плануванні та оцінюванні таких витрат не розподілено їх за фіскальною ознакою, яка б дозволила виокремити витрати, на які нараховується Єдиний соціальний внесок, ставки якого у 2014 році встановлено в межах 36,76 %–49,70 % залежно від класу ризику підприємства. Тому з метою управління витратами на працівників та подальшого оцінювання ефективності такого управління пропонуємо класифікувати їх за напрямами управління, виділяючи три групи (табл. 1.2).

Переваги даної класифікації:

– простота та зручність форматування витрат на працівників з точки зору збору

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат на працівників для потреб управління

№	Група витрат на працівників	Статті витрат на працівників
I	Витрати на фонд оплати праці	Витрати на основну заробітну плату за їх видами
		Витрати на додаткову заробітну плату за їх видами
		Інші заохочувальні виплати за їх видами
II	Витрати, що не входять до фонду оплати праці	Соціальні допомоги і виплати працівникам, що не входять до ФОП за їх видами
		Соціальні допомоги і виплати колишнім працівникам і членам їх сімей за їх видами
III	Інші витрати підприємства, що не є доходами працівників	Витрати на охорону праці та організацію умов праці за їх видами
		Витрати на навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, перепідготовку за їх видами
		Витрати на пошук, відбір і найм персоналу за їх видами
		Витрати на культурно-побутове обслуговування за їх видами
		Обов'язкові платежі до фонду соціального страхування за їх видами
		Інші витрати, що не є доходами працівників за їх видами

Джерело: авторська розробка.

необхідної інформації з рахунків бухгалтерського обліку, що є важливим аргументом для практичного застосування даної класифікації на підприємствах;

– розподіл витрат, на які нараховуються обов'язкові платежі, зокрема Єдиний соціальний внесок, і які не обкладаються податками і обов'язковими платежами, що дає можливість вишукувати можливості переведення частини витрат із першої групи в другу;

– окремо можна побачити суми таких обов'язкових внесків із фонду оплати праці, а також інших обов'язкових платежів (наприклад, відшкодування витрат Пенсійного фонду на доставку пільгових пенсій та інші, залежно від специфіки діяльності підприємства) та оцінити їх навантаження на загальну суму витрат підприємства;

– відокремити витрати на колишніх працівників і членів їх сімей та оцінити їх рівень, проаналізувати необхідність та доцільність;

– визначити частку витрат на працівників, що не є доходами працівників, у загальній сумі витрат на працівників та реально оцінити орієнтовну вартість кожного працівника для підприємства з точки зору витрат на нього;

– довести аналітично обґрунтовану інформацію до працівників про їх вартість для підприємства у наочній формі задля розуміння кожним із учасників трудових відносин своєї цінності.

Рівень деталізації витрат на працівників залежить від конкретних цілей управління ними. Метою класифікації є не тільки виділення певних груп однорідних витрат, а й розподіл їх на такі, що підлягають регулюванню, і нерегульовані в рамках управління такими витратами. До нерегульованих витрат можна віднести мінімальну заробітну плату, нарахування на фонд оплати праці, виплати при звільненні тощо. Складові регульованих витрат залежать від пріоритетів політики конкретної компанії і визначаються нею самостійно. Таким чином, говорити про управління витратами на працівників можна здебільшого лише в рамках їх регульованої частини.

Вагому частку в структурі витрат на працівників займають винагороди і заохочення. Діючу на підприємстві систему мотивації часто називають системою компенсації, яка для працівника набуває форми компенсаційного пакету.

Компенсаційний пакет – це визначений набір засобів матеріальної і нематеріальної винагороди, які працівник отримує в якості компенсації за надані підприємству час, здоров'я, знання, зусилля, результати роботи тощо [128, с. 53-54].

Компенсаційний пакет має широкий спектр компонентів і формується на основі стратегії розвитку компанії, її фінансових можливостей та діагностики трудової мотивації персоналу. Оскільки компенсаційний пакет у своїй основі має компенсацію працівнику його вкладень у роботу підприємства, тому і базова заробітна плата та змінна її частина включаються до компенсаційного пакету [94].

На основі аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду проведення соціальної політики в різних компаніях найбільш розповсюдженими елементами компенсаційного пакету є [31, 48, 59, 81, 128, 134]:

– мобільний зв'язок;

– службовий транспорт;

– оплата представничих витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів);

– оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників;

– страхування життя;

– додаткове пенсійне страхування;

– виплата "оздоровчих" та оплата путівок;

– знижки на продукцію, що випускає компанія;

– дотації на харчування;

– доплата за стаж роботи в компанії;

– доплата за "знання" (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації);

– бонуси;

– надання кредитів та позик на вигідних умовах;

– виплата допомоги при звільненні («золоті парашути»);

– сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент);

– право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю.

Компенсаційний пакет є універсальним інструментом, за допомогою якого вирішуються основні завдання трудової і соціальної діяльності компанії, зокрема:

– ріст продуктивності праці;

– зниження витрат на заробітну плату на одиницю продукції, робіт, послуг;

– залучення в компанію висококваліфікованих спеціалістів;

– підвищення виробничої і трудової дисципліни;

– підсилення взаємозв'язку між підвищенням винагороди за працю та складністю і відповідальністю за виконувану роботу;

– контроль за витратами на працівників і адміністративний вплив на працівників;

– покращення морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Добровільне надання компанією своїм працівникам визначеного пакету заохочень виправдане з економічної точки зору. Отримуючи компенсаційний пакет, по-перше, працівник відчуває себе більш "прив'язаним" до компанії і членом єдиної команди. По-друге, виплачуючи частину зароблено з цільовим спрямуванням, працедавець може бути впевненим, що ці гроші витрачені за призначенням: наприклад, працівник відпочине, а не витратить гроші на гучні забави, доїде до клієнта на машині, а не добиратиметься на громадському транспорті, що безпосередньо відображається на продуктивності праці. По-третє, ціна для працедавця і працівника одних і тих самих послуг може бути різна. При централізованому придбанні пакету послуг компанія може

отримувати суттєві знижки за кількісні параметри, а, отже, є можливість економії [81, 128, 134].

Структура компенсаційного пакету не може залишатися постійною, вона повинна бути динамічною і залежати від пріоритетів компанії та відповідних завдань. Неефективність компенсаційного пакету може бути зумовлена порушенням принципів його розробки. З цією метою необхідно дотримуватися основних принципів формування компенсаційного пакету:

– орієнтація працівника на досягнення потрібного результату; для цього система винагород повинна залежати від результатів діяльності як підприємства загалом,так і його структурних підрозділів і самого працівника;

– компенсації повинні виступати не тільки фактором мотивації для працівника, а й важелем управління для керівництва; відповідно необхідна чіткість і жорсткість правил визначення винагороди;

– покращення матеріального стану працівника не повинно підривати економічну стійкість підприємства, його конкурентноздатність;

– постійний моніторинг ефективності компенсаційного пакету;

– чіткий і доступний спосіб інформування працівників про нові правила винагороди;

– доцільно, щоб складові елементи соціального пакету визначали самі працівники, маючи можливість вибирати найбільш оптимальний для себе варіант (так званий «кафетерій»);

– домінування в структурі компенсаційного пакету індивідуального підходу задля ліквідації принципу рівності, що не стимулює працівників до особистих досягнень;

– сумарний розмір компенсаційного пакету повинен визначатися індивідуально для кожного працівника і повідомлятися йому конфіденційно. При цьому перелік і умови нарахування його складових повинні бути доступними [128, с. 56-57].

Розглядаючи компенсаційний пакет з точки зору підприємства, всі його компоненти є витратами цього підприємства. Якщо вони підлягають грошовому виміру, то в такому випадку співпадають з витратами на працівників, однак остання категорія є

значно ширшою. Порівняльний аналіз компонентів компенсаційного пакету і витрат на працівників наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика витрат на працівників і витрат на компенсаційний пакет (доповнено на основі [66])

Найменування витрат	Витрати на працівників	Витрати на компенсаційний пакет
Витрати на залучення персоналу (витрати на пошук, підбір кадрів, послуги кадрових агенств тощо)	+	–
Пряма оплата	+	+
Оплата за невідпрацьований час	+	+
Премії та нерегулярні платежі, бонуси	+	+
Нарахування на фонд оплати праці	+	–
Мобільний зв'язок	+	+
Службовий транспорт	+	+
Оплата представничих витрат	+	+
Оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників	+	+
Страхування життя	+	+
Додаткове пенсійне страхування	+	+
Виплата "оздоровчих" та оплата путівок	+	+
Знижки на продукцію, що випускає компанія	+	+
Дотації на харчування	+	+
Доплата за стаж роботи в компанії	+	+
Доплата за "знання"	+	+
Надання кредитів та позик на вигідних умовах	+	+
Сприяння працевлаштуванню при звільненні	+	+
Право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю	+	+
Витрати на охорону праці	+	–
Витрати, пов'язані із забезпеченням нормального технологічного процесу (спецодяг, спецзасоби тощо)	+	–
Виплати при звільненні і подальша допомога	+	–

Порівняльна характеристика компенсаційного пакету та витрат на працівників дозволяє наочно побачити різницю між оцінкою рівня витрат на працівників самим працівником та підприємством. Компенсаційний пакет характеризує всі компенсації та винагороди, які отримують працівники у власний фонд споживання і відтворення. Натомість витрати на працівників охоплюють всі стадії роботи підприємства з працівниками: від пошуку потенційних претендентів, до обслуговування їх навіть після звільнення з роботи.

Таким чином, структура витрат на працівників формується залежно від стратегії і стадії розвитку підприємства, потреб бізнесу. Правильно сформована структура витрат

на працівників на конкретному підприємстві стає гнучким інструментом для підвищення продуктивності праці, оптимізації роботи та покращення фінансово-господарських показників діяльності підприємства.

1.2 Система управління витратами на працівників

У науковому товаристві вже є достатній накопичений досвід в управлінні витратами загалом по підприємству. Однак питання управління витратами на працівників є мало вивченим. У вітчизняній науковій сфері багато дослідників взагалі ототожнюють управління витратами на працівників із управлінням персоналом. Звичайно, що ці поняття є невіддільними одне від одного, однак вони – не тотожні. На нашу думку, управління витратами на працівників є частиною глобальнішого рівня управління – управління персоналом, його окремою ланкою. Раціональність і якість такого управління безпосередньо впливатиме на кінцеві показники діяльності підприємства. Його основна мета – сформувати оптимальний розподіл грошових коштів підприємства між інтересами самого підприємства та інтересами працівників. Інтерес підприємства представлений у тих цілях, які воно переслідує: максимізація прибутку, розвиток підприємства у перспективі, становлення ділового іміджу на ринковій арені тощо. Інтереси працівника виражаються у максимізації своїх доходів, максимізації вільного часу, самовираженні, прагненні влади тощо.

Тому ми вважаємо, що управління витратами на працівників – це процес, спрямований на зближення інтересів кожного працівника з інтересами підприємства через систему матеріальної і нематеріальної мотивації (авторське визначення).

Управління персоналом – це процес трансформації людського потенціалу в конкретні дії працівника, спрямовані на розвиток господарської діяльності підприємства за допомогою відповідних процедур і механізмів (авторське визначення).

Основним ядром цього процесу є ефективне управління витратами на працівників (рис. 1.2).

Одним із етапів на шляху створення ефективної системи управління витратами на працівників є формування механізму управління такими витратами.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок процесу управління витратами на працівників із процесом управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

На думку науковця І. Мазур, механізм управління витратами підприємств повинен складатися із сукупності елементів, які повинні виконувати наступні функції: нормування, планування і прогнозування, облік і розподіл, аналіз і поточний контроль, регулювання. Економічні елементи механізму управління витратами повинні перебувати у тісному взаємозв'язку, хоча у певних умовах вони можуть розглядатися як самостійні економічні системи [85, 86].

Під механізмом управління витратами на працівників слід розуміти сукупність процесів щодо задоволення потреб працівників у матеріальній та нематеріальній винагороді у взаємодії з суб'єктами, що його забезпечують, з метою узгодження інтересів власників та найманих працівників та досягнення поставлених цілей [136, с. 173].

Механізм управління витратами на працівників включає найістотніші складові: суб'єкт та об'єкт; систему елементів механізму (методи, принципи, інструменти); сукупність взаємозв'язків між елементами; функції управління [20].

Система управління витратами на працівників у досліджуваних НГВУ ПАТ «Укрнафта» не є виокремлена із системи управління витратами загалом. Основні функції щодо планування таких витрат, їх обліку і контролю розподілені між різними структурними відділами. Основні положення програми мотивації розробляють менеджери ПАТ «Укрнафта» і доводять до відома всіх структурних одиниць через

внутрішні розпорядчі документи (Колективний договір, Положення про преміювання, Положення про надбавки і доплати тощо). При цьому не всі норми таких документів виконуються на місцях і деякі положення мають декларативний характер. Фактично основні функції щодо управління витратами на працівників зосереджені у відповідальних працівників планово-економічного відділу та відділу оплати праці, деякі функції виконує начальник відділу кадрів. Функція кінцевого контролю закріплена за заступником директора з фінансово-економічних питань. При цьому не спостерігається системності підходу до управління витратами на працівників та пріоритетності стратегічних цілей перед поточними завданнями. Працівники НГВУ не мають доступу до партисипативної участі в управлінні, відсутні стимули до високопродуктивної праці.

Узагальнивши підходи науковців до формування механізму управління загальними витратами підприємства [1, 20, 26, 80, 97, 129, 136], ми розробили механізм управління витратами на працівників, який представлено на рис. 1.3.

Одним із ключових елементів системи управління витратами на працівників є саме мотиваційний аспект, оскільки він вирізняє механізм управління витратами на працівників від механізму управління всіма витратами підприємства. Система управління витратами на працівників повинна орієнтувати кожного працівника до високопродуктивної праці за умови виконання ним доведеного плану витрат, що особливо є важливим для нафтогазовидобувних підприємств. Як зауважують з цього приводу фахівці, не можна замість винагороди за дотримання і зниження витрат використовувати покарання за перевитрати, оскільки за такого підходу працівники спрямовуватимуть свої зусилля не на виконання плану витрат і пошуків шляхів їх зниження, а на тому, щоб убезпечити себе від можливих небажаних подій через завищення рівня витрат на стадії їх планування [142, с. 57]. Оскільки на багатьох українських підприємствах, за результатами наукових досліджень, як зазначає науковець Н. Подольчак, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності [108, с. 262].

Аналізуючи різні підходи науковців до здійснення процесу управління витратами загалом і витратами на працівників зокрема [3, 14, 23, 24, 68, 70, 78, 136], ми розробили

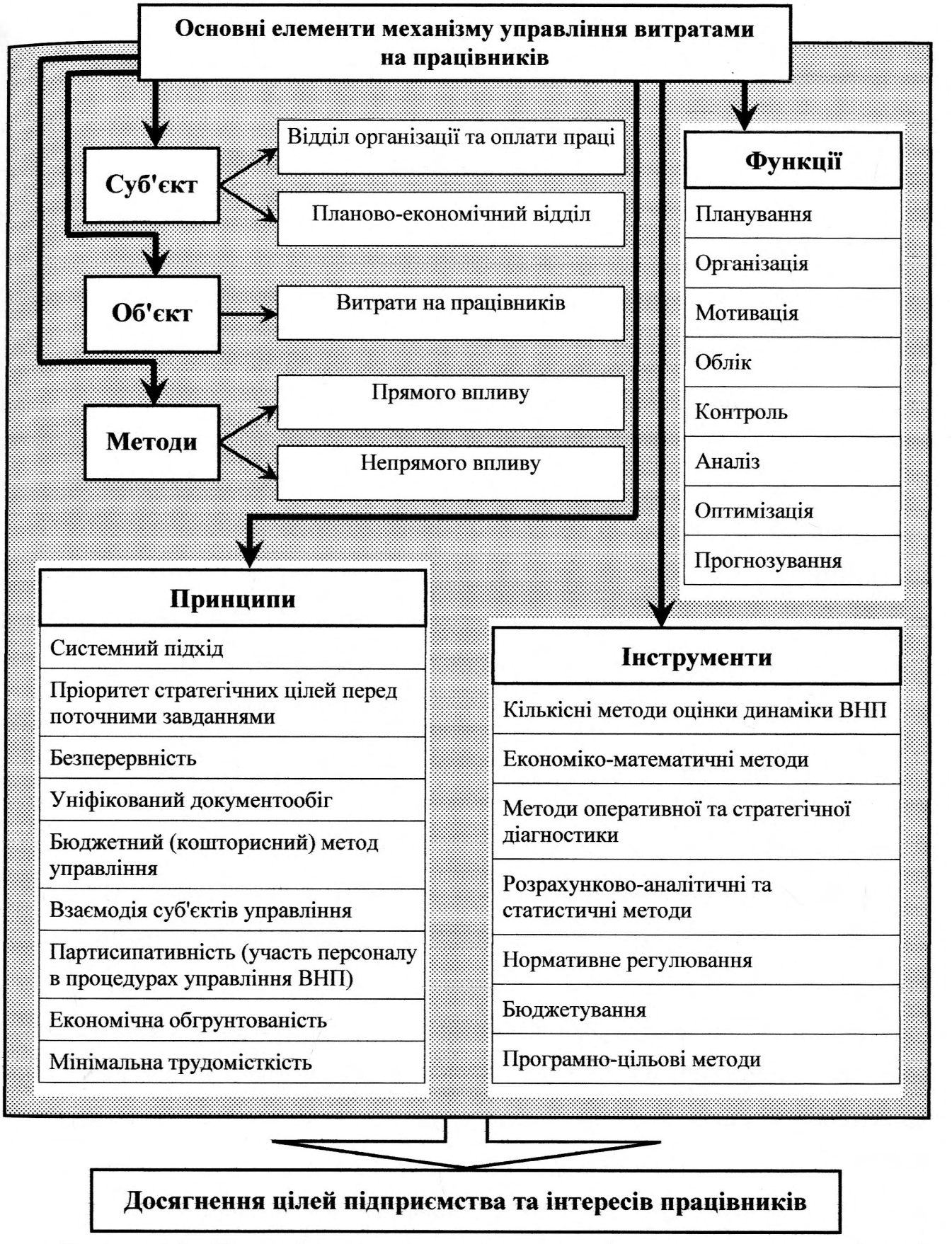


Рисунок 1.3 – Основні елементи механізму управління витратами на працівників

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [1, 20, 26, 80, 97, 129, 136].

схему етапів і процедур управління витратами на працівників, які узагальнено відображають цей процес (рис. 1.4).

Управління будь-якими процесами завжди розпочинається із постановки мети такого управління. Цю мету формують стратегічні цілі підприємства, які воно ставить перед собою у коротко- чи довгостроковому періоді. Якщо основна мета підприємства – досягнення максимального прибутку будь-якими способами, то очевидно, що мета управління витратами буде спрямована на задоволення такої цілі через проведення жорстких процедур мінімізації витрат. Якщо ж підприємство прагне до стабілізації свого місця в конкурентному середовищі, планомірного росту техніко-економічних показників, приросту трудового капіталу, максимізації гудвілу, то такі прагнення абсолютно кардинально змінять політику управління витратами на працівників через вибір інших критеріїв оцінки ефективності витрат на працівників.

Визначившись із метою управління, менеджери цього напряму повинні оцінити ефективність витрат на працівників минулих періодів. Цей етап є найважчим і найвідповідальнішим, оскільки від нього залежить уся наступна послідовність етапів управління витратами на працівників. Оцінювання ефективності будь-яких витрат завжди розпочинається зі збору необхідної інформації. І саме на цьому етапі процесу управління витратами на працівників виникають серйозні труднощі. Інформація про такі витрати відображається на рахунках бухгалтерського обліку. Основна проблема полягає у тому, що вони не акумульовані разом, а «розкидані» в системі облікових рахунків. Для формування первинних даних необхідно провести досить громіздку і тривалу у часі роботу з відбору необхідних показників із системи бухгалтерських рахунків.

Зазвичай, на підприємствах менеджери, розуміючи який обсяг робіт необхідно провести, взагалі оминають цей етап і формують вибірку з витрат на працівників за минулі періоди лише із включенням до неї даних рахунків 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», 65 «Розрахунки за страхуванням», 64 «Розрахунки за податками й платежами», 47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів» [63]. Така вибірка формує лише частину статей витрат на працівників, а значить істотно зменшує їх величину і структуру. Як наслідок, спотворений об'єкт управління спотворює і увесь процес управління ним. Особливості формування облікових даних для потреб управління

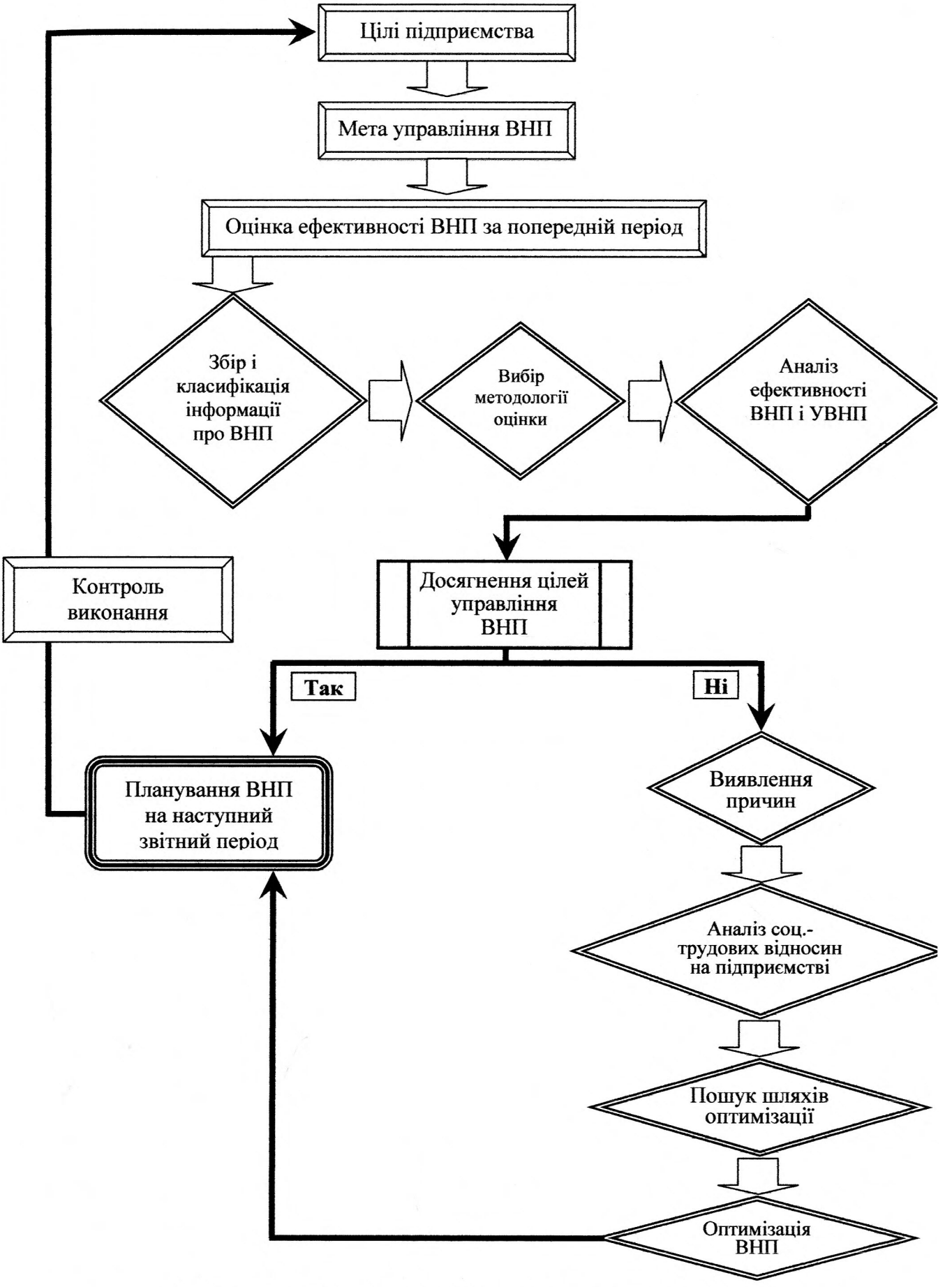


Рисунок 1.4 – Схема управління витратами на працівників

Джерело: сформовано автором на основі [3, 14, 23, 24, 68, 70, 78, 136].

витратами, зокрема на підприємствах нафтогазового комплексу, висвітлено в працях вітчизняних науковців [63, 67, 87, 93, 145], які пропонують шляхи вирішення проблеми адаптації Положень (Стандартів) бухгалтерського обліку до особливостей господарської діяльності підприємств, що займаються видобутком і транспортуванням нафти і газу.

Отримані дані по витратах на працівників потребуть їх чіткої класифікації за ознаками, наведеними в розділі 1.2 залежно від цілей управління. На етапі вибору критеріїв оцінки витрат на працівників та оцінювання ефективності управління ними серед розмаїття методів аналізу обирають ті, які будуть відображати рівень досягнення поставлених цілей підприємства.

Визначившись із методикою оцінювання ефективності, переходять безпосередньо до самого аналізу. Варто зазначити, що розрахунок таких показників не дозволить отримати однозначну відповідь про рівень ефективності процесу управління витратами на працівників. За їх результатами можна буде оцінити лише задовільні чи негативні тенденції в управлінні, відносно оцінити правильність їх спрямування. Отримавши ряд розрахованих значень, менеджер лише формує певну базу для роздумів і остаточне рішення про перехід на наступний етап управління залишається за ним.

Якщо мета управління досягнута, показники ефективності витрат на працівників та ефективності управління витратами на працівників узгоджуються зі стратегічними показниками напрямів розвитку підприємства загалом, то процес управління витратами на працівників можна оцінити як задовільний, його напрям є вірний, а тому переходять до етапу планування витрат на працівників на наступний звітний період.

Якщо мета управління не досягнута або досягнута частково, то переходять до етапу з'ясування причин. Ними можуть бути зовнішні і внутрішні фактори впливу: зміни в законодавстві, які регулюють умови і принципи функціонування підприємства, питання праці, зміни у конкурентному середовищі, зміни у виробничій діяльності підприємства тощо. Однак, які б не були причини незадовільного управління витратами на працівників, обов'язковим кроком виходу із такої ситуації є моніторинг стану соціально-трудових відносин.

Після отримання повної картини відхилень від прогнозованих показників переходять до пошуку шляхів оптимізації витрат на працівників. Основні напрямки

оптимізації буде сформовано в процесі подальшого дослідження. Із усіх можливих варіантів менеджер обирає саме ті, які можуть раціонально вплинути на ситуацію.

Після цього разом із керівництвом обираються варіанти оптимізації витрат на працівників і вживаються відповідні заходи.

Через деякий проміжок часу оцінюються результати оптимізації і переходять до етапу планування витрат на працівників на наступний період з урахуванням потенційно нових цілей підприємства та змін у внутрішньому середовищі, зумовлених оптимізацією витрат на працівників.

При формуванні системи управління витратами підприємства висувають певні вимоги: єдність методів на різних рівнях управління витратами; органічне поєднання витрат із високою якістю послуг (продукції, робіт); удосконалення документообігу; недопущення зайвих витрат; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства; впровадження ефективних методів оптимізації витрат; системний підхід до управління витратами; інтегрованість із загальною системою управління підприємством; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; комплексний характер управлінських рішень [80].

Таким чином, управління витратами на працівників є важливою підсистемою управління персоналом і управління підприємством загалом, оскільки зближення інтересів підприємства та інтересів працівників як основного рушія господарської діяльності відбувається насамперед через витрати на працівників. Тому формування оптимальної структури таких витрат є основним завданням менеджера цієї ланки управління.

1.3 Теоретичні основи оцінювання ефективності управління витратами на працівників

Дослідженням питання оцінювання ефективності управління витратами на працівників почали займатися лише впродовж останніх 5 років, проте здебільшого не науковці, а менеджери-практики через обговорення даної проблематики на різних бізнес-зустрічах, тренінгах, бізнес-кафе тощо. В наукових дослідженнях присвячено доволі

мало уваги цьому питанню, оскільки свою перевагу в роботах науковці надають дослідженню більш масштабних рівнів управління, як, наприклад, оцінка ефективності управління персоналом, оцінка ефективності управління витратами підприємства тощо. Це пов'язано насамперед із особливістю самої досліджуваної категорії. Якщо для порівняння обрати дослідження ефективності управління всіма витратами підприємства, то здебільшого всі задачі управлінця зводяться до мінімізації таких витрат без шкоди якості кінцевого продукту. Чим менші витрати, тим більший прибуток. Однак, якщо досліджувати ефективність управління витратами лише на працівників, то звичайна їх мінімізація не дасть очікуваного ефекту. Будь-яке зменшення витрат на працівників призведе до обурення персоналу, високого рівня напруженості у відносинах із підприємством, як наслідок – зниження продуктивності праці, високий рівень плинності кадрів, абсентеїзму тощо. Оскільки мова йде про живих людей, а не засоби і предмети праці, то всі питання щодо оптимізації витрат на них шляхом зменшення статей, навіть тих, що не пов'язані з доходами працівників, матимуть часто негативні наслідки. Тому при розробці моделей оцінювання ефективності управління витратами на працівників не можна накладати класичні умови на кшталт, менші витрати – кращий економічний ефект. Проблема якраз полягає в тому, що в цій ситуації обов'язковим є врахування ще й соціального ефекту, який не притаманний іншим ділянкам управління витратами.

Якщо співставляти ефективність управління витратами на працівників та ефективність управління самим персоналом, то ці поняття є теж не тотожними. Як уже зазначалося в розділі 1.2, сфера управління витратами на працівників є частиною усього процесу управління персоналом. Тому й ефективність управління витратами не можна ототожнювати з ефективністю управління персоналом. Звичайно, що ці показники мають дотичні між собою і є залежними, однак ефективність управління витратами на працівників засвідчує лише один із напрямів управлінських дій щодо персоналу, а саме монетарної політики підприємства при побудові соціально-трудових відносин.

Враховуючи складність виокремлення показника ефективності управління витратами на працівників із показників ефективності управління усіма витратами і управління персоналом, науковці намагаються в своїх дослідженнях оминути це питання або ж частково розглядати в рамках наведених понять. Тобто, ефективність управління

витратами на працівників розглядається лише в контексті управління персоналом або ж управління витратами без наведення методики такого оцінювання. Тому неможливо зробити критичний огляд методологічної бази оцінювання ефективності управління витратами на працівників у силу її відсутності, за винятком досліджень науковців Н. Гавкалової та А. Криворучко, які запропонували «методичний підхід щодо оцінки системи управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах», який базується на визначенні інтегрального показника розвитку кожної підсистеми управління методом таксономії та охоплює найбільш важливі аспекти діяльності підприємства стосовно персоналу, а також методику «оцінки якості управління витратами на персонал на основі кваліметричного підходу» (додаток А.1).

В якості загальних показників оцінки витрат на персонал запропоновано обирати: рентабельність витрат на персонал, рентабельність персоналу, продуктивність праці, трудомісткість праці, а в якості конкретних – показники аналізу витрат на персонал у контексті підсистем управління персоналом, а саме підсистеми оплати праці та соціальних заходів, підсистеми планування і маркетингу персоналу, підсистеми підбору та найму персоналу, підсистеми оцінки й обліку персоналу, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми стимулювання персоналу, підсистеми соціального партнерства, підсистеми організації умов праці.

Оцінка якості управління витратами на персонал за допомогою кваліметричного підходу складалася з 5-ти етапів: визначення факторів управління витратами на персонал за допомогою декомпозиції процесної моделі; встановлення критеріїв оцінки управління витратами на персонал шляхом декомпозиції визначених факторів; формування групи експертів на досліджуваному підприємстві; проведення опитування експертів відносно визначення вагомості кожного фактора та критерію; визначення кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал [75, 76].

Складові кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал у контексті процесної моделі наведено в додатку А.2.

Як зазначає автор, наведені розробки дозволяють визначити напрями оптимізації витрат на персонал і розробити комплексні заходи щодо поліпшення процесів управління з метою вилучення додаткових коштів. Особливістю використання кваліметричної

оцінки є можливість не тільки оцінювати якість управління витратами на персонал, але й у моніторинговому режимі відслідковувати рівень реалізації запропонованих заходів [75, 76].

Запропонована методика оцінки якості управління витратами на працівників безперечно заслуговує на увагу, в першу чергу, тому, що це одна з перших спроб вітчизняних науковців дослідити це питання. Всі положення авторських розробок є науково обгрунтованими, глибинно опрацьованими й основне – дають можливість визначити інтегральний показник якості управління витратами на працівників, що дозволяє проаналізувати його динаміку, порівняти з показниками інших підприємств, на його основі розробляти подальшу стратегію управління тощо. Без сумніву, що запропоновані підходи до оцінки якості управління персоналом дійсно можуть бути впроваджені на підприємствах не тільки машинобудівного спрямування, а й підприємствах інших галузей. Однак вважаємо суттєвим упущенням авторів при оцінці витрат на персонал та подальшій розробці моделі оцінки якості управління витратами на персонал не врахування соціального ефекту, а лише економічного та організаційного. Тобто, запропоновані моделі враховують лише інтереси підприємства в стратегії управління витратами на працівників, однак не включають оцінки ефективності цього процесу самими працівниками. Адже оцінка ефективності витрат та процесів управління ними з позицій підприємства і з позицій персоналу може кардинально відрізнятися. Якщо виходити із запропонованого визначення поняття управління витратами на працівників у розділі 1.1, що це «процес, спрямований на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства через систему матеріальної і нематеріальної мотивації», то доцільно було б дослідити інтереси працівників і рівень їх задоволеності інструментами монетарної політики підприємства, визначивши, таким чином, ефективність витрат і управлінських дій з точки зору працівників, а результати досліджень включити в модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників. Крім того, науковці Н. Гавкалова, А. Криворучко не розглядають в своїй роботі і не включають у запропоновані моделі витрати на виплати по закінченні трудової діяльності, обмеживши лише дослідженням витрат на персонал. Однак для підприємств нафтогазовидобувного комплексу такі витрати є актуальними, оскільки з

врахуванням специфіки діяльності підприємств, важких і небезпечних умов праці на багатьох ділянках роботи, підприємства цієї галузі беруть на себе зобов'язання щодо певних видів виплат своїм працівникам після закінчення трудових відносин.

Також є труднощі у використанні запропонованих моделей на підприємствах, що мають систематичний анамнез збитковості, оскільки запропонований підхід до формування інтегрального показника ефективності діяльності на основі показників прибутку, деяких видів рентабельності та інших суміжних показників не є визначальними при оцінюванні ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств, що буде обґрунтовано в подальших частинах нашого дослідження. Крім того, слід врахувати, що основні нафтогазовидобувні підприємства України є дочірніми одиницями великого материнського товариства «Укрнафта», що теж накладає свої умови на процеси управління і фінансування витрат.

Отже, запропонована модель оцінки якості управління витратами на працівників по підсистемах управління та загального показника ефективності не можуть у повній мірі бути застосованими на нафтогазовидобувних підприємствах. Тому завданням нашого подальшого дослідження стане розробка методичного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на працівників.

Враховуючи той факт, що окрім завершеного дослідження Н. Гавкалової, А. Криворучко, в науковому колі ще не запропоновано альтернативних моделей оцінювання ефективності управління витратами на працівників чи персоналу, то проведемо критичний огляд запропонованих науковцями методів оцінки ефективності таких економічних категорій як «витрати на працівників», «витрати підприємства» «управління персоналом», на стику яких можна буде надалі виокремити необхідні компоненти для розробки методичного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на працівників.

Оцінювання ефективності управління будь-яким процесом виявляється в оцінюванні самого об'єкту управління. Якісні і кількісні характеристики, вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, тенденції розвитку – ось основні параметри, які характеризують об'єкт, яким управляють, і дають можливість одночасно оцінити ефективність самого процесу управління. Об'єктом управління витрат на

працівників є самі витрати на працівників. Ефективність будь-якого процесу, явища визначається як співвідношення результатів до затрачених зусиль. У даному випадку ефективність витрат на працівників визначатиметься відношенням результатів, отриманих від здійснюваних витрат, до загальної суми таких витрат. При цьому ефект від тих чи інших мотиваційних факторів може набувати не лише економічного, а й соціального характеру, що важко піддається виміру.

У своїх працях дослідник питання соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств Н. Подольчак, вважає за доцільне розрізняти такі базові поняття економічної теорії, як «дієвість», «результативність» та «ефективність», які частково ототожнюються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, «дієвість» науковець трактує як збалансованість дій, оперативних заходів, механізмів, спрямованих на досягнення очікуваних результатів, встановлених цілей, завдань тощо, а «результативність» відображає рівень досягнення поставлених цілей, завдань, відхилення від отриманих результатів, від планових індикаторів. Фактично ці два поняття є видами ефективності (поточної та заключної), а поняття ефективності об'єднує їх [107, с. 48].

У праці Н. І. Верхоглядової вказано посилання на німецьких дослідників І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт, які, розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають досить диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Відповідно до їх трактування, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і, перш за все, продуктивності праці та рентабельності, за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі керівництва очікуваннями, бажаннями, потребами та інтересами співробітників [10].

Застосування якісних оцінок визначає необхідність використання відповідного методичного інструментарію. На думку дослідника цього питання Ю. Г. Одєгова, сфера людських ресурсів має переважно якісні характеристики, тому, щоб відшкодувати недостатність кількісної інформації, аудитор використовує методи та техніку, які властиві галузі соціальних наук [91].

Якщо говорити про дослідження ефективності витрат на працівників, то напрацювання щодо оцінки цього показника є в працях таких науковців як С. Шекшні, В. Маслова, Ю. Одегова, О. Захарової, Я. Фітценца, А. Колота, С. Сидоркіної, А. Лискова, Т. Шульца та інших [42, 43, 71, 83, 92, 121, 135, 143, 144, 152]. Однак вони розглядають ефективність або інвестицій у персонал, або фонду оплати праці, що є лише частиною усіх витрат на працівників, або ж пропонують систему показників, які окреслюють лише загальну картину ефективності витрат на працівників.

Основні методи оцінювання ефективності витрат на працівників із зазначенням їх переваг і недоліків у своїх роботах наводять дослідники цього питання А. Криворучко, С. Сидоркіна. Однак, на нашу думку, не всі вони є методами для оцінювання витрат на працівників або ж доцільні у використанні на підприємствах нафтогазового комплексу. В таблиці 1.4 наведено критичний огляд таких методів.

Проте жоден із наведених методів, використаний як одиничний засіб оцінювання ефективності витрат на працівників, не вирішить поставленої проблеми. Є необхідність комплексного підходу до оцінювання самих витрат і ефективності управління ними із одночасним використанням декількох методів.

Вважаємо, що вибір методу оцінювання повинен, в першу чергу, грунтуватися на критеріях простоти і зрозумілості практичного застосування. Важливою вимогою при цьому є достовірність і повнота висвітлення ситуації, що аналізується. Оскільки у центрі витрат на працівників стоїть людина, на яку за допомогою цих витрат здійснюється вплив із заданою метою, то найбільш адекватно оцінити їх ефективність зможе сам об'єкт впливу – людина – працівник. Тому одним із найважливіших методів оцінювання ефективності витрат на працівників, який дозволить оцінити її соціальну складову, є опитування працівників підприємства як метод соціологічних досліджень. Воно може проводитися у формі анкетування або інтерв'ю.

Анкетування – це письмова форма опитування, яка здійснюється без допомоги інтерв'юера. Найефективніше використовувати анкетування, коли потрібно опитати велику кількість респондентів за максимально короткий проміжок часу і в тих випадках, коли відповіді на питання потребують ретельного обмірковування.

При відборі респондентів використовують вибірку – зменшену модель генеральної

сукупності, яка відповідає всім її якісним та кількісним характеристикам.

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінювання ефективності витрат на працівників (доповнено на основі [13, 62, 121])

Методи	Сутність	Можливість використання на підприємствах нафтогазового комплексу в поточній діяльності ☑ - так; «–»-ні
1	2	3
Метод експертних оцінок	Метод організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів, виражених у кількісній і/або якісній формі з метою підготовки інформації для ухвалення рішень	☑ За умови формування експертної комісії з фахівців для оцінювання ефективності витрат на працівників
Статистичний метод	Ґрунтується на статистичному аналізі з використанням середніх величин, індексів, дисперсії, варіації та застосуванням кореляційного і регресійного аналізу	☑ Для аналізу динамічних рядів витрат та виявлення взаємозв'язку між витратами на працівників і фінансовим результатом підприємства
Метод бенчмаркетингу	Полягає у порівнянні своїх показників витрат на персонал із показниками інших підприємств, в першу чергу, лідерів ринку	– Не є інструментом оцінки ефективності витрат на працівників
Аудит персоналу	Оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінка їх важливості та можливості вирішення; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва	– Більшою мірою стосується ефективності управління персоналом, а не оцінки ефективності витрат на працівників
Метод оцінки віддачі інвестицій в персонал і терміну окупності інвестицій (ROI, Break--even analysis)	Метод оцінки економічної ефективності інвестиційних вкладень у персонал	☑ В частині дослідження лише тієї частки витрат на працівників, що є інвестиціями
Метод оцінки рентабельності	Припускає розрахунок окупності витрат на персонал, тобто порівняння вкладених коштів та досягнутих фінансових показників	☑ За умови, що фінансові показники мають позитивне значення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Метод ключових показників ефективності	Представляє собою орієнтири, які необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей	– Неможливо в поточній діяльності, оскільки потребує розробки і впровадження на підприємстві комплексної системи ключових показників ефективності, що робить можливим для впровадження лише у довгостроковому періоді та за умови прийняття стратегії материнським підприємством
Контролінг персоналу	Спрямований на підвищення ефективності системи управління персоналом, підтримку планування, управління та контролю витрат на персонал, а також на оптимізацію цих витрат	– Не є методом оцінки ефективності
Система збалансованих показників	Є інструментом стратегічного та оперативного менеджменту, який дозволяє установити зв'язок стратегічної мети підприємства з бізнес-процесами і щоденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за їх реалізацією	– Неможливо в поточній діяльності, оскільки потребує розробки і впровадження на підприємстві системи збалансованих показників, що робить можливим для впровадження лише у довгостроковому періоді та за умови прийняття стратегії материнським підприємством
Методи соціологічних досліджень	Дозволяє оцінити соціальну ефективність витрат на працівників	☑ В частині використання методів соціологічного опитування із використанням інструментарію обробки соціологічних даних
Системний аналіз	Вивчення витрат на персонал як сукупності елементів, що утворюють систему. У наукових дослідженнях він передбачає оцінку поведінки об'єкта як системи з усіма факторами, які впливають на його функціонування	☑ Дозволяє використати сукупність методів і показників оцінки ефективності витрат на працівників

Анкетування має низку переваг:

– дає змогу швидко опитати велику аудиторію респондентів;

– жорстка регламентація процедури дозволяє отримати точні дані;

– анонімність процедури підвищує відвертість і довіру респондентів;

– відсутній зовнішній вплив з боку інтерв'юера;

– легка обробка отриманих даних.

Серед недоліків процедури анкетування виділяють:

– відсутність контролю за правильністю розуміння респондентами запитань;

– неможливість контролювати дотримання інструкції щодо послідовності заповнення анкети;

– відсутність контролю за ситуацією, в якій проходить опитування, де можливий вплив на заповнення анкети сторонніх людей [17].

Порівняно із анкетуванням, інтерв'ю у практиці соціологічних опитувань використовується значно рідше – через більшу складність та неоперативність його проведення. Основна різниця між анкетуванням та інтерв'юванням – у формі контакту дослідника з опитуваним.

Інтерв'ю – це співбесіда, яка проводиться за певним визначеним планом, обумовлює прямий контакт інтерв'юера (той, хто опитує) із респондентом (кого опитують), причому запис відповідей проводиться письмово або, з дозволу респондента, на диктофон [123].

Цей метод збору емпіричних даних має такі переваги:

– отримана інформація глибша і продуманіша порівняно з анкетуванням;

– можливість спостерігати не тільки вербальні, але й вести спостереження за невербалікою опитуваного;

– респондент отримує можливість уточнити незрозумілі йому питання;

– можливість отримати максимальну кількість відповідей порівняно з анкетуванням.

Головними недоліками цього методу є:

– низька оперативність процедури опитування;

– вимагає затрати великої кількості коштів та часу;

– ризик впливу інтерв'юера на думку респондента, що може спотворити результати дослідження [17].

Провівши опитування працівників, керівництво підприємства зможе дізнатися про ефективність здійснюваних витрат на персонал в якісних вимірниках, зрозуміти тенденції такої ефективності, а також водночас дізнатися про шляхи оптимізації витрат на персонал. Таким чином, буде здійснена оцінка рівня задоволеності інтересів працівників через діючу систему винагород, компенсацій, виплат.

Для розуміння ефективності витрат з точки зору інтересів підприємства необхідний розрахунок кількісних показників. Класичний інструментарій визначення ефективності витрат на працівників у кількісних показниках наведено в додатку Б.

Якщо досліджувати питання ефективності управління персоналом, то в цьому напрямку є багато напрацювань як вітчизняних [15, 32, 73, 90, 138, 144], так і зарубіжних науковців [3, 28, 44, 69, 131].

Науковець Н. Гавкалова пропонує структурну модель менеджменту персоналу, що має ієрархічний принцип побудови. Складові загальної ефективності системи менеджменту персоналу складаються з локальних ефективностей, що оцінюються відповідними показниками: 1) економічна, фінансова, виробнича, маркетингова ефективність; 2) соціальна ефективність, групової взаємодії, соціальної політики, реалізації основних систем роботи з персоналом; 3) інноваційно-інвестиційна ефективність упровадження нових технологій, інвестиційна ефективність; 4) ефективність інтелектуалізації праці, ефективність формування розвитку та використання інтелектуального капіталу, кадрової політики, функціонування об'єктивної соціальної інфраструктури; 5) організаційна ефективність, планування та контролю організаційної діяльності [15].

Наведена модель дозволяє оцінити ефективність менеджменту персоналу з урахуванням різних напрямів діяльності підприємства, що потребує збору та обробки великого масиву даних статистичного та управлінського обліку.

Науковець С. Шекшня вважає, що ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в

якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців. Тому науковець пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за декількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [144, с. 105]. Наведені автором критерії оцінки ефективності управління персоналом беззаперечно мають вплив на досліджуваний показник, однак незрозумілою залишається шкала оцінювання деяких з них, наприклад, «ступінь досягнення цілей», «оцінка мотивацій», а також економічна складова ефективності представлена лише критерієм «оцінка витрат», що, на нашу думку, не вповні враховує кінцеві результати діяльності підприємства.

Науковець В. Жильченкова пропонує для оцінки ефективності управління персоналом використовувати такі її складові: психосоціальна ефективність; ефективність комунікацій; професійна ефективність; складова ефективності обумовлена сприятливістю довкілля. У запропонованій моделі оцінки викликає сумнів адекватність інтегрального показника ефективності, відсутність економічної складової, а також виникають питання щодо складової ефективності, обумовленої сприятливістю довкілля. Запропонована модель доволі односторонньо відображає ефективність усіх процесів управління персоналом [32].

Дослідники Д. Харківський, Є. Тимченко для визначення ефективності процесу управління персоналом пропонують систему показників: 1) середньорічна кількість персоналу; 2) кількість працівників управління; 3) питома вага працівників управління в загальній чисельності; 4) одержано в розрахунку на 1-го працівника апарату управління чистого грошового доходу, валового прибутку, чистого прибутку; 5) окупність адміністративних витрат за валовим прибутком; 6) середньомісячна оплата праці одного працівника управління; 7) коефіцієнт обороту кадрів за кількістю прийнятих; 8) коефіцієнт плинності; 9) рівень рентабельності [138, с. 29]. Однак наведена система показників не дає можливості розрахувати узальнюючий показник ефективності витрат на працівників, який можна було б проаналізувати в динаміці.

Досліджуючи підходи науковців щодо визначення ефективності управління витратами підприємства, то можна стверджувати, що це є найбільш вивчена частина наукових досліджень порівняно з іншими досліджуваними категоріями ефективності.

Науковці П. Іванюта, О. Лугівська, І. Давидович пропонують оцінювати ефективність управління витратами величиною отриманого прибутку від реалізації продукції [23, 47].

Дослідник Ю. Цал-Цалко виділяє систему показників ефективності управління витратами, серед яких: валова рентабельність виробничих витрат, рентабельність операційних витрат, коефіцієнти окупності виробничих витрат, адміністративних витрат і витрат на збут [141].

Інші вчені [82, 96, 140] доповнюють цю систему похідними показниками, однак жоден із запропонованих підходів не дає можливості розрахунку інтегрального показника ефективності управління витратами підприємства.

Науковці Н. Перевозчикова, Г. Шавкун пропонують оцінювати ефективність управління витратами через комплексний аналіз, який включає в себе наступні напрямки: економічна, соціальна, інформаційна ефективність та ефективність виконання функцій управління. На основі узагальнення результатів факторної оцінки ефективності управління витратами визначають узагальнюючий показник:

$$Ефективність = \frac{Результати\,(Чистий\,дохід)}{Витрати\,(Операційні\,витрати)} \qquad (1.1)$$

Показник ефективності управління витратами науковці пропонують порівнювати зі середньогалузевою рентабельністю ($Р_{СОТР}$). Якщо $Е \geq (1+Р_{СОТР})$, ефективність управління витратами підприємства можна вважати задовільною. При тому, чим більший цей показник, тим вищою є ефективність управління витратами підприємства. Якщо ж $Е \leq (1+Р_{СОТР})$, підприємству необхідно розробляти і реалізовувати заходи щодо підвищення ефективності управління витратами. Неефективність управління витратами умовно можна розділити на чотири рівні: перший (система наближається до ефективної) – отримані негативні результати по одному з чотирьох блоків аналізу, другий – по двох, третій – по трьох, четвертий (управління відсутнє взагалі) – по чотирьох блоках аналізу [100].

Запропонований підхід до оцінки ефективності управління витратами підприємства має в своїй основі комплексний підхід до оцінки досліджуваного показника, що дає можливість включити в модель і оцінити всі напрями управлінських

процесів, проте запропонована методика потребує вдосконалення, адже автори наводять у роботі узагальнюючий показник ефективності управління витратами (Е), який пропонують порівнювати з показником рентабельності по галузі, проте за змістом методики цей показник не є узагальнюючим, а лише одним із компонентів результуючого показника, розрахунок якого залишається не висвітленим повною мірою в роботі.

Науковці А. Загородній, А. Ясінська досліджуючи ефективність управління витратами машинобудівних підприємств пропонують факторну модель оцінки:

$$Eyv = Prp \cdot Ps \cdot Pp \cdot Pzp \cdot Pvp \cdot Pvv \qquad (1.2)$$

де Prp – частка реалізованої продукції у вартості виробленої продукції;

Ps – коефіцієнт покриття собівартості продукції;

Pp – продуктивність праці робітників;

Pzp – питома вага витрат на оплату праці робітників у продуктивних витратах на виробництво продукції;

Pvp – частка продуктивних витрат на виробництво продукції у загальній величині витрат на виробництво продукції;

Pvv – питома вага загальних витрат на виробництво продукції у загальній величині витрат підприємства (за винятком капітальних та фінансових інвестицій).

Якщо (1/100) Eyv $\geq$ + Rps, ефективність управління витратами машинобудівного підприємства можна вважати задовільною. При цьому чим більшим є показник, тим вищою є ефективність управління витратами машинобудівного підприємства.

Якщо ж (1/100) Eyv < + Rps , підприємству необхідно розробляти і реалізовувати заходи щодо підвищення ефективності управління витратами. Значення показника Rps встановлюється на рівні планової рентабельності підприємства або середньогалузевого її значення [33, 147].

Запропонована модель схожа із моделлю Н. Перевозчикової, Г. Шавкун у частині порівняння визначеного показника ефективності управління витратами на персонал із рентабельністю підприємств по галузі. Проте сама побудова моделі є принципово відмінною від попередньої. Недоліком є включення до неї лише витрат, пов'язаних із виготовленням продукції, залишаючи осторонь велику частку інших витрат звичайної діяльності, управління якими теж входить до компетенції менеджерів.

Якщо узагальнити підходи дослідників ефективності управління персоналом, ефективності управління витратами підприємства та ефективності витрат на працівників, то можна стверджувати, що всі категорії мають в своїй основі дві обов'язкові складові: соціальна та економічна ефективність. Наповнення кожної із них кожен науковець тлумачить уже індивідуально. Якщо говорити про соціальну складову, то її вимір можна здійснити за допомогою якісних оцінок, для виміру економічної складової пропонується система економічних показників аналізу.

Якщо вважати, що ефективність управління витратами на працівників лежить в дотичній площині до площин виміру ефективності управління персоналом, ефективності управління витратами та ефективності витрат на працівників (рис. 1.5), то можна говорити про те, що і площина виміру ефективності управління витратами на працівників має соціальну і економічну складові.

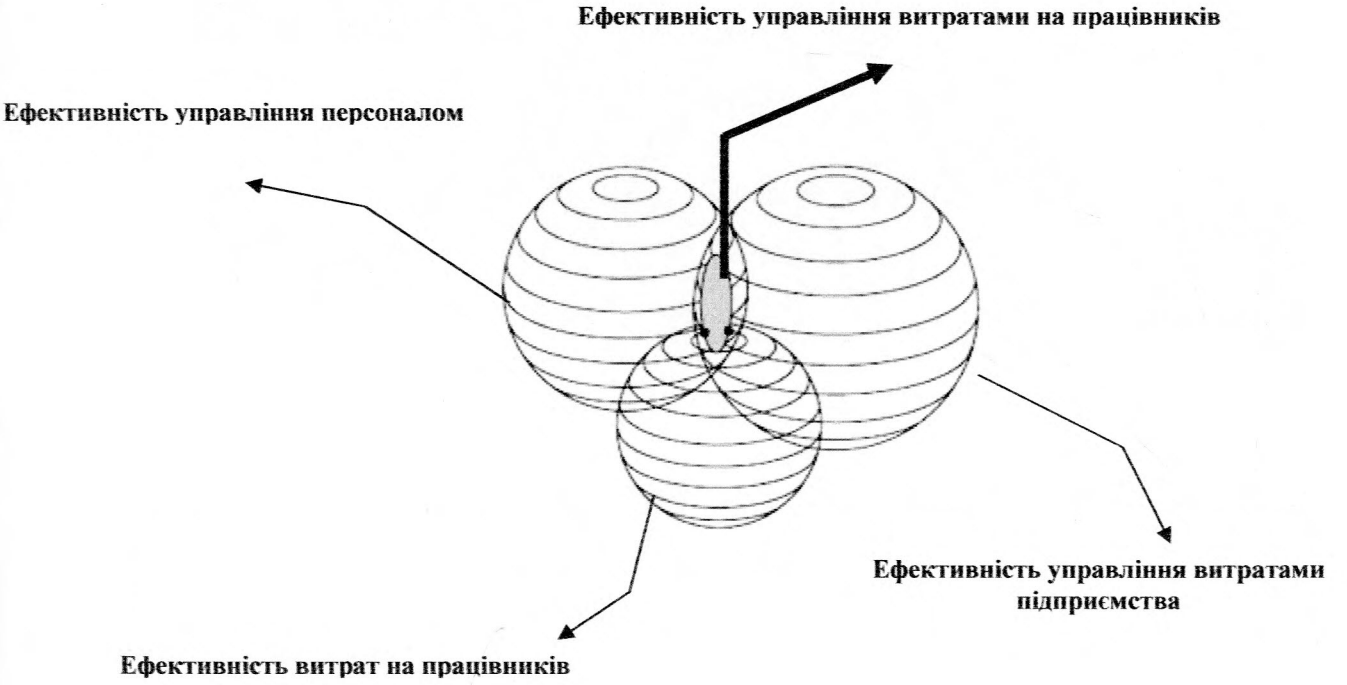


Рисунок 1.5 – Кон'юнкція ефективностей

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Однак у науковому товаристві і досі не розроблено методику визначення інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників з включенням соціальної ефективності та врахуванням особливостей

нафтогазовидобувних підприємств зокрема і для всіх підприємств загалом. Тому є велика потреба заповнити виявлену прогалину в економічних дослідженнях шляхом побудови методичного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на працівників.

На основі вивчення підходів науковців до оцінки ефективності досліджуваних категорій, ми розробили методичний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників (рис. 1.6).

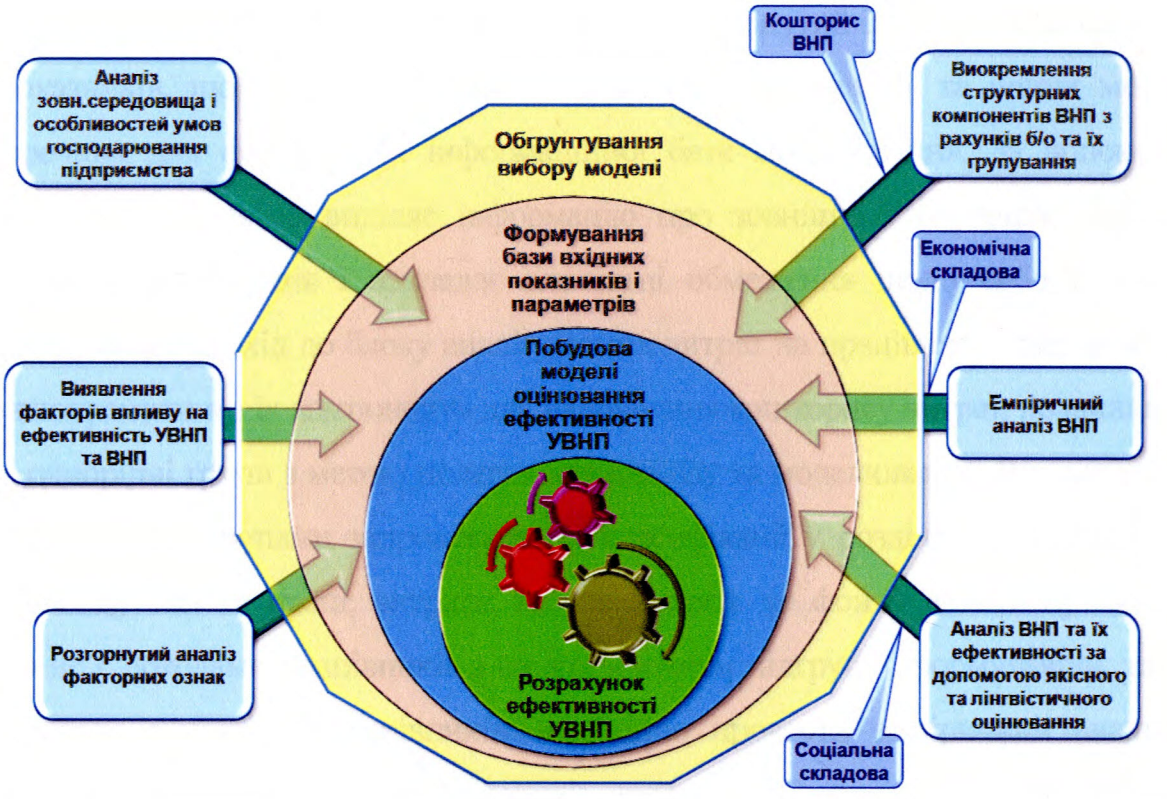


Рисунок 1.6 – Методичний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень.

У центрі методичного підходу лежить розробка моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників, вибір і обґрунтування якої залежить від вхідних потоків інформації. Найважливішу роль у моделюванні відіграє саме правильність вибору підходу до її побудови, що залежить від розуміння особливостей досліджуваного явища. Тому для формування інформаційної бази для прийняття рішень щодо вибору моделі і принципів її побудови необхідне ознайомлення із особливостями діяльності

підприємств, що досліджуються, їх зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення факторів впливу на об'єкт і предмет дослідження. Розуміючи специфіку діяльності нафтогазовидобувних підприємств, їх відмінностей від інших виробничих підприємств, з'ясувавши місце кожного із них щодо стану об'єкту управління можна виокремити чинники зовнішнього впливу на ефективність управління витратами на працівників.

Після цього необхідно з'ясувати внутрішні фактори впливу на витрати на працівників і процеси управління ними та провести розгорнутий їх аналіз за допомогою окремих показників, що наведені в додатку Б, факторного аналізу та інших методів аналізу, доречних для формування інформаційної бази моделювання. За допомогою блоку цих етапів моделятор виділяє інформацію про зовнішні і внутрішні фактори впливу на об'єкт управління і накладає адекватні обмеження щодо вибору моделі. Наступним етапом є перехід до блоку аналізу самих витрат на працівників. Перш за все, необхідно виокремити всі їх компоненти для наповнення кошторису витрат, правильно їх поєднати в однорідні групи з метою полегшення аналізу та моделювання. Рекомендуємо диференціювати їх за групами запропонованої класифікації у розділі 1.1: витрати, що входять до фонду оплати праці, витрати, що не входять до фонду оплати праці, інші витрати, що не є доходами працівників з виокремленням підгруп. Сформувавши, таким чином, кошторис витрат на працівників, необхідно провести емпіричний аналіз їх ефективності за допомогою системи показників додатку Б. Опісля пропонуємо перейти до оцінювання соціальної складової ефективності, що дозволить включити в проект моделі інтереси не тільки підприємства, а й також інтереси працівників як соціальної складової ефективності управління витратами на працівників за допомогою якісних та лінгвістичних оцінок. Для такої оцінки необхідно розробити відповідний інструментарій, який дозволить отримати індикатори ефективності управління витратами на працівників з точки зору самих працівників досліджуваних підприємств.

Послідовність формування й аналізу інформаційних потоків для моделювання є рекомендаційною, однак дотримання її не є виключно обов'язковою. Моделятор, якщо вважає за доцільне, може перестрибувати через етапи збору вхідної інформації та повертатися назад до пропущених етапів коли завгодно і як завгодно.

Сформувавши інформаційну базу, що повноцінно характеризує об'єкт моделювання, моделятор переходить до вибору моделі і обґрунтування принципів її побудови відповідно до виявлених особливостей та обмежень. Після цього з вхідних інформаційних потоків виділяються ключові характеристики і формується база вхідних показників і параметрів моделі. Далі переходять до найважливішого етапу – побудови моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників, тобто опису досліджуваної проблеми у формі залежностей і відношень. Визначається форма зв'язків, функції, рівняння, нерівності, обмеження, правила, шкали оцінювання тощо. При розробці моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників є важливим врахування економічної та соціальної складових ефективності, які оцінені кількісними, якісними показниками та лінгвістичними оцінками. Це є основна вимога – включення в модель двосторонньої оцінки ефективності: з точки зору підприємства і з точки зору працівників.

Завершальним етапом методичного підходу є пошук або складання програм для числового розв'язання задачі, розрахунок моделі та аналіз отриманих результатів.

Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників розкриває основні етапи побудови інформаційної бази для моделювання розрахунку інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників та безпосередньо самого процесу конструювання взаємозв'язків елементів вхідної бази для отримання результуючого показника. Включення в модель економічної і соціальної складових ефективностей управління витратами на працівників дозволить максимально об'єктивно оцінити інтегральний показник досліджуваної ефективності на підприємствах нафтогазовидобувної промисловості з врахуванням особливостей виробничої діяльності. На його основі буде побудовано наступні розділи нашого дослідження з метою вирішення основного завдання – визначення показника ефективності управління витратами на працівників досліджуваних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. У процесі теоретико-методичного дослідження витрат на працівників було розглянуто сутність таких витрат та проаналізовано понятійно-категоріальний апарат.

З урахуванням зміни концепції управління людськими ресурсами в сучасних реаліях з підходу «персонал-витрати» на «персонал-ресурси», в роботі здійснено критичний огляд таких понять як «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий капітал», «персонал». У процесі дослідження витрат в якості об'єкта впливу запропоновано використовувати поняття «працівники підприємства», що дозволяє об'єднати в ньому всіх без винятку працівників підприємства, включаючи колишніх.

У розділі розмежовано такі поняття як «витрати на робочу силу», «видатки на персонал», «вартість робочої сили», «інвестиції в людський капітал». У результаті дослідження сутності витрат на працівників запропоновано власне визначення цього поняття як «сукупності усіх витрат, що несе працедавець, необхідних для ефективного функціонування людини на етапах входження, перебування, виходу із системи трудових відносин із таким працедавцем, а також підтримки посттрудових відносин, за винятком витрат, пов'язаних із виконанням виробничих функцій та завдань.

Виходячи із пропонованого визначення, в роботі виділено такі функції витрат на працівників: відновлювальна, винагороджувальна, мотиваційна, функція забезпечення безпеки.

2. Обгрунтовано пропозицію включати до витрат на працівників також витрати на охорону і забезпечення умов праці, а, натомість, не включати до їх складу витрати, пов'язані з виконанням виробничих функцій і завдань (витрати на канцтовари, відрядження, оплату телефонних рахунків, пальне тощо, за умови використання їх дійсно у виробничих потребах).

3. Здійснено порівняльну характеристику класифікацій витрат на працівників відповідно до офіційної нормативної бази: згідно рекомендацій Міжнародної конференції статистиків з праці, відповідно до чинної Інструкції по визначенню вартості робочої сили, згідно П(С)БО 26 «Виплати працівникам» та різних наукових підходів.

Доповнено класифікацію витрат на працівників залежно від напрямів управління з розподілом їх на три групи: 1) витрати на фонд оплати праці, 2) витрати, що не входять до фонду оплати праці з розбиттям на підгрупи: 2.1) витрати на працівників, 2.2) витрати на колишніх працівників; 3) витрати на працівників, що не є доходами працівників. Така класифікація дозволить оцінити податкове навантаження на витрати у формі Єдиного

соціального внеску, виокремити витрати на колишніх працівників та членів їх сімей, визначити реальну вартість одного працівника для підприємства з урахуванням тих витрат, що не є доходами працівників.

4. Досліджуючи існуючі підходи до управління витратами взагалі, управління персоналом і управління витратами на працівників зокрема, запропоновано власне визначення поняття «управління витратами на працівників» як «процес, спрямований на зближення інтересів кожного працівника з інтересами підприємства через систему матеріальної і нематеріальної мотивації», яке дозволяє врахувати інтереси не тільки роботодавця, а й працівника. Оскільки процес управління витратами на працівників є невіддільним від процесу управління персоналом, у роботі також визначено поняття «управління персоналом» у контексті відображення їх взаємозв'язку. В цьому аспекті нами визначено, що управління персоналом є «процесом трансформації людського потенціалу в конкретні дії працівника, спрямовані на розвиток господарської діяльності підприємства за допомогою відповідних процедур і механізмів». Ядром цього процесу визначено ефективне управління витратами на працівників.

5. Визначено основні елементи механізму управління витратами на працівників: суб'єкт та об'єкт, методи, принципи, інструменти, сукупність взаємозв'язків між елементами, функції управління.

На основі узагальнення методичних підходів науковців визначено етапи і процедури управління витратами на працівників.

6. У процесі дослідження науково-методичної бази для оцінювання ефективності управління витратами на працівників виявлено її майже повну відсутність, що зумовило нас досліджувати суміжні поняття ефективностей. У результаті кон'юнкції площин ефективностей витрат на працівників, управління витратами підприємства та управління персоналом спроектовано площину ефективності управління витратами на працівників. За результатами дослідження запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності управління витратами на працівників із врахуванням економічної та соціальної складових ефективності.

Основні результати цієї частини дослідження опубліковано в працях [55, 59, 62, 63, 94].

РОЗДІЛ 2
ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАТ «УКРНАФТА»

2.1 Основні тенденції формування витрат на працівників на підприємствах України

Для збору необхідної статистичної інформації щодо стану витрат на працівників в Україні ми звернулися до органів Державної служби статистики. В ході дослідження було з'ясовано, що відповідно до Конвенції про статистику праці № 160 [72], необхідна інформація щодо витрат на працівників повинна збиратися не рідше, ніж раз на п'ять років. В Україні обстеження «витрат на робочу силу» розпочато у 2007 році вибірковим методом. Для цього було затверджено «Звіт про витрати на утримання робочої сили» (форма № 1 – РС), періодичність формування якого становить один раз на 4 роки.

Як результат, Державною службою статистики у 2011 році було сформовано статистичний бюлетень «Витрати на робочу силу», який охоплював узагальнені дані вибіркового обстеження витрат на робочу силу лише за 2010 рік. Актуальна інформація за попередні роки в даному бюлетені наведена лише вибірково [11].

Наступний бюлетень буде опубліковано наприкінці 2015 року, тому за відсутності відповідної статистичної інформації огляд тенденцій формування витрат на працівників на підприємствах України буде здійснено за інформацією статистичного бюлетеня за 2010 рік.

Слід зазначити, що Державна служба статистики, аналізуючи витрати на працівників, все ж називає їх витратами на робочу силу, що суперечить висловленій нами думці в розділі 1 даної роботи. Вважаємо, що такі витрати коректніше було б називати витратами на працівників.

Як свідчать результати щорічних обстежень операційних витрат підприємств із реалізованої продукції, питома вага витрат на оплату праці та соціальні заходи у них складала у 2010 році лише 8,0 %, що у 3,3 рази менше, ніж матеріальні витрати, та у 6,6 разів, аніж витрати на товари та послуги, придбані для перепродажу (рис. 2.1).

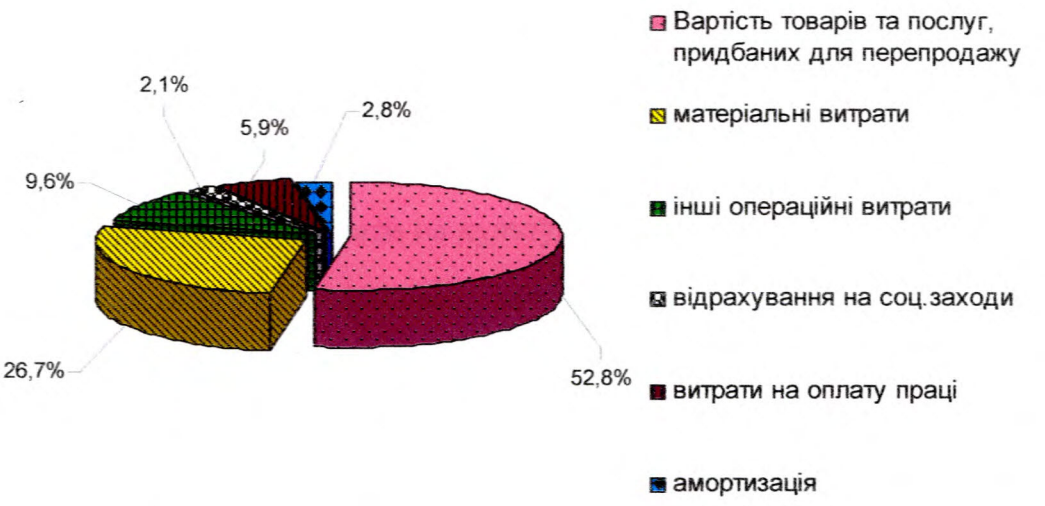


Рисунок 2.1 – Структура операційних витрат підприємств України у 2010 р.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

За даними вибіркового обстеження підприємств, середньомісячні витрати на працівників у розрахунку на одного штатного працівника загалом по Україні у 2010 році становили 3754 грн. і по відношенню до 2006 року зросли у 2,2 рази.

Типова структура витрат на працівників на підприємствах України наведена на рис. 2.2.

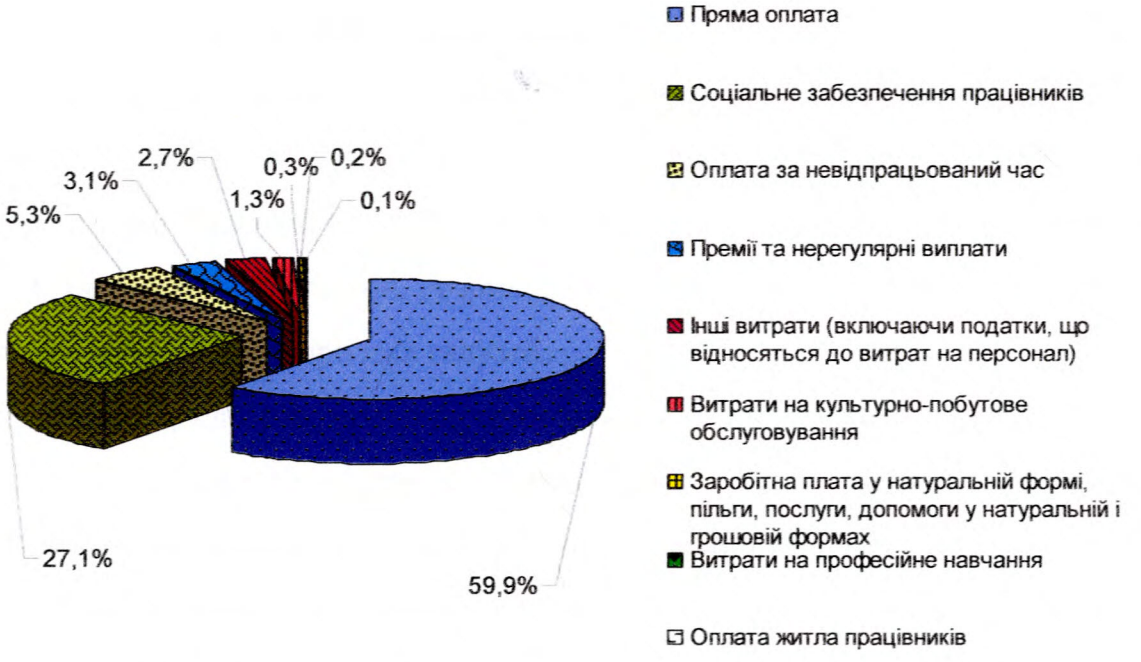


Рисунок 2.2 – Структура витрат на працівників на підприємствах України у 2010 р.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

На відміну від найвагоміших елементів витрат на робочу силу (пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення) витрати, які мають низьку питому вагу, здійснювались незначною частиною підприємств. Так, витрати на оплату житла працівників мали місце лише на 1 з 27 обстежених підприємств, витрати на культурно-побутове обслуговування працівників – на 1 із 4, заробітна плата у натуральній формі, пільги, послуги, допомоги у натуральній і грошовій формах – на 1 з 11, а професійне навчання здійснювало 1 із 3 обстежених підприємств. Такі дані демонструють ситуацію, що в Україні впродовж 5 років працівники абсолютно не мотивовані до якісної і продуктивної праці. Левову частку в структурі доходу працівника займала пряма оплата праці (близько 60 %), яка часто не співвідноситься з доходами працівника. Елементи компенсаційного пакету в цій структурі представлені за залишковим принципом, що свідчить про неготовність роботодавця оперувати сучасними мотиваційними інструментами з метою отримання максимальної віддачі від своїх працівників.

Однак позитивним моментом у цій ситуації виступає той факт, що згідно статистичних досліджень, друге і третє місце при аналізі найвищих рівнів витрат у розрахунку на одного штатного працівника зафіксовано відповідно у сферах добування паливно-енергетичних корисних копалин (на 62,8 % більше за середній показник по Україні) та у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення (на 48,8 %).

Серед видів економічної діяльності в Україні можна виділити, що у сфері фінансової діяльності спостерігався найвищий показник середньомісячних витрат на одного штатного працівника – 6311 грн. у 2010 році, а найменший – у сфері діяльності готелів та ресторанів – 2146 грн. Розрив між ними складає більше як 2,9 рази, що наочно показує соціальні індикатори цих галузей.

Якщо розглядати окремо добувну промисловість паливно-енергетичних копалин і промисловість переробки нафтопродуктів, то тут спостерігаються показники середньомісячних витрат на одного штатного працівника максимально наближені до найвищого показника за видами економічної діяльності в Україні. Зокрема, середньомісячні витрати на одного працівника у добувній промисловості паливно-енергетичних копалин становили 6110 грн., у промисловості переробки нафтопродуктів

– 5586 грн. При цьому дані показники в рази перевищують середньомісячний показник витрат на одного штатного працівника загалом по Україні (3754 грн.): відповідно по добувній промисловості в 1,6 рази, по переробній – в 1,5 рази.

Структура витрат на працівників у добувній промисловості має схожість із типовою структурою таких витрат загалом по Україні, однак пряма оплата праці займає меншу частку – 50,5 % проти середнього показника по Україні 59,9 %, залишаючи більше місця в структурі витрат преміям, оплаті за невідпрацьований час, витратам на культурно-побутове обслуговування тощо (рис. 2.3).

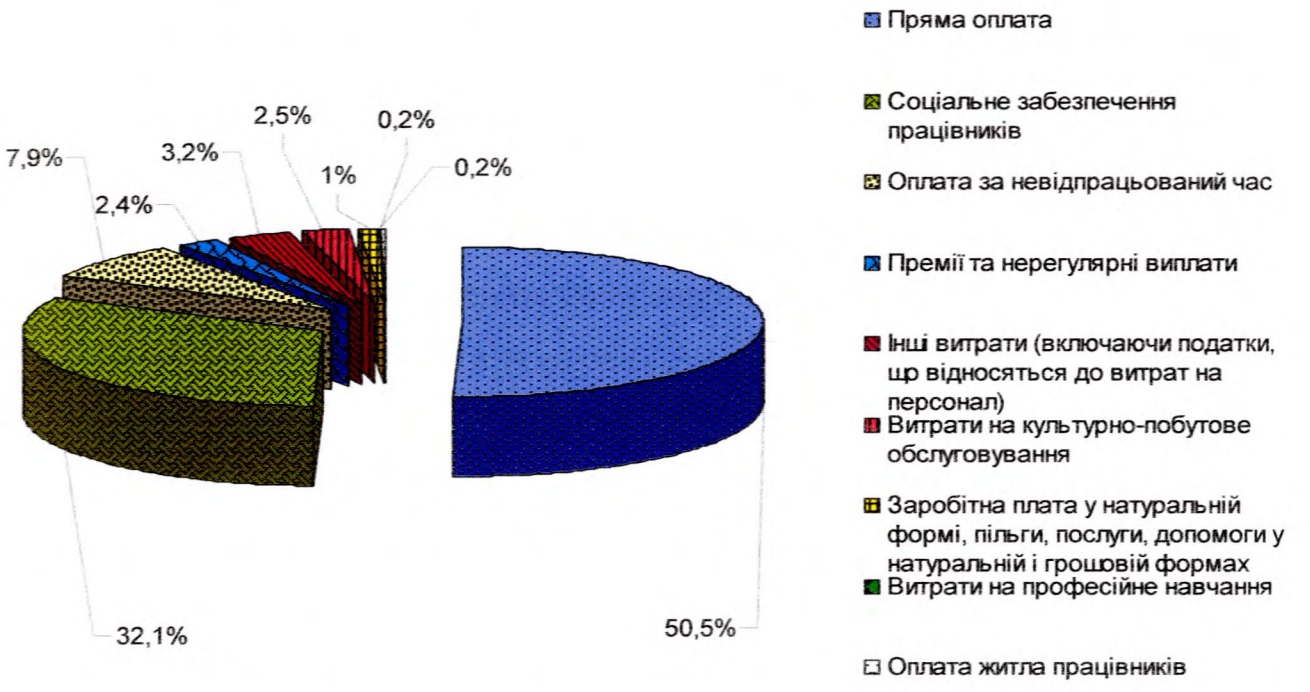


Рисунок 2.3 – Структура витрат на працівників у добувній промисловості у 2010 р.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Загалом по добувній промисловості ситуація виглядає краще, ніж загалом по Україні, однак навіть і така структура витрат не є оптимальною для ефективної роботи як працівників, так і підприємств загалом.

Аналіз показника витрат за розмірами підприємств свідчить про залежність рівня витрат від розміру підприємства, тобто на малих підприємствах роботодавці несуть витрати на одного працівника удвічі менші, ніж на великих (понад 1000 осіб). Причому, чим більше підприємство, тим більше можливостей надавати працівникам додаткових до

прямої оплати виплат та допомог у грошовій та натуральній формі. Зазначену закономірність ілюструють дані, наведені на рис. 2.4.

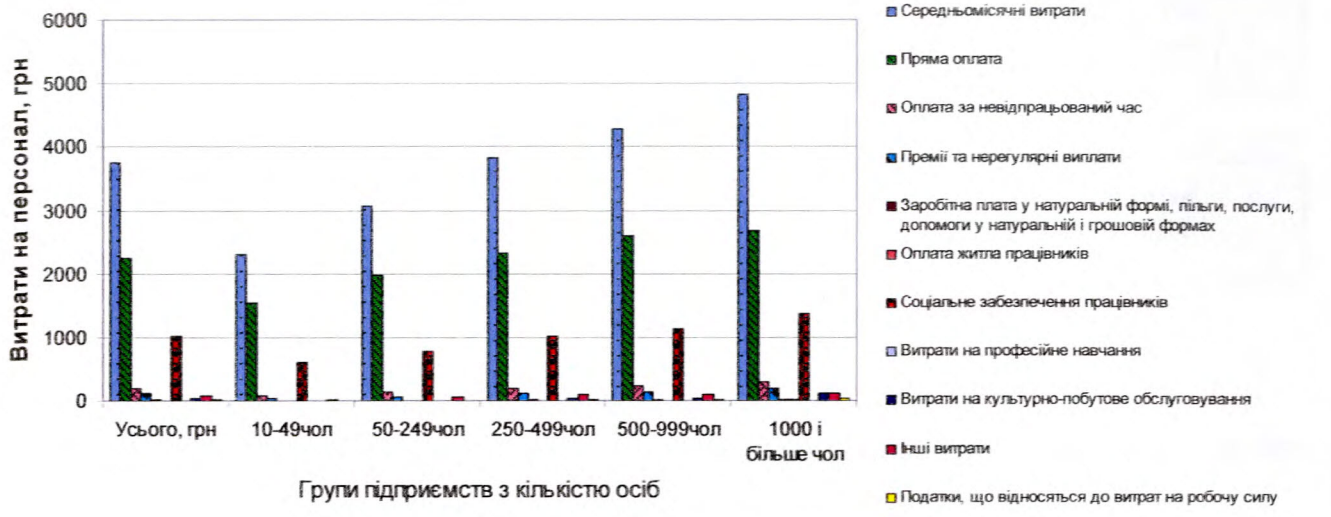


Рисунок 2.4 – Залежність величини витрат на працівників від розмірів підприємств за критерієм чисельності працівників

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Не вдається також подолати негативні тенденції зростання міжрегіональних відмінностей у рівнях заробітної плати. Витрати на працівників були найвищими на підприємствах Запорізької, Дніпропетровської, Луганської, Миколаївської, Донецької областей та м. Києва (на 0,7-32,1 %), ніж в середньому по Україні. Натомість рівень таких витрат на підприємствах західних областей був на 29,8-35,6 % нижчим за середній.

Порівняння даних вибіркового обстеження вартості робочої сили по Україні з інформацією аналогічного дослідження по країнах ЄС свідчить про подібність структури витрат та водночас значно нижчу її вартість. В усіх країнах ЄС, а також в Україні, заробітна плата складає більшу частину загальних витрат на робочу силу (66,2-85,6 %), а наступною вагомою статтею є соціальні виплати, питома вага яких у загальній сумі витрат коливається від 12,1 % у Данії до 30,8 % у Бельгії.

Порівнюючи вартість робочої сили за годину в Європі, а також країн із найрозвиненішою ринковою економікою (рис. 2.5), можна оцінити рівень вартості робочої сили в Україні [139].

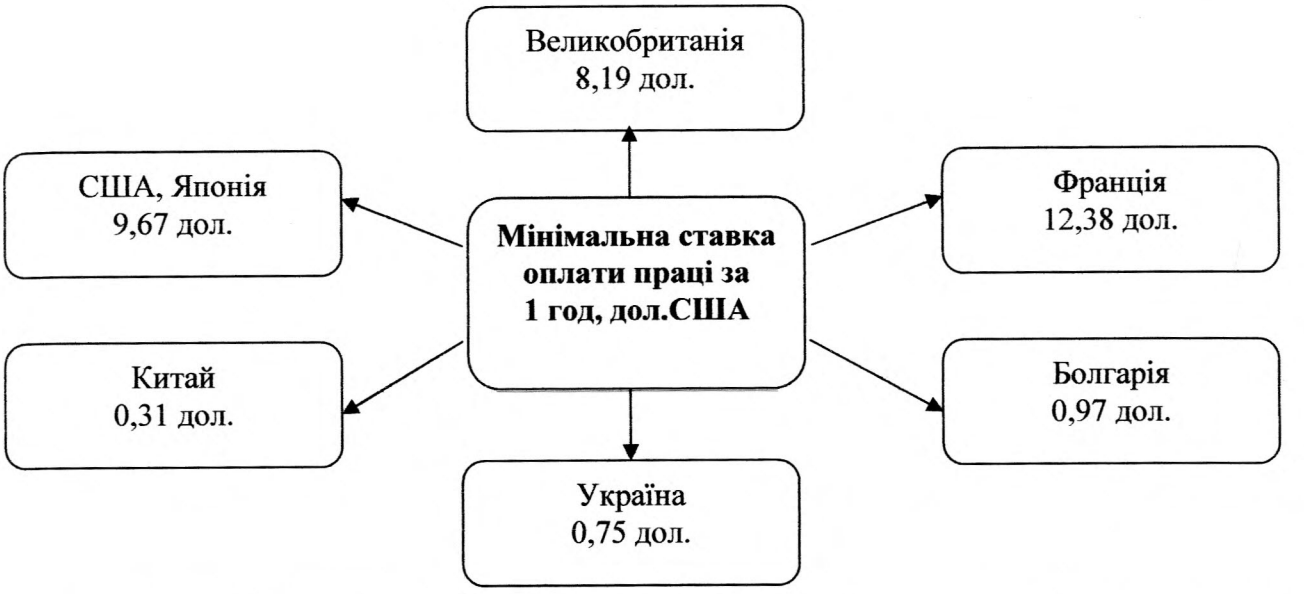


Рисунок 2.5 – Порівняльна оцінка вартості працівника в країнах із розвиненою ринковою економікою [139]

Таким чином, порівняно з європейськими стандартами вартість праці наших співвітчизників є вкрай низькою. Праця українських працюючих є найдешевшим товаром на внутрішньому і закордонному ринках. Це негативно впливає на якість виконуваної праці, знижений інтерес у працівників до підвищення своєї ділової кваліфікації, росту професійної майстерності тощо.

2.2 Аналіз чинників, що впливають на величину, структуру та ефективність витрат на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта»

Експериментальна частина нашого дослідження виконувалась на матеріалах роботи 3-х із 6-ти виробничих підрозділів ПАТ «Укрнафта», зокрема у нафтогазовидобувних управліннях (далі НГВУ) «Долинанафтогаз», «Бориславнафтогаз», «Надвірнанафтогаз», які охоплюють всі родовища Прикарпатського басейну.

ПАТ «Укрнафта» – це найбільша нафтогазовидобувна компанія України, яка у вседержавному вимірі видобуває близько 68 % всієї нафти в державі, 27 % газового конденсату й 11 % газу [130].

Акції компанії ПАТ «Укрнафта» 50 % + 1 акція належать НАК «Нафтогаз України».

ПАТ «Укрнафта» володіє шістьма регіональними виробничими підрозділами (Охтирканафтогаз, Чернігівнафтогаз, Полтаванафтогаз, Долинанафтогаз, Надвірнанафтогаз, Бориславнафтогаз), трьома газопереробними заводами (Гнідинцівський, Качанівський, Долинський), трьома буровими управліннями (Охтирське, Прилуцьке і Прикарпатське), а також значною кількістю інших нафтосервісних підрозділів. «Укрнафта» також є одним із найбільших гравців на роздрібному ринку нафтопродуктів України. Мережа із 563 автозаправних станцій, що працюють під брендом «Укрнафта», охоплює майже всі регіони країни.

ПАТ «Укрнафта» здійснює сучасну соціальну та кадрову політику. Оплата праці працівників Товариства проводиться у відповідності до законодавства України, Колективного договору та інших Положень, діючих у ПАТ «Укрнафта», у вигляді тарифних ставок, посадових окладів, доплат і надбавок, премій та інших компенсаційних та заохочувальних виплат.

До тарифних ставок та посадових окладів працівників проводяться виплати доплат і надбавок, передбачених Колективним договором, а саме: за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, за роботу в нічний час, за збільшення обсягу робіт, за керівництво бригадою, за класність водіям та інші.

З метою стимулювання працівників за виконання та перевиконання планових показників, зниження собівартості продукції, економію всіх видів енергетичних та матеріальних ресурсів проводиться преміювання працівників, а також – за виконання виробничих завдань і функцій, за загальні результати праці за підсумками роботи за рік, за виконання особливо важких завдань та робіт.

Також проводиться преміювання працівників при нагородженні почесними відзнаками ПАТ «Укрнафта», державними та урядовими нагородами, грамотами тощо.

На виконання норм Колективного договору, працівникам Товариства проводяться інші заохочувальні та компенсаційні виплати: до державних свят (8 Березня, 9 Травня), до професійного свята, до ювілейних дат, матеріальна допомога при наданні щорічної відпустки.

Багатодітним сім'ям, які мають 3-х і більше дітей віком до 16 років, надається допомога щомісячно по 30 грн. на кожну дитину, на дітей-інвалідів із дитинства – допомога по 200 грн. щомісячно на кожну дитину. ПАТ «Укрнафта» також виплачує матеріальну допомогу працівникам при народженні дитини – 1500 грн., на що у 2012 році було спрямовано 1002,4 тис. грн.

Працівникам, які виходять на пенсію за власним бажанням, виплачується одноразова грошова виплата від 1 до 12 посадових окладів залежно від стажу роботи у нафтогазовій промисловості. ПАТ «Укрнафта» також надає адресну допомогу і колишнім непрацюючим пенсіонерам. Щоквартально вони отримували матеріальну допомогу у розмірі 100 грн., пенсіонери-учасники бойових дій до Дня Перемоги – 150 грн., учасники війни – 100 грн.

Бориславщина стала одним із перших регіонів в Україні із видобутку нафти та лідером минулого століття з обсягів такого видобутку. Нафтогазовидобувне управління «Бориславнафтогаз» розпочало промислову діяльність у 1939 році з тресту «Укрнафтовидобуток», який був створений шляхом націоналізації п'яти великих нафтогазовидобувних промислів цього регіону. Проте видобуток нафти в цьому регіоні був достовірно налагоджений ручним способом ще кількома століттями раніше, а із середини XIX століття налагоджено промисловий видобуток.

У 2012 році видобуток нафти по всіх родовищах НГВУ «Бориславнафтогаз» становив 102,621 тис. тонн, газу нафтового попутного – 36,055 млн. $м^3$. За забезпеченістю промисловими видобувними запасами нафти "Бориславнафтогаз" займає п'яту позицію серед 6 нафтогазовидобувних управлінь ВАТ "Укрнафта".

Нафтогазовидобувне управління «Долинанафтогаз» утворене в результаті реорганізації багатьох попередніх видобувних підприємств, які розпочали поетапне освоєння нафтових родовищ Долини. У 1935 році фірма "Польмін" забурила тут дві свердловини, видобуток нафти з яких (переважно в межах 150-500 метрів) був невисокий – близько 6,5 тонн нафти.

У 2013-2014 рр.. НГВУ «Долинанафтогаз» працювала на десяти нафтових родовищах, розташованих у межах Долинського і Рожнятівського районів Івано-Франківської області.

У 2012 році силами цього НГВУ видобуто 269,8 тис. тонн нафти і нафтового конденсату (12 % від загального обсягу по ПАТ «Укрнафта»). За обсягом видобутку нафти і газу НГВУ «Долинанафтогаз» посідає четверте місце серед шести споріднених підприємств ВАТ "Укрнафта" [6].

НГВУ «Надвірнанафтогаз» утворено в 1970 році шляхом перейменування НПУ «Надвірнанафта», яке бере свої корені у другій половині XIX століття. Перша нафтова свердловина була пробурена у с. Битків у 1897 році, але лише через рік вдалося видобути нафту обсягом 400-500 кг на добу. В 1938 році вже функціонувало 386 свердловин і видобуток нафти становив 75 тонн на добу.

Станом на 2014 р. у НГВУ «Надвірнанафтогаз» розроблено 6 нафтових родовищ, 5 нафтогазоконденсатних і 2 газоконденсатних родовищ. У 2012 році видобуток нафти та конденсату складав 129,396 тис. тонн, видобуток газу – 174,5 млн. $м^3$, в т. ч. попутного – 79,3 млн. $м^3$, природного – 95,2 млн. $м^3$. За виробництвом нафти НГВУ «Надвірнанафтогаз» посідає останнє – шосте місце зі споріднених управлінь, однак при цьому займає другу позицію щодо виробництва газу в ПАТ «Укрнафта».

Оцінку ефективності витрат на працівників у нафтогазовидобувних управліннях Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта» розпочнемо з основних показників, які мають безпосередній вплив на їх величину і структуру. Досліджуваний період становив 2008-2012 рр..

Насамперед слід зазначити, що як і в НГВУ, так і на інших підприємствах нафтогазового комплексу, не ведеться облік витрат на працівників загалом. З точки зору бухгалтерського обліку, такі витрати відображаються на різних рахунках, основну частку з яких займає рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», на якому акумулюється інформація про основну та додаткову заробітну плату працівників, премії, допомогу по тимчасовій непрацездатності, інші належні до нарахування працівникам виплати [93]. Однак, якщо на підприємстві до заробітної плати пропонуються ще додаткові блага у формі компенсаційного пакету чи послуги зі соціальної сфери, то «побачити» такі витрати підприємства у розрізі кожного працівника, у зв'язку з особливостями вітчизняного обліку, неможливо. Тому і керівництво підприємства ніколи не володіє повною інформацією про загальну суму витрат, здійснених на працівників

загалом і по кожній особі зокрема. Як наслідок, відсутність інформації впливає на ефективність управління такими витратами. При цьому слід зазначити, що, зазвичай, аналіз і управління витратами на працівників на підприємствах взагалі не здійснюється як окремий напрям. Однак вже сьогодні очевидним є зміщення акценту із засобів виробництва до факторів виробництва, основним із яких є людина як носій праці і знань. Тому необхідні адекватні зміни як в методології обліку таких витрат [63], так і в аналізі та управлінні ними.

Прямий вплив на величину витрат на працівників має чисельність працюючих на підприємстві. Тому, в першу чергу, необхідно всебічно дослідити кількісний і якісний склад працівників на предмет виявлення резерву зменшення відповідних витрат.

Основні показники динаміки середньоспискової чисельності працівників (далі ССЧ) НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» наведені в табл. 2.1–2.3.

За аналізований період найбільша середньооблікова чисельність працюючих спостерігалася в усіх досліджуваних НГВУ в 2008 році. Щороку чисельність поступово знижувалася за рахунок зменшення кількості робочих місць і вивільнення працівників соціальної сфери. Всього за 2008-2012 рр.. було звільнено 112 осіб у НГВУ «Долинанафтогаз», 152 особи в НГВУ «Надвірнанафтогаз» і 100 осіб у НГВУ «Бориславнафтогаз».

За чисельністю працюючих на досліджуваних підприємствах лідером є НГВУ «Долинанафтогаз», де відповідний показник у 2012 році розрахований на рівні 1885 осіб. Найменша середньоспискова чисельність працюючих – у НГВУ «Бориславнафтогаз» із відповідним показником – 1460 осіб. У трьох НГВУ щороку спостерігалася тенденція до зменшення чисельності працюючих, про що свідчать розраховані показники темпів росту (менше 100 %).

При цьому в НГВУ «Долинанафтогаз» спостерігалося систематичне перевиконання плану по чисельності працівників. Така тенденція вже стала закономірною впродовж аналізованого періоду за винятком 2008 року. В 2012 році ситуація досягла свого апогею, і понадпланових працівників уже нараховувалося 21 особа. Схожа ситуація окреслилася в НГВУ «Бориславнафтогаз», де, окрім кризових для

всієї економіки України 2008-2009 років, фактична кількість працюючих перевищувала планові показники, хоча не так істотно, як у НГВУ «Долинанафтогаз».

Таблиця 2.1 – Показники динаміки ССЧ НГВУ «Долинанафтогаз»

Роки	ССЧ факт, осіб	ССЧ план, осіб	Відхилення, +/-, осіб	Темпи росту ССЧ факт,%	
				Ланцюг.	Базис.
2008	1997	1992	5	–	100
2009	1955	1989	-34	97,9	97,9
2010	1926	1932	-6	98,5	96,4
2011	1911	1893	18	99,4	95,7
2012	1885	1864	21	98,6	94,4

Таблиця 2.2 – Показники динаміки ССЧ НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Роки	ССЧ факт, осіб	ССЧ план, осіб	Відхилення, +/-, осіб	Темпи росту ССЧ факт,%	
				Ланцюг.	Базис.
2008	1844	1848	-4	-	100
2009	1792	1805	-13	97,2	97,2
2010	1751	1781	-30	97,7	95,0
2011	1756	1822	-66	100,3	95,2
2012	1692	1754	-62	96,4	91,8

Таблиця 2.3 – Показники динаміки ССЧ НГВУ «Бориславнафтогаз»

Роки	ССЧ факт, осіб	ССЧ план, осіб	Відхилення, +/-, осіб	Темпи росту ССЧ факт,%	
				Ланцюг.	Базис.
2008	1560	1554	+6	-	100
2009	1531	1542	-11	98,1	98,1
2010	1516	1525	-9	99,0	97,2
2011	1496	1489	+7	98,7	95,9
2012	1460	1452	+8	97,6	93,6

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних НГВУ.

Аналізуючи забезпеченість НГВУ працівниками розрахуємо відносні показники економії (надлишку) працівників з урахуванням плану видобутку нафти і газу за 2012 рік (табл. 2.4).

Значення відносних показників не такі категоричні, як абсолютних планових, оскільки з врахуванням перевиконання плану видобутку нафти і газу по всіх досліджуваних НГВУ спостерігається економія працюючих.

Якісний склад працівників наведено у табл. 2.5–2.7. Із загальної чисельності працюючих на одного керівника, спеціаліста припадало 3,7 робітника в НГВУ

Таблиця 2.4 – Відносні показники приросту чисельності працюючих у 2012 р.

	ССЧ факт, осіб	ССЧ план, осіб	Виконання плану видобутку нафти і газу (W), %	Відносний показник надлишку (нестачі) працівників ($\Delta Ч_{відн}$), осіб $ССЧ_{факт} - ССЧ_{план} \cdot K_W$
«Долинанафтогаз»	1885	1864	102,1	-18 (економія)
«Надвірнанафтогаз»	1692	1754	101,7	-92 (економія)
«Бориславнафтогаз»	1460	1452	100,9	-5 (економія)

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних НГВУ

«Долинанфтогаз» і «Бориславнафтогаз» та 4,2 робітника в НГВУ «Надвірнанафтогаз». Приблизно така ж ієрархічна структура спостерігалася і в минулі роки. Враховуючи специфіку діяльності нафтогазовидобувних підприємств, яка полягає в тому, що основна частина працівників зайнята в сфері безпосереднього видобутку ресурсів, така структура працівників вважається достатньо збалансованою.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу НГВУ «Долинанафтогаз»

Роки	Чисельність працюючих, осіб	Робітники		Керівники, службовці, спеціалісти	
		осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності
2008 рік	1997	1584	79,3	413	20,7
2009 рік	1955	1549	79,2	406	20,8
2010 рік	1926	1522	79,0	404	21,0
2011 рік	1911	1512	79,1	399	20,9
2012 рік	1885	1488	78,9	397	21,1

Таблиця 2.6 – Структура персоналу НГВУ «Бориславнафтогаз»

Роки	Чисельність працюючих, осіб	Робітники		Керівники, службовці, спеціалісти	
		осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності
2008 рік	1560	1248	80,0	312	20,0
2009 рік	1531	1235	80,7	296	19,3
2010 рік	1516	1211	79,9	305	20,1
2011 рік	1496	1177	78,7	319	21,3
2012 рік	1460	1152	78,9	308	21,1

Таблиця 2.7 – Структура персоналу НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Роки	Чисельність працюючих, осіб	Робітники		Керівники, службовці, спеціалісти	
		осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності
2008 рік	1844	1494	81,0	350	19,0
2009 рік	1792	1443	80,5	349	19,5
2010 рік	1751	1413	80,7	338	19,3
2011 рік	1756	1426	81,2	330	18,8
2012 рік	1692	1366	80,7	326	19,3

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних НГВУ.

Найважливішим показником, який характеризує віддачу працівників, а, відповідно і віддачу вкладень у них зі сторони підприємства, є продуктивність праці. Це один із ключових показників, який дає можливість отримати оперативну інформацію про загальну ефективність управлінської політики щодо персоналу підприємства.

У НГВУ продуктивність праці визначають за вартісним методом із урахуванням середньодіючого фонду нафтових свердловин. Показники наведені в додатку В, а графічно динаміка темпів росту продуктивності праці та чинників, що впливають на її величину, наведені на рис. 2.6.

Розрахувавши темпи росту кожного із наведених у таблиці показників, бачимо, що виробіток на 1-го працюючого ПВП, тобто продуктивність праці у вартісному вираженні має нестабільний характер, хоча тенденція темпів росту чисельності промислово-виробничого персоналу є доволі спокійною.

Тому причина різких стрибків продуктивності праці криється у відповідній тенденції темпів росту товарної продукції, оскільки з рисунку 2.6 бачимо непрогнозованість її динаміки. Саме цей фактор викликає різкі падіння і такий же раптовий ріст продуктивності промислово-виробничого персоналу.

Основна причина нестабільності показників товарної продукції полягає у тому, що в розрахунок даного показника закладено ціну на нафту. Як відомо, поведінка ціни на нафту є доволі мінливою із-за специфіки її формування, тому цей чинник мав безпосередній вплив на динаміку показників продуктивності праці в НГВУ.

У досліджуваному періоді продуктивність праці мала позитивну динаміку за винятком 2009 року для НГВУ «Долинанафтогаз» та 2011 року для НГВУ «Надвірнанафтогаз». А в 2010 році динаміка показника товарної продукції досягла свого апогею в частині темпів росту. Це зумовило нестабільність показника продуктивності праці у суміжних роках. Причиною стрімкого росту товарної продукції є насправді не збільшення обсягів видобутку, а різке подорожчання нафти на світовому ринку. Такі стрибки були зафіксовані у 2008 та 2010 роках.

Вважаємо, що в такій ситуації обирати вартісний вимірник для розрахунку продуктивності праці є економічно недоцільним, оскільки показник товарної продукції, який застосовується в таких розрахунках, насправді спотворює кінцевий результат.

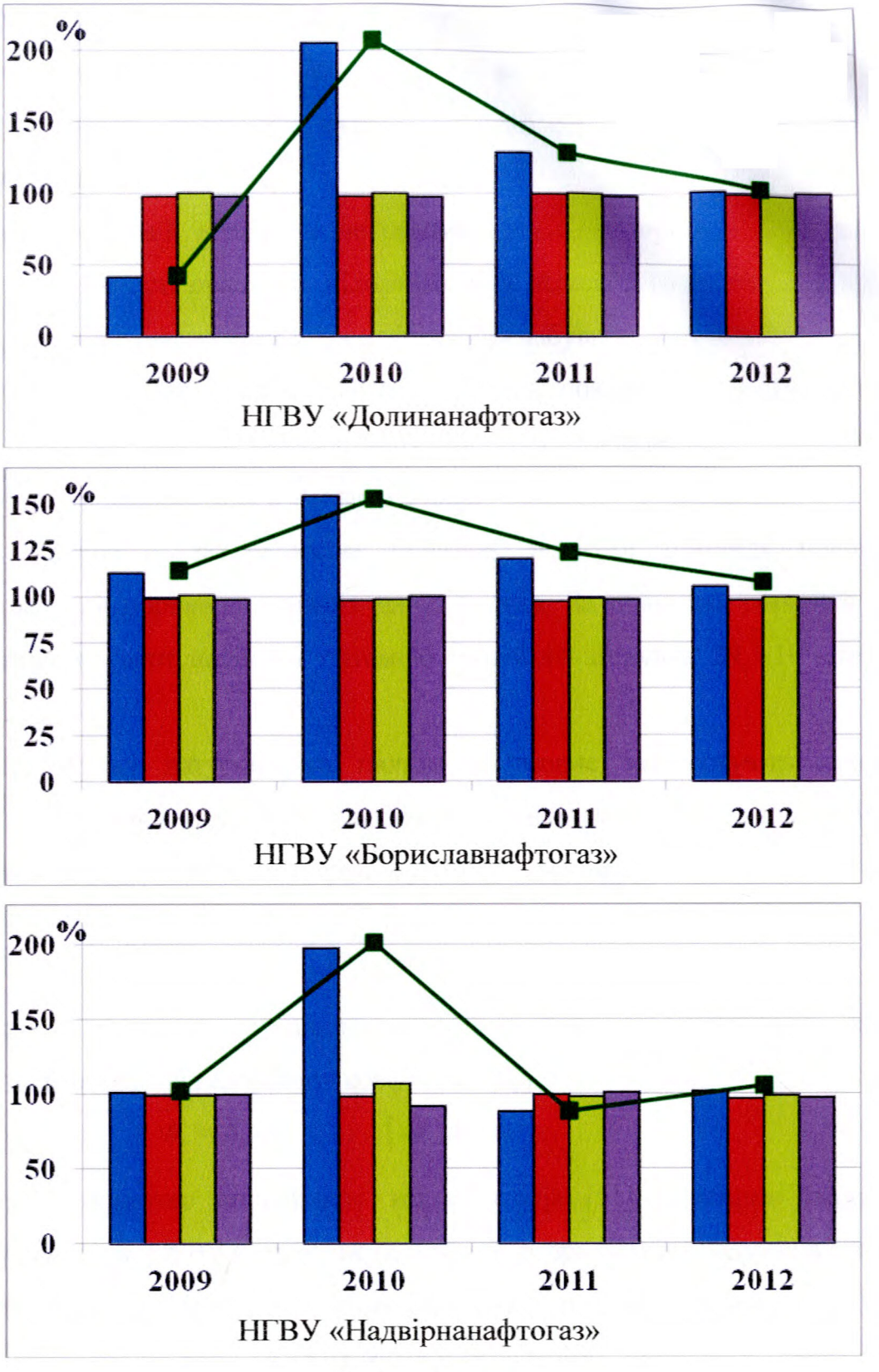


Рисунок 2.6 – Динаміка темпів росту продуктивності праці та факторів впливу на неї за вартісним методом

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

Натомість пропонуємо для нафтогазовидобувних підприємств обирати для розрахунку продуктивності праці натуральний вимірник, а величину показника визначати як співвідношення обсягів видобутку вуглеводнів до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу.

Проте в економічній літературі не рекомендується використовувати цей метод розрахунку продуктивності праці для підприємств із різноасортиментною продукцією. Саме це застереження є актуальним і для нафтогазовидобувних підприємств, оскільки їх кінцевим продуктом є нафта і газ – різні асортиментні позиції. Проте ми пропонуємо вирішити цю проблему шляхом використання для розрахунків не натуральних величин виміру нафти і газу, а перевести їх в умовне паливо.

Умовне паливо – розрахункова одиниця теплової цінності палива, що використовується для порівняння різних видів палива. За одиницю умовного палива прийнято використовувати паливо з питомою теплотою згоряння $29{,}3 \cdot 10^6$ Дж/кг або 7000 ккал/кг [27].

Для перерахунку натурального палива в умовне застосовують калорійний еквівалент ($Е_к$), величина якого визначається відношенням нижчої теплоти згоряння конкретного палива ($Q_н$) до теплоти згоряння умовного палива:

$$E_к = \frac{Q_н ккал/кг}{7000\ ккал/кг} = \frac{Q_н\ Мдж/кг}{29{,}4\ Мдж/кг} \qquad (2.1)$$

Переведення натурального палива в умовне здійснюється множенням кількості натурального палива ($В_н$) на калорійний коефіцієнт ($Е_к$):

$$B_у = B_н \cdot E_к \qquad [\ од.\ ум.пал.\ ] \qquad (2.2)$$

Отже, за допомогою відповідних калькуляторів [51] здійснимо перерахунок видобутих вуглеводнів НГВУ в умовне паливо і розрахуємо продуктивність праці промислово-виробничого персоналу за натуральним методом (Додаток Г). Графічна інтерпретація наведена на рис. 2.7. Аналізуючи розраховані показники продуктивності праці за натуральним методом ми пересвідчуємося в їх абсолютній протилежності до показників продуктивності праці, розрахованих грошовим методом на основі показника товарної продукції. Очевидною стає стабілізація динаміки продуктивності праці без різких стрибків, що ми спостерігали за грошового методу оцінки.

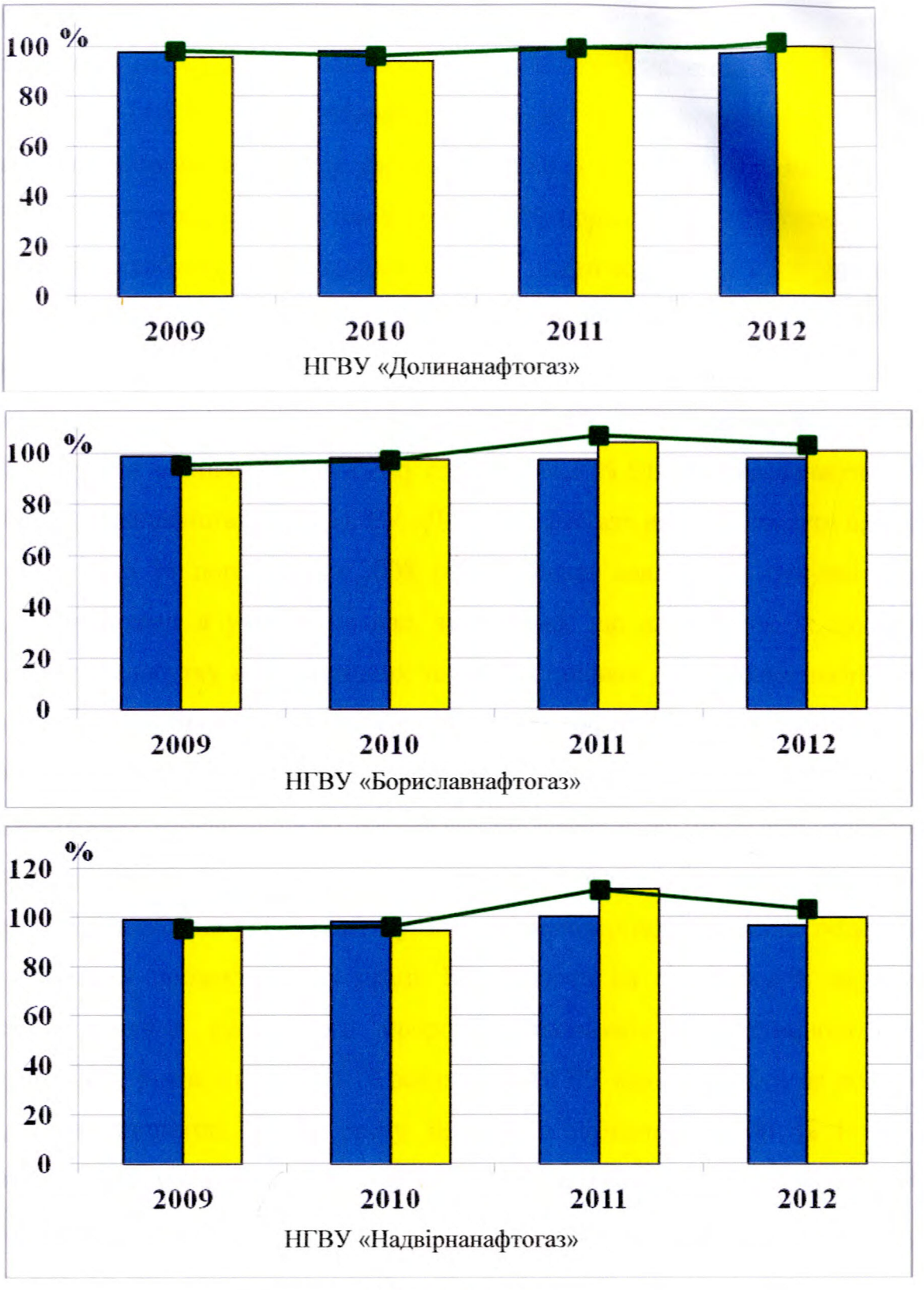


Рисунок 2.7 – Динаміка темпів росту продуктивності праці по видобутку вуглеводнів та факторів впливу на неї (натуральний метод)

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

Видобуток нафти в НГВУ «Долинанафтогаз» та «Бориславнафтогаз» мав тенденцію до спадання, зокрема порівняно з базовим 2008 роком темпи приросту набули від'ємних значень: –14,6 % для «Долинанафтогаз» та –0,7 % для «Бориславнафтогаз», а в НГВУ «Надвірнанафтогаз» видобуток упродовж останніх 5 років приблизно залишався на одному рівні із несуттєвим приростом у межах 14 %, порівняно з 2008 роком.

Тенденція видобутку газу природнього та нафтового теж мала спадаючий характер, хоча меншими темпами із несистематичними покращеннями ситуації в деякі роки, коли темпам росту вдавалося перейти межу 100 % і забезпечити мінімальний ланцюговий приріст видобутку газу в межах 1,8-3,2 %, проте порівняно з базовим 2008 роком відбулося зменшення видобутку газу на –14,1 % для «Бориславнафтогаз» та 13,1 % для «Надвірнанафтогаз». Для НГВУ «Долинанафтогаз» вдалося досягти приросту видобутку газу +7,6 % порівняно з 2008 роком. Якщо аналізувати сукупні обсяги видобутку, перераховані в умовне паливо, то бачимо, що за рахунок їх сумарного обчислення спад видобутку набув менших темпів і становив для «Долинанафтогаз» – 11,7 %, для «Бориславнафтогаз» – 4,7 % і для «Надвірнанафтогаз» – 2,4 %.

Враховуючи спадаючий характер видобутку, адекватною була і політика нафтогазовидобувних управлінь щодо зменшення чисельності всього штату працюючих і промислово-виробничого персоналу зокрема. Щороку відбувалося вивільнення виробничих працівників на усіх досліджуваних підприємствах, що мало позитивний вплив на показники продуктивності праці. Незважаючи на спад обсягів видобутку, відбувалося скорочення негативного приросту показників продуктивності праці впродовж 2008-2010 років, і в 2011-2012 роках усім НГВУ вдалося вийти на позитивні показники, коли ланцюгові темпи росту перетнули позначку в 100 % і приріст продуктивності (ланцюговий) для 2012 року варіювався в межах 1,8-10,9 %. Проте навіть попри такі тенденції у 2012 році не вдалося досягти показників продуктивності праці 2008 року для НГВУ «Долинанафтогаз», де негативний приріст цього показника становив –4,7 %, а в НГВУ «Бориславнафтогаз» та «Надвірнанафтогаз» в 2012 році порівняно з 2008 роком приріст продуктивності праці набув позитивного значення +4,0 % і +5,1 % відповідно.

Як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід найвагомішу частку в структурі всіх витрат на працівників займає фонд оплати праці. Тому його складовим і шляхам наповнення слід приділяти значну увагу при плануванні та аналізі. Адже саме у фонді оплати праці закладені найбільш дієві й оперативні механізми монетарного впливу на працівників.

У нафтогазовидобувних управліннях Західного регіону ПАТ «Укрнафта» відповідно до Звіту про фінансові результати (розділ II «Елементи операційних витрат») витрати на оплату праці в структурі операційних витрат займають близько 32-34 %. Проте слід врахувати, що згідно нормативно-правових документів України на фонд оплати праці завжди здійснювалися нарахування на соціальні заходи. Впродовж 2008-2012 років ставки і механізми нарахувань змінювалися, проте завжди займали більше третини величини фонду оплати праці. Тому з врахуванням цих обов'язкових платежів, які є невід'ємною частиною витрат, реальна частка витрат на оплату праці із нарахуваннями в структурі операційних витрат становила 43,2-46,8 % у 2012 році без врахування тих витрат, які пов'язані з виготовленням продукції, наданням послуг, спожитих самим підприємством. Розгорнута інформація наведена на рис. 2.8.

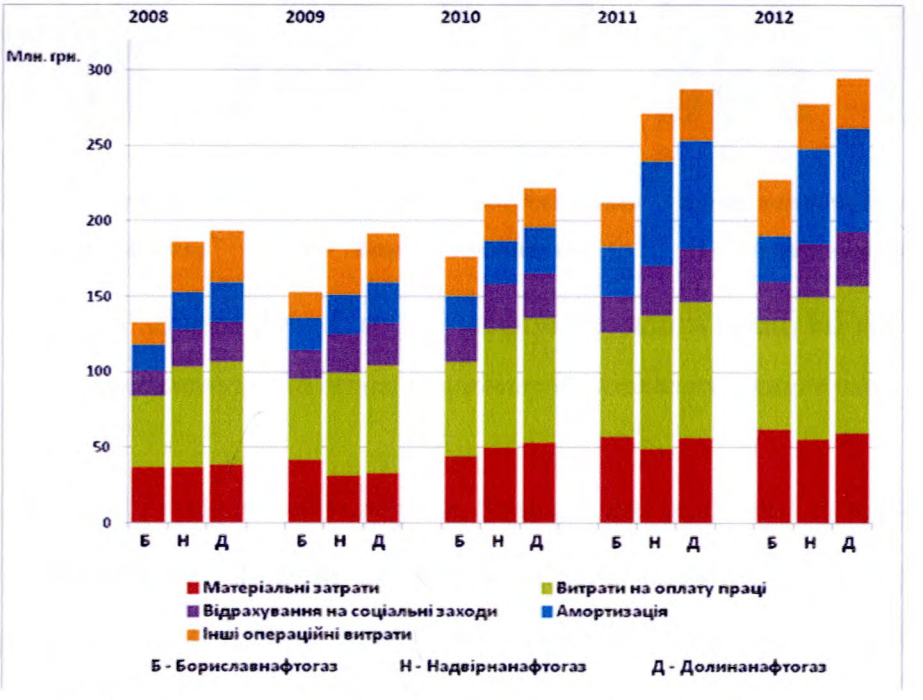


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат НГВУ Прикарпатського бассейну ПАТ «Укрнафта»

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

Фонд оплати праці досліджуваних НГВУ складався із традиційних трьох частин: основної заробітної плати, додаткової та інших заохочувальних виплат. Кожна із цих структурних складових мала достатнє наповнення, оскільки колективним договором ПАТ «Укрнафта» передбачено достатньо розгалужений перелік видів винагород працівникам. Величина і структура фонду оплати праці наведена в додатку Д та на рис. 2.8.

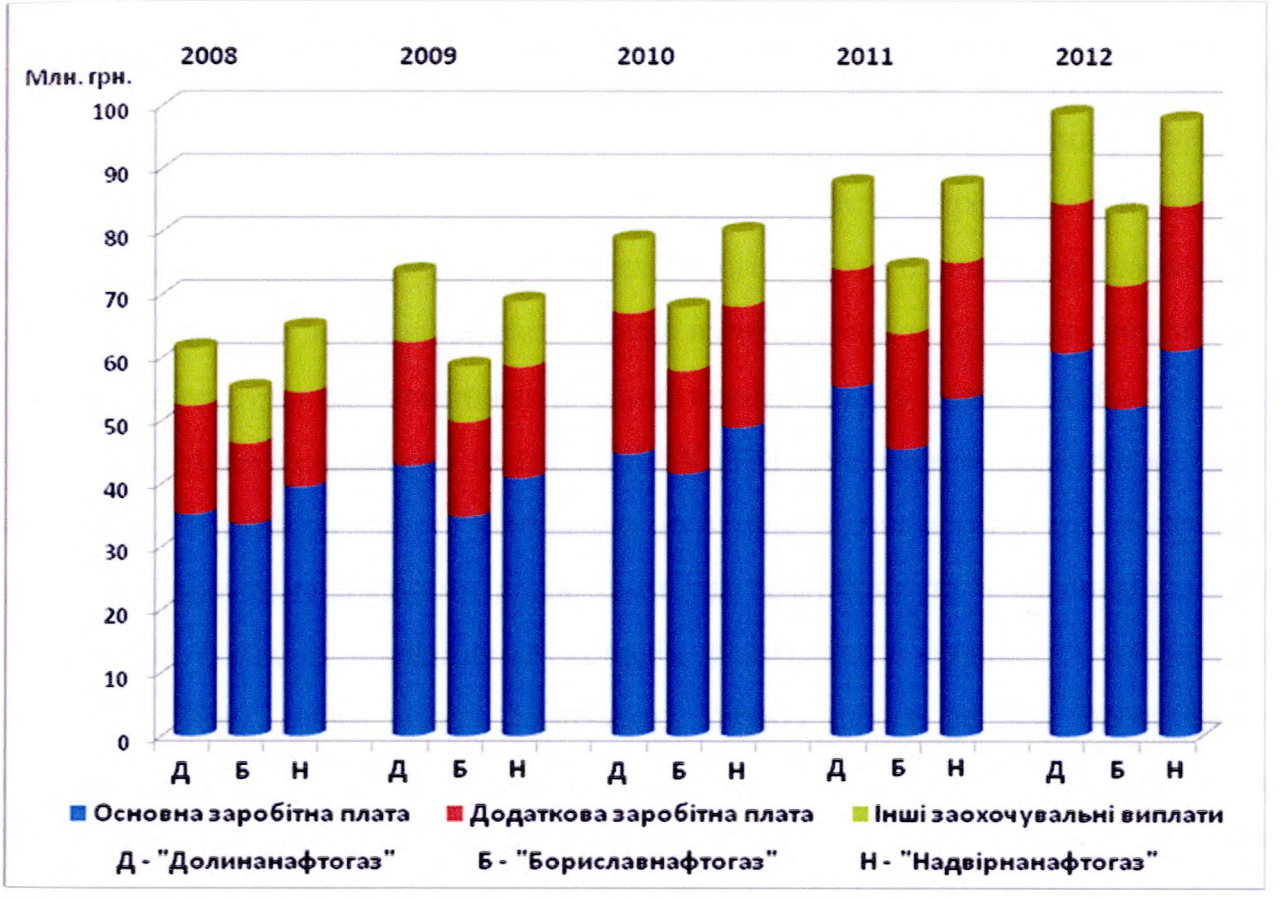


Рисунок 2.8 – Структура фонду оплати праці НГВУ

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

Аналізуючи дані і графічний матеріал, бачимо, що величина фонду оплати праці у всіх досліджуваних НГВУ щороку зростала на фоні зменшення середньооблікової чисельності працюючих. Таке зростання зумовлене підвищенням тарифних ставок та посадових окладів працівникам НГВУ згідно відповідних щорічних наказів по ПАТ «Укрнафта».

Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці традиційно займає основна заробітна плата. Її частка впродовж аналізованого періоду суттєво не змінювалася і варіювалася в діапазоні 57,2-63,2 %. У ті роки, коли частка основної заробітної плати в структурі фонду оплати праці зменшувалась, спостерігалося максимальне зростання частки додаткової заробітної плати в середньому від 21,3 % до 28,4 %. До складу додаткової заробітної плати в НГВУ включають всі доплати і надбавки, відпускні, премію за результати господарської діяльності, оплату наднормових годин, індексацію, інші виплати.

Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі фонду оплати праці займає 13,9-15,7 %. Сюди в НГВУ включають винагороду за підсумками року, матеріальну допомогу на оздоровлення при наданні відпустки, премії до Дня нафтовика та інших професійних свят, премії до Міжнародного жіночого дня, премії до ювілейних дат, премії за особливі досягнення, виплати при нагородженні та інші види виплат.

Розгорнута структура компонентів фонду оплати праці наведена в табл. 2.8–2.10.

Фонд основної заробітної плати в НГВУ ПАТ «Укрнафта» включає винагороду працівникам за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками для робітників та посадовими окладами для керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво. Крім цього, сюди включають оплату праці за час перебування у відрядженні, окрім відшкодувань витрат у зв'язку з відрядженням: добових, вартості проїзду, витрат на наймання житлового приміщення тощо.

Фонд основної заробітної плати фактично є мало регульованою частиною витрат на працівників, оскільки обмеження накладають законодавчо встановлені мінімальні гарантії для працівників, кон'юнктура ринку праці тощо.

В структурі додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії за поточні результати господарської діяльності (близько 40 % додаткової заробітної плати і 10 % від ФОП), за рахунок яких значно зростає розмір отримуваних доходів працівників, оскільки цей вид премії має регулярний характер і, за результатами нашого внутрішнього аудиту, було з'ясовано, що не виплачують її насправді тільки тим працівникам, які мають порушення трудової дисципліни, істотні зауваження до виконуваної роботи тощо.

Таблиця 2.8 – Розгорнута структура компонентів ФОП НГВУ «Долинанафтогаз»

Елементи ФОП	2012 рік		2011 рік		2010 рік		2009 рік		2008 рік	
	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП
Додаткова заробітна плата	100	24,00	100	18,91	100	22,64	100	19,90	100	17,51
Доплати, надбавки, ін.в.	19,0	4,56	19,3	4,11	21,1	5,98	16,3	4,35	17,4	4,89
Рез.госп.д-ті./ поточн.	38,4	9,23	40,2	8,57	40,3	11,46	36,9	9,85	40,6	11,40
Відпускні	33,7	8,09	33,2	7,07	27,3	7,75	30,8	8,22	33,8	9,49
Оплата понаднормових	0,3	0,07	0,2	0,03	0,2	0,04	0,3	0,09	0,2	0,06
Індексація з/п	0,0	0,00	1,6	0,34	0,2	0,05	8,6	2,31	3,3	0,93
Інші виплати	8,6	2,06	5,5	1,17	11,0	3,11	7,0	1,88	4,7	1,33
Інші заохочувальні виплати	100	14,40	100	13,76	100	11,72	100	11,18	100	9,16
Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	64,4	9,27	60,3	9,35	56,9	8,36	56,4	8,46	56,9	8,36
Премія до Дня Нафтовика	13,0	1,87	15,0	2,33	17,6	2,59	17,7	2,66	17,5	2,57
Винагорода за підсумками року	19,1	2,75	20,0	3,10	22,3	3,28	22,9	3,44	22,8	3,35
Премія до Міжнародного жіночого дня	0,5	0,07	0,5	0,07	0,5	0,08	0,5	0,07	0,6	0,08
За особливі досягнення	0,4	0,06	0,4	0,06	0,3	0,05	0,3	0,04	0,3	0,05
Премія до ювілейних дат, спарт.	1,6	0,22	1,7	0,27	1,6	0,23	1,4	0,22	1,1	0,16
Виплати при нагородженні	0,3	0,05	0,3	0,05	0,4	0,05	0,3	0,05	0,3	0,04
Інші виплати	0,7	0,11	1,8	0,28	0,4	0,06	0,5	0,07	0,5	0,07

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

Показники преміювання визначаються внутрішніми Положеннями про преміювання працівників НГВУ за виконання виробничих завдань і функцій.

Ця частка витрат на працівників є доволі гнучкою щодо маніпулювання, оскільки не є законодавчо обов'язковою.

Друге місце в структурі додаткової заробітної плати займають виплати, пов'язані з

Таблиця 2.9 – Розгорнута структура компонентів ФОП НГВУ «Бориславнафтогаз»

Елементи ФОП	2012 рік		2011 рік		2010 рік		2009 рік		2008 рік	
	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП
Додаткова заробітна плата	100	23,52	100	24,69	100	24,06	100	25,61	100	23,25
Доплати, надбавки, ін.в.	19,6	4,60	18,7	4,62	18,8	4,52	17,5	4,48	19,9	4,64
Рез.госп.д-ті./ поточн.	40,6	9,55	39,3	9,69	41,8	10,06	38,5	9,86	34,9	8,11
Відпускні	34,5	8,12	33,3	8,22	33,6	8,10	30,7	7,86	35,2	8,18
Оплата понаднормових	0,3	0,07	0,1	0,03	0,1	0,03	0,2	0,05	0,5	0,11
Індексація з/п	0,0	0,00	3,3	0,81	0,2	0,04	9,0	2,31	3,7	0,86
Інші виплати	5,0	1,18	5,3	1,31	5,5	1,32	4,1	1,05	5,8	1,36
Інші заохочувальні виплати	100	13,89	100	12,63	100	12,10	100	10,62	100	10,44
Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	65,8	9,14	62,6	8,83	60,5	8,94	57,3	8,62	56,9	8,96
Премія до Дня Нафтовика	12,4	1,73	14,5	2,04	15,3	2,27	17,9	2,70	18,1	2,85
Винагорода за підсумками року	17,7	2,46	19,0	2,68	18,4	2,73	20,6	3,10	21,9	3,45
Премія до Міжнародного жіночого дня	0,5	0,07	0,5	0,07	0,5	0,08	0,6	0,09	0,6	0,10
За особливі досягнення	0,5	0,07	0,2	0,03	0,6	0,09	0,0	0,00	0,0	0,00
Премія до ювілейних дат, спарт.	2,0	0,27	2,2	0,31	2,7	0,40	2,2	0,33	1,9	0,29
Виплати при нагородженні	0,6	0,08	0,0	0,00	0,4	0,06	0,4	0,06	0,0	0,00
Інші виплати	0,6	0,08	1,0	0,14	1,4	0,21	1,0	0,15	0,6	0,10

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

відпустками (близько 34 % від додаткової заробітної плати та 8 % від ФОП), які включають оплату додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору; оплату, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових)

Таблиця 2.10 – Розгорнута структура компонентів ФОП НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Елементи ФОП	2012 рік		2011 рік		2010 рік		2009 рік		2008 рік	
	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП	% до структурної частини	% до ФОП
Додаткова заробітна плата	100	23,52	100	24,69	100	24,06	100	25,61	100	23,25
Доплати, надбавки, ін.в.	19,6	4,60	18,7	4,62	18,8	4,52	17,5	4,48	19,9	4,64
Рез.госп.д-ті./ поточн.	40,6	9,55	39,3	9,69	41,8	10,06	38,5	9,86	34,9	8,11
Відпускні	34,5	8,12	33,3	8,22	33,6	8,10	30,7	7,86	35,2	8,18
Оплата понаднормових	0,3	0,07	0,1	0,03	0,1	0,03	0,2	0,05	0,5	0,11
Індексація з/п	0,0	0,00	3,3	0,81	0,2	0,04	9,0	2,31	3,7	0,86
Інші виплати	5,0	1,18	5,3	1,31	5,5	1,32	4,1	1,05	5,8	1,36
Інші заохочувальні виплати	100	13,89	100	14,11	100	14,78	100	15,04	100	15,74
Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	65,8	9,14	62,6	8,83	60,5	8,94	57,3	8,62	56,9	8,96
Премія до Дня Нафтовика	12,4	1,73	14,5	2,04	15,3	2,27	17,9	2,70	18,1	2,85
Винагорода за підсумками року	17,7	2,46	19,0	2,68	18,4	2,73	20,6	3,10	21,9	3,45
Премія до Міжнародного жіночого дня	0,5	0,07	0,5	0,07	0,5	0,08	0,6	0,09	0,6	0,10
За особливі досягнення	0,5	0,07	0,2	0,03	0,6	0,09	0,0	0,00	0,0	0,00
Премія до ювілейних дат, спарт.	2,0	0,27	2,2	0,31	2,7	0,40	2,2	0,33	1,9	0,29
Виплати при нагородженні	0,6	0,08	0,0	0,00	0,4	0,06	0,4	0,06	0,0	0,00
Інші виплати	0,6	0,08	1,0	0,14	1,4	0,21	1,0	0,15	0,6	0,10

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведених досліджень.

відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, у розмірах, передбачених законодавством; оплату додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток; оплату додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи"; суми заробітної плати, що зберігаються за основним

місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів тощо.

Останнє місце в трійці суттєвих витрат на додаткову заробітну плату займають доплати і надбавки (близько 19 % від додаткової заробітної плати та 4,6 % від ФОП), на які підприємства суттєво не можуть впливати, оскільки вони є обов'язковими для виплати, згідно нормативних актів України. Сюди в НГВУ включають доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці; за інтенсивність праці; роботу в нічний час; керівництво бригадою; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Інші виплати, передбачені у фонді додаткової заробітної плати займають невелику частку в його структурі.

У структурі інших заохочувальних та компенсаційних виплат левову частку займає допомога на оздоровлення при виході у відпустку (бликько 65 %). Її виплачують при наданні щорічної основної відпустки працівникам, які відпрацювали у ПАТ «Укрнафта» не менше одного року, залежно від стажу роботи від 0,5 до 2 місячних тарифних ставок (посадових окладів).

Винагорода за підсумками року займає другу вагому позицію в структурі інших заохочувальних і компенсаційних виплат (близько 20 %). Право на отримання винагороди мають працівники, які відпрацювали у ПАТ «Укрнафта» повний рік і мають у своїй роботі виконані чи перевиконані планові показники або ж інші вагомі досягнення. Сума коштів для виплати винагороди за рік визначається Правлінням Товариства на основі величини отриманого чистого прибутку. Сума коштів для виплати винагороди за рік також може бути збільшена на суму економії коштів бюджету витрат на оплату праці за рік. Сума винагороди за рік розподіляється пропорційно до фонду оплати праці між структурними одиницями та апаратом управління. Розподіл коштів затверджується Головою Правління ПАТ «Укрнафта» за погодженням із профспілкою. Винагорода за підсумками роботи за рік нараховується на річну суму нарахованої заробітної плати за фактично відпрацьований час кожного працівника.

До інших виплат, що входять у групу заохочувальних та компенсаційних виплат, входять виплати до Міжнародного жіночого дня (150 грн. у 2012 році), до Дня Перемоги

(учасникам війни – 200 грн., учасникам бойових дій – 300 грн.), до ювілейних дат (залежно від стажу роботи, від 200 грн. до розміру посадового окладу), премія до професійного свята (стаж до 1 року – 500 грн., більше 1 року – 1000 грн.) тощо. Однак ці виплати мають найменшу частку в складі заохочувальних та компенсаційних виплат, що зумовлено їх одноразовим характером.

Величина фонду оплати праці не дає можливості оцінити рівень отримуваного доходу кожним працівником. Тому для кращого розуміння забезпеченості грошовими коштами працівників за рахунок фонду оплати праці та інших виплат використаємо показник середньої заробітної плати (табл. 2.11 та рис. 2.9).

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати по НГВУ

Рік	НГВУ «Долинанафтогаз»			НГВУ «Бориславнафтогаз»			НГВУ «Надвірнанафтогаз»		
	ЗП сер. міс., грн	Темпи росту ланц., %	Темпи росту базис., %	ЗП сер. міс., грн	Темпи росту ланц., %	Темпи росту базис., %	ЗП сер. міс., грн	Темпи росту ланц., %	Темпи росту базис., %
2008	2567,7	-	100,0	2668,8	-	100,0	2929,4	-	100,0
2009	3137,1	122,2	122,2	2849,3	106,8	106,8	3208,7	109,5	109,5
2010	3406,2	108,6	132,7	3356,0	117,8	125,7	3810,4	118,8	130,1
2011	3822,6	112,2	148,9	3758,2	112,0	140,8	4167,5	109,4	142,3
2012	4366,1	114,2	170,0	4092,4	108,9	153,3	4815,3	115,5	164,4

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних НГВУ.

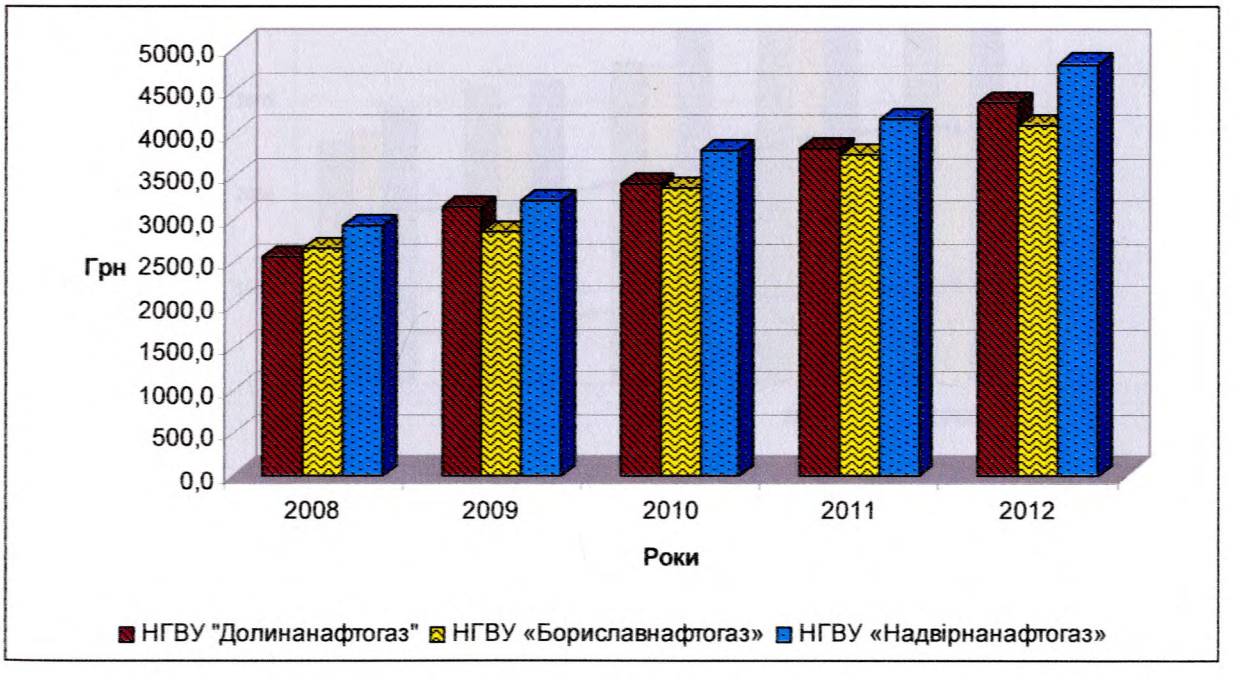


Рисунок 2.9 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних НГВУ.

У нафтогазовидобувних управліннях Прикарпатського басейну в аналізованому періоді спостерігалося постійне зростання середньомісячної заробітної плати. Загалом за 5 років її приріст становив 70,0 % у НГВУ «Долинанафтогаз», 53,3 % у НГВУ «Бориславнафтогаз» і 64,4 % у НГВУ «Надвірнанафтогаз». Однак, незважаючи на абсолютно позитивну тенденцію до зростання, слід оцінити рівень цього показника на ринку праці України. Така інформація наведена в табл. 2.12 та рис. 2.10.

Таблиця 2.12 – Аналіз рівня середньої заробітної плати в НГВУ

Рік	Середня з/п в Україні*, грн.	Мінімальна заробітна плата в Україні на 01 січня**, грн.	НГВУ «Долинанафтогаз»		НГВУ «Бориславнафтогаз»		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	
			Сер.з/п, грн.	Відношення сер.з/п в НГВУ до сер.з/п в Україні, %	Сер.з/п, грн.	Відношення сер.з/п в НГВУ до сер. з/п в Україні, %	Сер.з/п, грн.	Відношення сер.з/п в НГВУ до сер.з/п в Україні, %
2008	1806	515	2567,7	142,2	2668,8	147,8	2929,4	162,2
2009	1906	605	3137,1	164,6	2849,3	149,5	3208,7	168,3
2010	2239	869	3406,2	152,1	3356	149,9	3810,4	170,2
2011	2633	941	3822,6	145,2	3758,2	142,7	4167,5	158,3
2012	2753	1073	4366,1	158,6	4092,4	148,7	4815,3	174,9

* – [джерело: 29]; ** – [джерела: 35-39]

Джерело: сформовано автором на основі звітності НГВУ та інформації Укрдержкомстату.

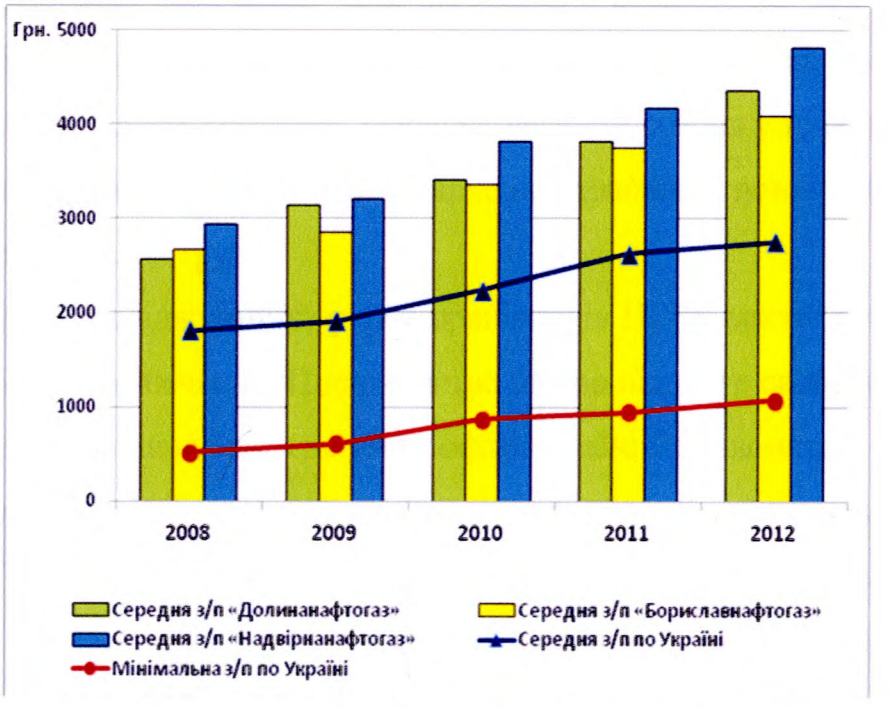


Рисунок 2.10 – Рівні середньомісячної заробітної плати в НГВУ та на ринку праці України

Джерело: сформовано автором на основі звітності НГВУ та інформації Укрдержкомстату.

Аналізуючи наведену інформацію, можна зробити висновки, що досліджувані НГВУ як структурні одиниці ПАТ «Укрнафта» досить привабливо виглядали на ринку праці загалом по Україні. Середня заробітна плата в НГВУ в 2008 році перевищувала рівень середньої заробітної плати в Україні на 142,2-162,2 %, у 2012 році таке перевищення становило 148,7-174,9 %. Водночас рівень середньої заробітної плати в НГВУ в рази перевищував мінімальну заробітну плату в Україні, яка, відповідно до офіційного тлумачення, забезпечує покриття вартісної величини набору продуктів харчування, достатнього для нормального функціонування організму працездатної людини, збереження здоров'я, та мінімального набору непродовольчих товарів і послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб працівників та їх сімей. У 2012 році розрив між такими показниками становив 3,81-4,48 %.

Важливою характеристикою соціальної політики підприємства є адекватний розподіл коштів між різними ієрархічними групами. Аналіз динаміки середньомісячної зарплати в групі ПВП та групі керівників, службовців, спеціалістів наведено в додатку Е.

Як свідчать результати розрахунків, постійна позитивна динаміка середньої заробітної плати по НГВУ зумовлена її ростом і в групі робітників, і в групі керівників, спеціалістів, службовців. При цьому таке зростання в обох групах має однаковий темп, про що свідчать розраховані темпи росту базисні та ланцюгові. Це є позитивною характеристикою соціальної політики, оскільки великий розрив у підвищенні заробітної плати між групами з різними щаблями ієрархічної драбинки зумовив би протистояння між представниками таких груп.

Отже, в обох досліджуваних групах працівників НГВУ маємо позитивну картину щодо їх грошового забезпечення. Підприємство щедро віддячує своїм працівникам за їх працю, якщо для порівняння брати до уваги офіційні дані Держкомстату України.

Проте, приваблива, на перший погляд, ситуація щодо матеріального забезпечення працівників НГВУ Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта» може втратити свої переваги, якщо для аналізу обрати показники офіційного та реального прожиткового мінімумів.

При цьому слід врахувати, що офіційний прожитковий мінімум в Україні базується на так званому споживчому кошику, сформованому із наборів продуктів харчування,

непродовольчих товарів і послуг для основних демографічних та соціальних груп населення, які були затверджені Кабміном ще у 2000 році й відтоді не змінювалися, то, за оцінками парламентського комітету соціальної політики та праці, ці набори не є повними і достатніми для задоволення першочергових матеріальних і культурних потреб громадянина, а забезпечують лише його фізіологічне існування [18]. Тобто, фактичний розмір прожиткового мінімуму затверджується не з метою забезпечення встановлених законодавством соціальних прав, а виходячи з можливостей виділення обмежених бюджетних сум [104].

Крім цього, в Україні розрахунок середньої заробітної плати проводиться за середньоарифметичним методом. Однак у країнах з ринковою економікою користуються іншим методом розрахунку середньої заробітної плати в державі, який грунтується на визначенні медіальної зарплати. Тому не доводиться говорити про адекватне порівняння даних по НГВУ із середньою заробітною платою в Україні, розрахованою Держкомстатом.

Проведемо аналіз реальної фінансової спроможності працівників НГВУ на основі порівняння їх середньої заробітної плати із офіційним прожитковим мінімумом та реальним прожитковим мінімумом, величину якого щорічно оприлюднюють в ЗМІ експерти Національного форуму профспілок України (табл. 2.13–2.15 та рис. 2.11).

Таблиця 2.13 – Порівняльний аналіз доходів працівників НГВУ «Долинанафтогаз»

Рік	Середня з/п в групі робітників, грн.	Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців, грн.	Офіційний прожитковий мінімум в Україні [1], грн.	Реальний прожитковий мінімум в Україні [2], грн.	Кількість членів сім'ї, мінімальні потреби яких реально може забезпечити працівник НГВУ, осіб	
					робітник	керівник, спеціаліст, службовець
2008	2262,8	3737,2	633	1249,0	1,8	3,0
2009	2775,9	4515,0	669	1660,0	1,7	2,7
2010	3000,8	4933,1	869	2356,0	1,3	2,1
2011	3365,9	5553,3	941	3500,0	1,0	1,6
2012	3887,8	6159,1	1017	3900,0	1,0	1,6

[1] – [джерела: 35-39]; [2] – [джерело: 112-115, 116]

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень.

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз доходів працівників НГВУ «Бориславнафтогаз»

Рік	Середня з/п в групі робітників, грн.	Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців, грн.	Офіційний прожитковий мінімум в Україні [1], грн.	Реальний прожитковий мінімум в Україні [2], грн.	Кількість членів сім'ї, мінімальні потреби яких реально може забезпечити працівник НГВУ, осіб	
					робітник	керівник, спеціаліст, службовець
2008	2351,1	3882,9	633	1249,0	1,9	3,1
2009	2520,5	4100,0	669	1660,0	1,5	2,5
2010	2955,8	4859,1	869	2356,0	1,3	2,1
2011	3308,8	5458,6	941	3500,0	0,9	1,6
2012	3642,2	5908,7	1017	3900,0	0,9	1,5

[1] – [джерела: 35-39]; [2] – [джерело: 112-115, 116]

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень.

Таблиця 2.15 – Порівняльний аналіз доходів працівників НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Рік	Середня з/п в групі робітників, грн	Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців, грн	Офіційний прожитковий мінімум в Україні [1], грн	Реальний прожитковий мінімум в Україні [2], грн	Кількість членів сім'ї, мінімальні потреби яких реально може забезпечити працівник НГВУ, осіб	
					робітник	керівник, спеціаліст, службовець
2008	2578,7	4260,2	633	1249,0	2,1	3,4
2009	2836,8	4614,3	669	1660,0	1,7	2,8
2010	3360,7	5524,9	869	2356,0	1,4	2,3
2011	3770,3	6053,2	941	3500,0	1,1	1,7
2012	4396,2	7181,1	1017	3900,0	1,1	1,8

[1] – [джерела: 35-39]; [2] – [джерело: 112-115, 116]

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень.

Зважаючи на проведені розрахунки, можна зробити висновок, що хоча в НГВУ спостерігався постійний ріст середньої заробітної плати, її рівень значно перевищував всі офіційні показники по Україні, однак реальна купівельна спроможність її щороку знижувалась і при цьому досить суттєво. Якщо у 2008 році працівник із групи керівників, спеціалістів, службовців здатен був забезпечити реальні потреби 3-ох членів

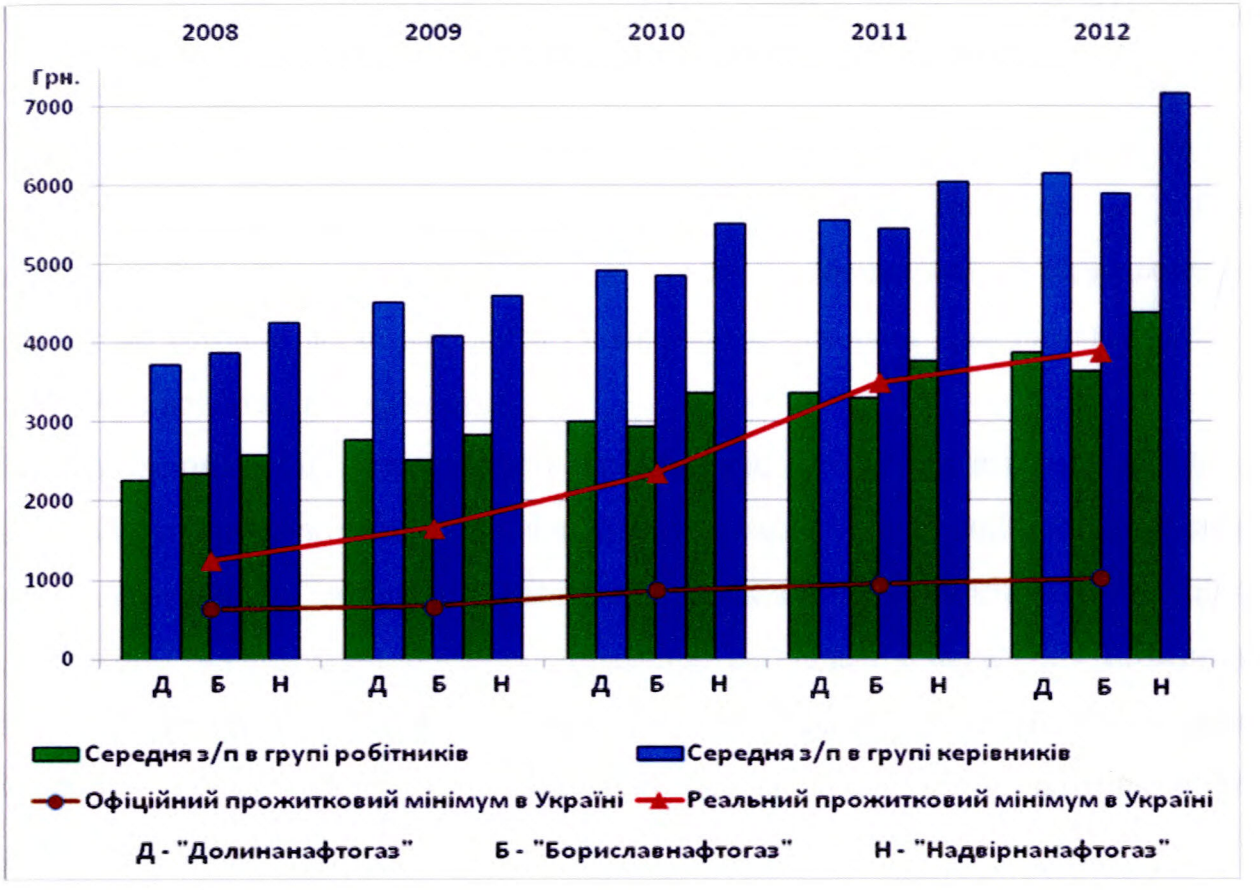


Рисунок 2.11 – Рівні купівельної спроможності середньої заробітної плати у різних ієрархічних групах працівників

Джерело: сформовано автором на основі звітів НГВУ, даних Укрдержкомстату, експертних даних Національного форуму профспілок України

сім'ї, то у 2012 році така здатність знизилася до забезпечення лише 1,5-1,8 членів. Тобто, якщо припустити, що сім'я працівника складається з мінімальної кількості членів: мама, тато і одна дитина, то у 2008 році працівник, займаючи керівні посади, все-таки був спроможний забезпечити свою сім'ю на задовільному рівні, однак у 2012 році його спроможність знизилася до забезпечення на більш якісному рівні потреб лише 1-ого члена сім'ї. Ще гірша ситуація склалася в групі робітників. У 2008 році такий працівник міг дозволити покрити мінімальні витрати лише 1,8-2,1 членів сім'ї, проте у 2011-2012 роках реальний дохід робітника забезпечував покриття мінімальних потреб лише 1-го члена сім'ї. Позитивним у цій ситуації виглядає лише той факт, що кожен працівник здатен сам себе забезпечити. Але, враховуючи те, що переважна більшість працівників у НГВУ – чоловіки, то, звичайно, говорити про повне забезпечення ними своїх сімей у

2011-2012 роках за рахунок отриманих доходів у НГВУ не доводиться. Це, звичайно, зумовлює соціальну напругу на підприємстві, особливо на фоні систематичного щорічного спаду купівельної спроможності працівників, і призводить до зниження власної самооцінки та внутрішньої незадоволеності. Як наслідок – зниження продуктивності праці, анулювання певних життєвих прагнень, амбіцій. При цьому кожен працівник не готовий легко залишити свою роботу, оскільки кращої альтернативи на місцевому ринку праці важко знайти.

Проведений аналіз чисельності працівників, фонду оплати праці, середньої заробітної плати, продуктивності праці здійснено в рамках дисертаційного дослідження з метою окреслення загальної картини грошового забезпечення працівників досліджуваних нафтогазовидобувних управлінь, їх віддачі і виявлення позитивних і негативних моментів у сфері матеріальної винагороди працівників. Зокрема, за результатами такого аналізу було виявлено такі недоліки та зауваження в роботі управлінської ланки:

– у НГВУ «Долинанафтогаз» набуло системного характеру порушення планових показників середньооблікової чисельності працюючих щодо їх надлишку; періодично така ситуація складалася і в НГВУ «Бориславнафтогаз». Унаслідок цього, лише у 2012 році було додатково понесено витрат на оплату праці близько 1509,2 тис. грн. у НГВУ «Долинанафтогаз» (4366,1 грн. • 12 міс. • 21 ос. + 1100257 грн. • 37,17 %) та близько 538,9 тис. грн. у НГВУ «Бориславнафтогаз» (4092,4 грн. • 12 міс. • 8 ос. + 392870 грн. • 37,17 %);

– необгрунтовано завищені показники продуктивності праці в усіх НГВУ, оскільки розраховуються на основі показника товарної продукції, який залежить від ринкової ціни на нафту і газ. Внаслідок цього недостовірно визначено ефективність роботи промислово-виробничого персоналу, а, отже, понесено додаткові витрати на виплату премій, що розраховуються на базі показника продуктивності праці. Загальну суму додаткових витрат неможливо визначити, оскільки НГВУ не надали аналітичну інформацію для відповідних розрахунків;

– реальна частка витрат на оплату праці із нарахуваннями в структурі операційних витрат становить 43,2-46,8 %, що додатково свідчить про необхідність посиленої уваги

до формування фонду оплати праці, оскільки всі три досліджувані підприємства, відповідно до інформації, наведеної в Звітах про фінансові результати, є збитковими. Тому необхідно переглянути показники ефективності здійснюваних витрат та розробити порядок розрахунку показників ефективності управлінських процесів;

– є необхідність подальшого моніторингу стану соціально-трудових відносин, оскільки аналіз середньої заробітної плати засвідчив неспроможність покриття працівниками НГВУ потреб своїх сімей відповідно до показників реального прожиткового мінімуму в Україні. Є ризик накопичення в трудовому середовищі невдоволення оплатою праці, а також невиправдання сподівань працівників від роботи в НГВУ. Тому вважаємо за необхідне розробити і реалізувати в подальшій частині роботи інструментарій для діагностики стану соціально-трудових відносин;

– у структурних підрозділах ПАТ «Укрнафта» не ведеться окремий облік витрат на працівників. Бухгалтерська служба формує спеціальний звіт із зазначенням планових та фактичних показників про величину і структуру фонду оплати праці, а також окремий документ «Бюджет соціальних виплат», який містить інформацію про виплати працівникам НГВУ, що не входять до фонду оплати праці, витрати на благодійність, позики тощо. При цьому витрати на працівників обмежуються величиною фонду оплати праці та іншими виплатами, що не входять до нього. Однак інші статті витрат, які є витратами на працівників, не фігурують при аналізі витрат на працівників. Витрати поза фондом оплати праці в НГВУ відносять до витрат соціальної сфери, включно із витратами на благодійну допомогу стороннім людям, облаштуванням спортивних майданчиків чи стадіонів міста тощо. Тому першочерговим завданням подальшого дослідження є збір і систематизація інформації про всі витрати на працівників відповідно до класифікації, наведеної в розділі 1 роботи, а також розробка відповідного внутрішнього звіту, в якому можна узагальнити інформацію про витрати на працівників для прийняття відповідних управлінських рішень.

2.3 Кошторис витрат на працівників нафтогазовидобувних підприємств як об'єкт управління та аналізу

Об'єктом управління витратами на працівників є самі витрати на працівників. На

досліджуваних підприємствах ПАТ «Укрнафта», як уже зазначалося, формуються три окремі внутрішні документи: «Бюджет витрат на оплату праці», «План по праці», а також «Бюджет соціальних виплат». Тобто, єдиного документу, в якому були б акумульовані всі витрати на працівників, визначені у розділі 1.2 цього дисертаційного дослідження, в НГВУ не формують. Відповідно говорити про оцінку ефективності управлінських дій за відсутності повної інформації про об'єкт дослідження не доводиться.

Оскільки показники витрат на працівників є домінуючими критеріями оцінки ефективності управління такими витратами, то необхідно їх виокремити з рахунків бухгалтерського обліку та внутрішніх звітів і сформувати документ, який міститиме всі статті таких витрат.

Дослідники витрат на працівників [13, 24, 42, 66, 77, 121] об'єднують статті таких витрат у документ, який іменують бюджетом витрат на персонал. Однак ми не погоджуємося із таким підходом, оскільки вважаємо, що бюджет повинен складатися з двох частин: доходів і витрат. Оскільки ми формуємо лише витратну частину, то доречніше такий документ називати кошторисом витрат на працівників.

На основі систематизації даних бухгалтерського обліку та інформації планово-економічного відділу автором було розроблено кошториси фактичних витрат на працівників усіх досліджуваних НВГУ за 2008-2012 роки, які наведені в додатках Є.1-Є.3. Для зручності проведення процедур аналізу вважаємо за доцільне додатково сформувати згорнуті кошториси витрат на працівників (табл. 2.16–2.18).

Отже, кошторис витрат на працівників досліджуваних НГВУ в аналізованому періоді складався з 37 статей, які були укрупнені в три блоки: 1) витрати на фонд оплати праці; 2) витрати, що не входять у фонд оплати праці; 3) інші витрати, що не є доходами працівників.

У 2012 році загальна сума кошторису НГВУ «Долинанафтогаз» склала 154075,5 тис. грн. і порівняно з 2008 роком темп приросту становив 65,8 %; НГВУ «Надвірнанафтогаз» – 144025,8 тис. грн, а базовий темп приросту становив – 52,6 %; НГВУ «Бориславнафтогаз» – 124431,5 тис. грн із базовим темпом приросту – 51,5 %. Беззаперечним є факт, що сума, яка вимірюється мільйонами гривень, потребує окремого підходу до її формування і, відповідно, окремого управління такими витратами. В

Таблиця 2.16 – Згорнутий кошторис витрат на працівників НГВУ «Долинанафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
		тис.грн.				
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**98762,2**	**87659,9**	**78723,1**	**73595,2**	**61533,1**
в т.ч	Основна заробітна плата	60837,5	55401,1	44793,4	42906	35197
в т.ч	Додаткова заробітна плата	23702,9	18671,6	22357,4	19649,9	17290
в т.ч	Інші заохочувальні виплати	14221,8	13587,3	11572,3	11039,3	9045,4
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**3359,5**	**2385,2**	**2395,1**	**2315,5**	**2361,6**
в т.ч	*Соціальні допомоги і виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	1222,8	1340,8	1300,2	1239,5	1261,5
в т.ч	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	2136,7	1044,4	1094,9	1076	1100,1
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**51953,8**	**46536,9**	**40442,9**	**36077,9**	**29027,9**
в т.ч.	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	290,5	287,3	279,7	175,3	110,1
в т.ч.	Витрати на об'єкти соціальної сфери:	10102,8	9353,2	7584,1	5929,2	4102,8
	РАЗОМ	**154075,5**	**136582,0**	**121561,1**	**111988,6**	**92922,6**

2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
у відсотках				
64,1	**64,2**	**64,8**	**65,7**	**66,2**
39,5	40,6	36,8	38,3	37,9
15,4	13,7	18,4	17,5	18,6
9,2	9,9	9,5	9,9	9,7
2,2	**1,7**	**2,0**	**2,1**	**2,5**
0,8	1,0	1,1	1,1	1,4
1,4	0,8	0,9	1,0	1,2
33,7	**34,1**	**33,3**	**32,2**	**31,2**
0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
6,6	6,8	6,2	5,3	4,4
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень

Таблиця 2.17 – Згорнутий кошторис витрат на працівників НГВУ «Бориславнафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
		тис.грн.				
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**83104724**	**74431898**	**68054357**	**58649955**	**55099164**
в т.ч	Основна заробітна плата	52010898	45558431	41620996	34806400	33611704
в т.ч	Додаткова заробітна плата	19549147	18373587	16376511	15021489	12812297
в т.ч	Інші заохочувальні виплати	11544679	10499880	10056849	8822066	8675163
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**2009600**	**2551040**	**2624640**	**1964640**	**1868880**
в т.ч	*Соціальні допомоги і виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	1468240	2005520	2053360	1430400	1383280
в т.ч	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	541360	545520	571280	534240	485600
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**39317218**	**35010443**	**31658789**	**27012763**	**25143173**
в т.ч.	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	262056	294853	212203	129432	95294
в т.ч.	Витрати на об'єкти соціальної сфери:	3779525	3610460	3096295	2793695	2598365
	РАЗОМ	**124431542**	**111993381**	**102337786**	**87627358**	**82111218**

2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
у відсотках				
66,8	**66,5**	**66,5**	**66,9**	**67,1**
41,8	40,7	40,7	39,7	40,9
15,7	16,4	16,0	17,1	15,6
9,3	9,4	9,8	10,1	10,6
1,6	**2,3**	**2,6**	**2,2**	**2,3**
1,2	1,8	2,0	1,6	1,7
0,4	0,5	0,6	0,6	0,6
31,6	**31,3**	**30,9**	**30,8**	**30,6**
0,2	0,3	0,2	0,1	0,1
3,0	3,2	3,0	3,2	3,2
100,0	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень

Таблиця 2.18 – Згорнутий кошторис витрат на працівників НГВУ «Надвірнанафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
		тис.грн.				
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**97770263**	**87566939**	**80063949**	**68999947**	**64822546**
в т.ч	Основна заробітна плата	61189292	53598154	48965878	40948706	39543181
в т.ч	Додаткова заробітна плата	22998996	21615985	19266484	17672340	15073291
в т.ч	Інші заохочувальні виплати	13581975	12352800	11831587	10378901	10206074
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**2512000**	**3188800**	**3280800**	**2455800**	**2336100**
в т.ч	*Соціальні допомоги і виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	1835300	2506900	2566700	1788000	1729100
в т.ч	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	676700	681900	714100	667800	607000
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**46255550**	**41188756**	**37245634**	**31779721**	**29580204**
в т.ч.	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	308301	346886	249650	152273	112111
в т.ч.	Витрати на об'єкти соціальної сфери:	4446500	4247600	3642700	3286700	3056900
	РАЗОМ	**144025813**	**128755695**	**117309583**	**100779668**	**94402750**

2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
у відсотках				
67,9	**68,0**	**68,3**	**68,5**	**68,7**
42,5	41,6	41,7	40,6	41,9
16,0	16,8	16,4	17,5	16,0
9,4	9,6	10,1	10,3	10,8
1,7	**2,5**	**2,8**	**2,4**	**2,5**
1,3	1,9	2,2	1,8	1,8
0,5	0,5	0,6	0,7	0,6
32,1	**32,0**	**31,7**	**31,5**	**31,3**
0,2	0,3	0,2	0,2	0,1
3,1	3,3	3,1	3,3	3,2
100,0	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень

даному кошторисі витрат найвагомішу частку займає фонд оплати праці – в діапазоні 64,1-67,9 % для всіх НГВУ у 2012 році. Другим за вагомістю є блок витрат, які не утворюють особистого доходу працівників, їх частка в кошторисі витрат становить близько 31,6-33,7 % у 2012 році. Основним компонентом у цьому блоці є витрати по сплаті єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне страхування, частка яких у загальній сумі ВНП у 2012 році становила близько 23,8 %. Звичайно, що такі витрати прямо залежать від величини фонду оплати праці, оскільки останній є базою нарахування для ЄСВ. Тому, якщо розглядати нерозривність зв'язку ФОП з ЄСВ, то такий тандем у структурі всіх витрат на працівників займає близько 87,9 %. Найменшу частку в структурі кошторису займає група витрат, що не входять до фонду оплати праці, зі структурним навантаженням на кошторис у розмірі 1,6-2,2 % по трьох НГВУ. Слід зауважити, що в цю групу витрат включені витрати на виплату грошових коштів колишнім працівникам НГВУ і на інші витрати, які не є доходами працівників (близько 9,9 %).

Отже, при такій структурі витрат на працівників для їх оптимізації насамперед необхідно впливати на величину фонду оплати праці.

Позитивним у цій ситуації виглядає той факт, що підприємство виплачує заробітну плату своїм працівникам офіційно в повному обсязі, навіть незважаючи на те, що левову частку довелося заплатити до фонду соціального страхування як єдиний соціальний внесок. Однак, якщо аналізувати такий кошторис за фазами інвестування у людський капітал, то зрозуміло, що більшість коштів підприємство витрачає на фазу використання людського капіталу, а фаза відтворення людського капіталу фінансується за залишковим принципом. Витрати на підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників становлять 0,2 % у 2012 році від загальної величини кошторису витрат.

Тому керівництву НГВУ доцільно було б переглянути структуру витрат на працівників з метою її оптимізації.

Сформувавши кошторис витрат на працівників для всіх НГВУ, постає завдання оцінки його ефективності, адже ефективність витрат є наслідком реалізації певних управлінських дій. Для оцінки ефективності витрат на працівників скористаємося системою показників аналізу, яка наведена у розділі 1.3 (табл. 1.8). Деякі з наведених

показників уже є розраховані в цій частині дослідження. Решту показників ефективності наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Додаткові показники ефективності витрат на працівників у 2012 р.

Показник	НГВУ		
	«Долина-нафтогаз»	«Бориславнафтогаз»	«Надвірнанафтогаз»
Частка витрат на працівників у загальній сумі операційних витрат підприємства, %	52,3	54,8	51,9
Рентабельність витрат на працівників, %	-	-	-
Структура витрат на працівників за елементами, %	Див. кошторис ВНП	Див. кошторис ВНП	Див. кошторис ВНП
Показник витрат на працівників на одну середньоспискову особу, грн./ос.	81737,7	85227,1	85121,6
Показник фонду оплати праці на одного працівника, тис. грн.	52,4	56,9	57,8
Рентабельність персоналу, %	-	-	-
Продуктивність праці одного працівника, т. ум. пал./ос.	485,1	236,3	423,7
Показник розвитку персоналу, тис. грн./ос	741,1	714,0	809,2
Структура персоналу	Див. табл. 2.5	Див. табл. 2.6	Див. табл. 2.7
Коефіцієнт плинності персоналу	0,19 %	0,12 %	0,17 %
Величина прибутку на одиницю витрат на працівників, грн.	-1,89	-1,61	-1,09
Виробнича собівартість товарної продукції на одну гривню фонду оплати праці, грн	2,4	2,3	2,1
Сума прибутку на одну гривню фонду оплати праці, грн.	–	–	–
Середня заробітна плата, грн./люд.	4366,1	4092,4	4815,3
Плиниість працівників, %	0,18	0,15	0,17
Рівень абсентеїзму, %	0,01	0,01	0,00
Частка основної заробітної плати у фонді оплати праці; частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці; частка інших заохочувальних виплат у фонді оплати, %	Див. табл. 2.8	Див. табл. 2.9	Див. табл. 2.10
Рентабельність фонду оплати праці, %	-	-	-
Коефіцієнт випередження (показує на скільки % зростання продуктивності праці випереджає зростання середньої заробітної плати)	0,89	0,95	0,89
Коефіцієнт еластичності (показує на скільки % зростає середня заробітна плата при зростанні продуктивності на 1 %)	7,9	3,0	4,8

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень.

Витрати на працівників займають левову частку в структурі операційних витрат усіх НГВУ – 51,9-54,8 %. Якщо говорити тільки про витрати на оплату праці разом із відрахуваннями на соціальні заходи, згідно Звітів про фінансові результати за 2012 рік, то їх частка в структурі операційних витрат становила близько 46,8 %. Цей факт

підтверджує необхідність виокремлення зі сфери управління витратами підприємства окремого напряму – управління витратами на працівників. Питання формування витрат на працівників, оцінки їх ефективності, виявлення резервів їх оптимізації є насправді одним із першочергових у площині управління підприємством, однак і досі залишається недооціненим на усіх вітчизняних підприємствах. Якщо близько половини всіх операційних витрат складають витрати на працівників, то потрібно цьому питанню приділити й адекватну увагу.

Для утримання одного працівника протягом 2012 року НГВУ витратили в середньому 81737,7–85227,1 тис. грн. Це орієнтовна вартість кожного учасника трудових відносин для підприємства. З цієї суми близько 52,4–57,8 тис. грн є виключно регулярним доходом працівника. Якщо говорити про те, що всі НГВУ є фінансово нерентабельними у досліджуваному періоді, то така величина витрат свідчить про розуміння важливості кожного працівника на підприємстві. Інтереси підприємства у досягненні позитивних показників фінансових результатів є не задоволеними, однак керівництво не забуває про існування інтересів працівників, про що свідчить величина ВНП із розрахунку на одного працюючого. Цю тезу підтверджують розраховані значення коефіцієнта еластичності, який засвідчує, що підприємство є в міру щедрим у своїй винагороді: при зростанні продуктивності праці на 1 % середня заробітна плата зростає в межах 3,0-7,9 %. У цій ситуації виникає запитання: як «віддячується» працівник за такі фінансові вкладення у нього? Про це свідчить динаміка показників продуктивності праці, коефіцієнта випередження, рівня абсентеїзму, плинності кадрів. Зокрема, темп росту продуктивності праці в усіх НГВУ має позитивні тенденції, спостерігалася низька плинність кадрів. Абсентеїзм практично відсутній, що свідчить про наявність трудової дисципліни і важливість збереження місця роботи для працівників. Така ситуація свідчить про відсутність виражених претензій у працівників до управлінської ланки НГВУ. Однак при цьому темп росту продуктивності праці є меншим за темп росту середньої заробітної плати, що говорить про незбалансованість виробітку і винагороди.

Розрахувати рентабельність витрат на працівників не є можливим, оскільки у досліджуваному періоді у фінансовій звітності всіх НГВУ зафіксовані непокриті збитки.

Тому за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що в усіх НГВУ, незважаючи на незадовільні фінансові показники діяльності, доволі лояльні принципи формування мотиваційної політики. Через витрати на працівників зі сторони підприємства спостерігаються доволі значні фінансові потоки для зближення і задоволення інтересів працівників. Певні кроки назустріч підприємству роблять і самі працівники, сумлінно працюючи і виконуючи планові показники, однак, незважаючи на позитивну динаміку продуктивності праці, її темп є недостатнім порівняно з темпами зростання доходів працівників.

Тому в подальшій частині роботи необхідно дослідити причини таких розбіжностей через моніторинг справдження очікувань працівників від підприємства.

2.4 Визначення соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств ПАТ «Укрнафта»

Для формування ефективного кошторису витрат на працівників необхідно з'ясувати, які основні фактори впливають на підвищення продуктивності праці, лояльності до підприємства працівників і наскільки вагомий вплив на кінцевий результат здійснюють такі фактори.

Вважаємо, що доцільно в цьому випадку скористатися методом анкетного опитування працівників НГВУ, щоб отримати інформацію про стан трудових відносин на підприємстві безпосередньо від самих працівників.

Опитування проводилося вибірковим методом.

Генеральна сукупність становила 1885 осіб для НГВУ «Долинанафтогаз», 1460 осіб для «Бориславнафтогаз» і 1692 особи для «Надвірнанафтогаз».

Обсяг вибірки (n) визначається за формулою:

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{N \cdot \Delta^2 + t^2 \cdot \sigma^2} \qquad (2.3)$$

Оскільки дисперсія частки невідома, то приймаємо $\sigma^2 = 0{,}25$.

Ймовірність (p) приймаємо p=0,95, звідси коефіцієнт довіри t = 1,96.

Гранична похибка (Δ) частки становить Δ = 0,05

Тому за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що в усіх НГВУ, незважаючи на незадовільні фінансові показники діяльності, доволі лояльні принципи формування мотиваційної політики. Через витрати на працівників зі сторони підприємства спостерігаються доволі значні фінансові потоки для зближення і задоволення інтересів працівників. Певні кроки назустріч підприємству роблять і самі працівники, сумлінно працюючи і виконуючи планові показники, однак, незважаючи на позитивну динаміку продуктивності праці, її темп є недостатнім порівняно з темпами зростання доходів працівників.

Тому в подальшій частині роботи необхідно дослідити причини таких розбіжностей через моніторинг справдження очікувань працівників від підприємства.

2.4 Визначення соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств ПАТ «Укрнафта»

Для формування ефективного кошторису витрат на працівників необхідно з'ясувати, які основні фактори впливають на підвищення продуктивності праці, лояльності до підприємства працівників і наскільки вагомий вплив на кінцевий результат здійснюють такі фактори.

Вважаємо, що доцільно в цьому випадку скористатися методом анкетного опитування працівників НГВУ, щоб отримати інформацію про стан трудових відносин на підприємстві безпосередньо від самих працівників.

Опитування проводилося вибірковим методом.

Генеральна сукупність становила 1885 осіб для НГВУ «Долинанафтогаз», 1460 осіб для «Бориславнафтогаз» і 1692 особи для «Надвірнанафтогаз».

Обсяг вибірки (n) визначається за формулою:

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{N \cdot \Delta^2 + t^2 \cdot \sigma^2} \qquad (2.3)$$

Оскільки дисперсія частки невідома, то приймаємо $\sigma^2 = 0{,}25$.

Ймовірність (p) приймаємо p=0,95, звідси коефіцієнт довіри t = 1,96.

Гранична похибка (Δ) частки становить Δ = 0,05

переважній більшості знову ж таки чоловіки (95,2 %). Але високий рівень обізнаності з цього питання є ознакою небайдужості до величини своїх доходів і позитивно характеризує працівників НГВУ, оскільки саме цей показник є базою для нарахування інших виплат.

На питання про поінформованість щодо порядку формування преміальної частини заробітку 88,1 % опитаних дали теж ствердну відповідь. З них володіють такою інформацією 92,5 % опитаних робітників і 71,6 % інженерно-технічного персоналу. 100 % серед опитаних, які не знають про порядок розрахунку преміальної частини, склали чоловіки. З працівників неповне уявлення про принципи нарахування премій мають 9,4 %. Тобто, ця категорія персоналу володіє неповною інформацією про розміри нарахування премій, їх перелік, однак точно визначити особистий дохід за відсутності повного обсягу інформації не може. В цій категорії опитаних 10 % складають жінки і 90 % чоловіки. При цьому жоден з опитаних у віці після 60 років не знає або має неповне уявлення про додаткові заходи стимулювання.

З опитаних працівників НГВУ 96,2 % розуміє, що, крім витрат на оплату праці, підприємство має додаткові зобов'язання перед фондом соціального страхування, несе додаткові витрати на створення умов праці тощо. На це питання ствердну відповідь дали 96 % робітників і 97 % інженерно-технічного персоналу. В цій структурі жінки становлять 100 %, чоловіки – 95,8 %. Повністю поінформовані з цього питання виявилися респонденти у віці до 35 років, що свідчить про найбільшу зацікавленість ними своєї вартості з точки зору працедавця.

Досить неоднозначно розподілилися відповіді опитаних із приводу їх обізнаності щодо орієнтовної вартості години їх роботи. 82,1 % мають неповне уявлення, 7,8 % знають точну відповідь і 32 % взагалі не знають про вартість одиниці свого часу. Це говорить про те, що остання третина опитаних, прийшовши на роботу, так і не розуміє яку приблизну винагороду заробляє щогодини. Це також може свідчити про те, що працівник не зацікавлений у якісному відпрацюванні кожної години робочого часу.

Одним із підтверджень про неефективність системи управління, є той факт, що жоден із опитаних респондентів не дав позитивну відповідь на запитання про те, чи ознайомлені вони з точним обсягом робіт, виконання якого забезпечує отримання окладу.

79 % опитаних мають неповне уявлення щодо такого обсягу робіт. Решта – 21 % взагалі не володіють такою інформацією. Жоден із респондентів не дав відповіді «так» на поставлене запитання. Із 79 % працівників із неповним уявленням про індивідуальні місячні обсяги необхідних робіт 78,6 % складають робітники і 21,4 % – інженерно-технічні працівники. При цьому, якщо за 100 % обирати сукупність ІТП, то 80,6 % із них складають респонденти з неповним розумінням обсягу місячних задач. Отже, праця інженерно-технічного персоналу мало інтенсивна по своїй суті, оскільки немає поставленого обсягу завдань за конкретний термін, а, відповідно, немає поспіху в їх виконанні. Причинами таких ситуацій є відсутність планових показників для ІТП, надмірна кількість кадрів тощо.

Ситуація зі щомісячним преміюванням теж досить неоднозначна. Лише 21 % опитаних розуміють обсяг і якість робіт, необхідних для преміювання, а 42,3 % мають неповне уявлення про завдання. При цьому ще 36,7 % респондентів взагалі не ознайомлені з обсягом місячних робіт, необхідних для отримання щомісячної премії. Ситуація виглядає досить дивною, адже положення про преміювання є серед нормативних документів НГВУ, де прописано основні умови отримання премії. Цікавим є той факт, що мають неповне уявлення про обсяги робіт лише 3 % ІТП, а решту 97 % взагалі дали негативну відповідь на поставлене запитання. Тобто, майже увесь штат працівників або не знає принципів надання премій, або ж поясненням цієї ситуації є інша причина, яку можна з'ясувати лише за допомогою методу спостереження – відкрите інтерв'ю.

Якщо аналізувати відповіді респондентів у групі робітників, то 26,6 % з них знають точно, який обсяг і якість робіт необхідно виконати за місяць для отримання премії, а 52,8 % точно не знають необхідних нормативів заздалегідь. Можна припустити, що основна частина із цих 52,8 % була представлена саме людьми, які безпосередньо займаються видобутком нафти чи газу, оскільки до їх відома обов'язково доводиться план відповідного видобутку. Однак безпосередньо оцінити свій вклад у реалізацію цього плану кожному робітнику важко. Очевидно, що на поверхні такої ситуації лежать суттєві недоліки в системі планування нормативних показників. Зокрема, відсутність індивідуальних планів роботи створюють демотивованість самої роботи.

З опитаних працівників НГВУ 92,5 % робітників незадоволені діючим розподілом постійної та змінної частин оплати праці, а 7,5 % задоволені частково. Інженерно-технічні працівники висловили своє задоволення в кількості 50,7 %, незадоволення – 35,8 %, часткове задоволення – 13,5 %. За результатами відповідей робітників можна з впевненістю стверджувати про неефективність системи винагороди на підприємстві. Така кількість незадоволених людей розподілом заробітної плати на змінну і постійну частини красномовно говорить про соціальну напругу на підприємстві. В процесі майбутнього усного інтерв'ю, який є надійним засобом для розуміння мікроклімату в колективі, необхідно з'ясувати причини такого масового невдоволення і яка частина оплати праці, на думку, респондентів, мала би зазнати серйозних змін. Серед опитаних жінок 84,4 % висловили своє задоволення таким розподілом повністю або частково. Це говорить про неготовність їх змінювати темп роботи на інтенсивніший, при якому винагорода буде більше залежати від результатів праці. Такої ж думки притримуються і представники з вікової групи «після 60 років», які на 63 % повністю задоволені розподілом особистого доходу і 37 % задоволені частково.

Найбільше невдоволених виявлено у віковій групі до 35 років – 87,8 % опитаних. У наступних вікових групах ця тенденція потрохи спадає. Амбіції, високий енергетичний запас трудових сил викликають «бурю» негативних емоцій у молодого покоління. Звичайно, що до такого тривожного дзвоника керівництву варто було б прислухатися.

З усіх опитаних працівників 72,4 % вважають обсяг виконуваних ними робіт відповідним отримуваному доходу. Лише 16,3 % вважають себе завантаженими понад норму, а 11,3 % з опитаних не змогли визначити дане співвідношення. Причому інтенсивно завантаженими себе вважають 19,4 % з категорії робітників і лише 4,5 % з категорії ІТП. Із результатів цього опитування можна припустити, що на підприємстві працівники є неефективно завантаженими, причиною чого може бути надлишкова чисельність працівників. Ми свідомо в анкету не вносили пункт «недостатній рівень завантаження», оскільки наперед є очевидним той факт, що ніхто з респондентів не наважиться ствердно на нього відповісти з перестороги, щоб керівництво не збільшило їх завантаженість за ту ж саму винагороду.

Щодо самооцінки якості роботи порівняно з отримуваним доходом, 77,4 % опитаних вважають ці критерії відповідними. З цієї категорії 80,6 % складають робітники і 19,4 % – ІТП. При цьому з усієї сукупності робітників так ввважають 79,0 %, а із сукупності ІТП – 71,6 %. З усіх опитаних 8,5 % респондентів взагалі не змогли оцінити відповідність «якість-особистий дохід». З них 6 % становлять представники групи робітників і 17,9 % – ІТП. Лише 14,1 % працівників вважають, що якість виконуваної роботи не співвідноситься із їх особистим доходом, оскільки прикладені старання недостатньо винагороджуються. Тобто, якщо 77,4 % співвідносять поняття «якість-оплата», то, можливо, такі люди не мотивовані до вдосконалення результатів своєї праці, а намагаються виконувати її на більш-менш достатньому рівні. Підтвердженням цьому є 14,1 % опитаних, які вважають, що виконують роботу набагато ретельніше, ніж за неї платять. Такій ситуації є два варіанти пояснення: або висока якість праці достатньо винагороджується, або працівники трудяться лише на задовільному рівні без докладання додаткових зусиль до якості. Враховуючи те, що заробітна плата опитаних дає можливість забезпечити життєві потреби лише 1,6 осіб у групі ІТП та 1 особи в групі робітників, то перше припущення можна сміливо відхилити. Отже, очевидною є проблема з дотриманням якості робіт у НГВУ, в першу чергу, в групі інженерно-технічного персоналу. Керівництву варто звернути увагу на той факт, що з числа працівників, які вважають якість виконуваної роботи більшою від винагороди за неї, 75,6 % становлять особи віком до 35 років (з числа усіх осіб цієї групи – 45,9 %). Крім того, з групи опитаних у віці після 60 років 62,5 % також вважають якість виконуваної роботи невідповідною до її оплати. Проміжні групи віком 46-60 років вже призвичаїлися до роботи і намагаються виконувати її розмірено з достатньою якістю. Результати опитувань у групі до 35 років можна пояснити прагненнями молодих людей зарекомендувати себе в роботі, досягти кар'єрного росту за рахунок ретельного виконання роботи, а у віці після 60 років мотивом до підвищення якості своїх робіт може бути страх звільнення через пенсійний вік або ж на якість роботи позитивно впливає отриманий досвід роботи та інші фактори.

Якщо аналізувати відповіді респондентів щодо задоволеності ними принципами нарахування змінної частини оплати праці, то абсолютна більшість (93,7 %) виявила

бажання суттєво змінити положення Колективного договору з даного питання. Своє незадоволення висловили 98 % робітників та 77,6 % із групи ІТП. Це переконливий сигнал про те, що витрати на оплату праці персоналу є не прив'язані до інтересів і результатів роботи працівників. У колективі тяжіє відкрите незадоволення основними положеннями Колективного договору або ж ці положення не виконуються на підприємстві. Тому даний факт потребує подальшого з'ясування шляхом особистого спілкування з працівниками.

Важливим фактом, виявленим у ході анкетування є той, що 93,4 % працівників вважають систему нематеріальної мотивації важливою і актуальною. При цьому жоден із респондентів не висловився негативно щодо такого виду стимулювання. Таке бажання до особистого заохочення через засоби нематеріальної мотивації відкривають можливості для НГВУ вплинути на підвищення продуктивності праці без вкладання суттєвих коштів у цей вид стимулювання. Така одностайність у відповідях говорить про готовність працівників прийняти цей вид заохочень, вони прагнуть ідентифікації себе керівництвом як важливого працівника. Тому ігнорувати цей вид бажань, який не коштує дорого управлінському персоналу, було б недоречно. Можливо, такі прагнення зумовлені тим, що діюча на цей момент система нематеріальної мотивації не приносить очікуваних дивідендів. Тому цьому питанню теж треба надати суттєву вагомість у наступних співбесідах із працівниками. Важливо виявити, які види заохочень прагнуть бачити працівники в пакеті нематеріальних стимулів, як вони розподіляються за категоріями працюючих і як залежать від віку чи статі.

З усіх опитаних працівників 97,8 % не вважають, що отримуваний ними дохід у НГВУ дає можливість повністю забезпечити свою сім'ю, з них 100 % становлять робітники. Такі результати опитування повністю підтверджують проведені нами розрахунки в розділі 2.2 (табл. 2.13-2.15). З усіх опитаних 2,2 % (7 осіб з 319) не знають, чи достатньо коштів заробляють у НГВУ для своїх сімей. З них 5 осіб у віковій групі до 35 років. Отже, працівникам НГВУ або доводиться покладатися на інших членів сім'ї у формуванні сімейного бюджету, або шукати способи додаткового заробітку. Якщо для працівника є нагальним питання пошуку додаткового доходу, окрім основного місця роботи, то, зазвичай, не можна сподіватися на абсолютну віддачу його потенціалу на

робочому місці. Звичайно, що це насамперед відображається на продуктивності праці, на психоемоційному стані працівника і має істотний вплив на кінцеві результати роботи всього підприємства.

Аналізуючи відповіді на питання «що протягом року Ви зробили для розвитку підприємства?», з 319 опитаних осіб 18,2 % висловили думку про те, що для розвитку НГВУ достатнім буде своєчасне і якісне виконання працівником своїх обов'язків. Інакше кажучи, замислюватися про розвиток підприємства кожному працівнику зокрема не варто, для цього є управлінський апарат, який і зобов'язаний виконувати такі завдання. Це питання було введено в анкету з метою оцінки ініціативності працівників, їх лояльності до інтересів підприємства. При цьому 3,8 % опитаних взагалі не цікавить розвиток підприємства, оскільки особисті клопоти поглинули їх повністю. Впродовж року 168 осіб з чила опитаних певним чином підвищили свою кваліфікацію, що мало вплив на їх продуктивність, а значить і результати діяльності підприємства. З опитаних працівників 10 % висловлювало ідеї, які спрямовані на покращення діяльності певної ділянки роботи, проте керівництво ігнорувало такі ініціативи. Реальні рацпропозиції, які були реалізовані, запропоновано 2,5 % опитаних. Виходячи з таких результатів, можна стверджувати, що загалом персоналу небайдужа перспектива НГВУ. Більшість опитаних (100 %-18,2 %-3,8 %=78 %) вважають, що поза виконанням основної роботи роблять маленькі внески у розвиток підприємства. Категоричність у неактуальності інтересів підприємства для себе висловили лише 12 осіб, що, вважаємо, є прийнятним рівнем.

З опитаних 90 % працівників НГВУ вважають, що виконувана ними робота безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. З них 93,7 % є представниками робітничих професій і 76,1 % зі складу ІТП. Опосередкованим вважають вплив своєї роботи на результати НГВУ 9,1 % опитаних. Позитивним фактом, за результатами цього опитування, є відсутність респондентів, які вважають, що виконувана ними робота взагалі не впливає на результат діяльності підприємства чи його імідж. Отже, кожен працівник розуміє свою відповідальність за кінцеві результати роботи НГВУ.

Характеризуючи свого керівника як суб'єкта оцінки власних досягнень у роботі, 75,2 % вважають, що керівник об'єктивно здійснює таку оцінку у відповідності до

результатів роботи кожного працівника. З опитаних своє задоволення висловили 78,2 % робітників і 64,2 % ІТП. Проте, є працівники, які вважають, що справедливість в оцінюванні керівником своїх підлеглих взагалі відсутня – 2,8 % опитаних. Суб'єктивізм в оцінюванні результатів роботи спостерігають 16,9 % працівників, який пояснюється особистими симпатіями керівника. Через некомпетентність керівництва 5 % опитаних вважають, що їх робота неналежно оцінена. Але, якщо розподілити працюючих на дві групи «задоволені оцінюванням керівника» і «незадоволені оцінюванням керівника», то пропорції опитаних будуть становити відповідно 75,2 % і 24,8 %. Тобто, 2/3 опитаних не мають претензій з цього приводу до керівництва, а, отже, продуктивність їх праці буде належним чином оцінена. Із групи незадоволених оцінюванням керівника робітники складають 21,8 % , ІТП – 35,8 %. Показники є вагомими для втручання у ситуацію, адже фактично кожен четвертий працівник має приховані претензії до свого безпосереднього начальника.

З усіх опитаних працівників 98,7 % висловили думку про необхідність зміни діючої системи оплати праці. При цьому майже одностайність виявляється у бажанні змінити принципи нарахування премій. Отже, діюче Положення про преміювання не задовільняє майже нікого в НГВУ (315 осіб проти 319 опитаних). Вважають за необхідне переглянути мотиваційну частину оплати праці 86,5 % опитаних. Повністю однодумцями в цьому питанні є жінки і працівники віком до 35 років.

Стабілізувати величину свого доходу пропонують 73 % опитаних шляхом збільшення окладів та оплати за годинні тарифні ставки. Це дозволить працівникам не хвилюватися впродовж місяця за величину отримуваної винагороди. В цьому випадку працівники переслідують виключно свої інтереси, намагаючись зняти з себе відповідальність за величину отримуваного доходу. При збільшенні константної частини оплати праці за рахунок зменшення змінної майже стовідсотково можна очікувати зниження продуктивності праці, оскільки система мотивації таким кроком ліквідовується. В цьому виявляється здоровий інтерес людини «менше працювати – більше отримувати».

Більшість працівників НГВУ (75,9 %) вважають, що величина премій повинна залежати від особистих досягнень кожного працівника. Тобто, кожна продуктивність має

бути адекватно оцінена у формі премії. Проте 13,4 % опитаних не проти взаємозалежності розміру додаткової винагороди і результатів роботи бригади, колективу тощо. Доцільним вважають вплив на величину премії результатів діяльності всього НГВУ 10,3 % працівників. І жоден з опитаних не вважає обгрунтованим нарахування премії з прив'язкою до результатів роботи ПАТ «Укрнафта» загалом.

За результатами опитування було з'ясовано, що 38,6 % працівників можуть за додаткову винагороду виконувати більший обсяг робіт. Зокрема, до 15 % додаткового навантаження готові 34,8 % опитаних, чверть навантаження готові взяти на себе 3,8 % респондентів за додаткову оплату. З числа зацікавлених у додатковому заробітку 36,9 % становлять робітники, з групи ІТП ствердно відповіли 44,8 % опитаних. Якщо підійти до оцінювання цього питання з позиції інтенсивності завантаженості працівників, то тут можна роздивитися певні резерви щодо оптимізації робочого часу. Якщо майже кожен третій працівник може виконати до 15 % додаткового навантаження в рамках незмінного робочого дня за додаткову винагороду, значить при відповідній мотивації працівник все-таки спроможний оптимізувати свій робочий час. Даний факт також може вказувати на надмірну чисельність персоналу, за рахунок чого обов'язки працівників розпорошуються серед наднормативних працівників.

З числа опитаних 18,5 % вважають невиправданим, з точки зору матеріальної зацікавленості, виконання додаткових робіт. Можна припустити, що при більшій мотивації певна частина з цієї категорії все таки б погодилася на виконанання додаткового обсягу робіт.

Ситуація по проблемних питаннях в інших НГВУ має такий же вигляд із незначними коливаннями відповідей респондентів.

Але загалом за результатами опитування трьох НГВУ виявлено основні недоліки системи управління витратами на працівників. Зокрема, працівники усіх НГВУ добре володіють інформацією про належну їм оплату і в переважній більшості розуміють принципи її розрахунку, що дозволяє підприємству маніпулювати базовими показниками для розрахунку винагороди. При цьому, не знаючи вартість години робочого часу, працівник не докладає зусиль до її продуктивного відпрацювання. Недоліки виявлені в тій частині, що більшість працівників, а, зокрема, найбільше керівники, спеціалісти,

службовці не знають точний обсяг робіт, виконання якого забезпечує отримання окладу. Це свідчить про недоведення до працівників такої інформації, що негативно впливає на їх місячну продуктивність праці. Схожий недолік виявлено і щодо використання преміальної частини винагороди, оскільки не всі працівники мають повне уявлення про базу її нарахування, а, відповідно не докладають належних зусиль до покращення особистих робочих здобутків.

Неефективність окремих напрямів політики управління витратами на працівників засвідчує факт невдоволеності принципами розподілу фонду оплати праці за кількома критеріями, що потребує перегляду такого розподілу. Відсутність індивідуальних планів роботи теж є недоліком системи управління. Є невикористані резерви щодо ущільнення графіків і обсягів роботи. Значна вартість одного працівника для підприємства не є еквівалентом для достатнього покриття потреб сім'ї такого працівника. В цьому контексті можна означити необхідність перерозподілу витрат між статтями.

Є великі проблеми у виконанні норм Колективного договору управлінською ланкою. Це викликає великі збурення серед працівників, зростає рівень соціальної напруги. Слід зауважити, що нормативна база, що регулює питання виплат працівникам не обмежується лише Колективним договором чи Положеннями про преміювання. Детальніше це питання розглянуто у нашій статті [98], а нормативно-правове забезпечення розрахунків за виплатами працівникам наведено в додатку И.

З метою спростування або підтвердження припущень, зроблених у процесі обробки результатів анкет, нами було проведено додаткове обстеження стану соціально-трудових відносин за допомогою фокусного інтерв'ю з деякими представниками групи робітничих професій та інженерно-технічного персоналу в НГВУ «Долинанафтогаз».

В процесі фокусного інтерв'ю було з'ясовано, що з усіх заявлених у Колективному договорі премій, надбавок і доплат фактично виконується лише частина. Керівництво пояснює цю ситуацію недостатністю коштів для виконання всіх зобов'язань перед працівниками.

Розроблена шкала преміювання за результатами роботи працівників не застосовується для розрахунку премій за виконання виробничих завдань і функцій, а

фактично цей вид премії у 2012 році нараховувався за принципами, наведеними у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Фактичні показники преміювання в НГВУ «Долинанафтогаз»

Показник	*Працівники НГВУ, окрім працівників соцсфери*	*Працівники соціальної сфери*
При перевиконанні планових показників по видобутку (за умови не перевищення собівартості продукції, виконаних робіт, послуг з початку року або зниження собівартості продукції, робіт, послуг)	15 % від посадового окладу	10 % від посадового окладу
При 100 % виконанні планових показників по видобутку (за умови не перевищення собівартості продукції, виконаних робіт, послуг з початку року)	7,5 % від посадового окладу	5 % від посадового окладу
При недовиконанні планових показників по видобутку; суттєвого збільшення собівартості продукції, виконаних робіт; погіршення якості роботи, невиконанні чи неналежному виконанні посадових обов'язків, порушенні виробничої та трудової дисципліни; наявності інших обгрунтованих претензій до працівників.	премія не нараховується	премія не нараховується

Джерело: сформовано автором на основі фокусного інтерв'ю.

При такому підході до преміювання працівників за виконання ними виробничих завдань і функцій абсолютно не враховується вклад кожного працівника в результати діяльності НГВУ. Фактично питання про те, чи нараховуватиметься премія за звітний період для всіх працівників НГВУ, чи ні, залежить від працівників, які безпосередньо займаються процесом організації та видобутку нафти і газу. Інші працівники перебувають тільки в очікуванні результатів роботи першої частини працівників і не можуть прямо впливати на наявність премії чи ставку її нарахування.

При цьому ставка премії є недостатньо вагомою для мотивації працівників. У ході бесіди з працівниками НГВУ було підтверджено той факт, що мотивація до продуктивнішої праці в НГВУ нівельована у більшості працівників. Основний акцент у роботі робиться на недопущенні порушень виробничої та трудової дисципліни, що гарантує отримання фіксованої частини місячного заробітку.

Найповніше свідчить про проблеми в управлінні витратами на працівників той факт, що близько 98,7 % респондентів висловилися за зміну діючої системи оплати праці. Цей фактор є визначальним в оцінюванні ефективності управління витратами на працівників із позицій самих працівників.

Якщо розвивати тему оцінювання трудовим колективом ефективності управління витратами на працівників, то є необхідність дослідити питання рівня задоволення інтересів працівників або справдження їх очікувань від роботи на своєму підприємстві. Виявити всі потреби колективу та кожного працівника в умовах ризику, а тим більше розробити систему мотивації, яка здатна була б задовольнити ці потреби, неможливо. Розвиток працівника супроводжується розширенням його потенційних можливостей та потреб, насамперед психологічних. Якщо розглядати мотивацію як процес задоволення потреб, то він є нескінченним, тому необхідно постійно слідкувати за динамікою мотивів та потреб працівників. Дуже важливо мати повну та своєчасну економічну, соціологічну і психологічну інформацію, провадити мотиваційний моніторинг [106, с. 142].

З цією метою ми пропонуємо на підприємствах розробляти профілі 3-х рівнів: профіль очікувань – при прийнятті працівника на роботу, профіль реалізації очікувань – через деякий час його роботи на підприємстві, профіль справдження очікувань працівника – розрахунковий профіль.

Як зазначає науковець Н. Подольчак, визначити потреби працівника слід до його прийняття на роботу та постійно коригувати їх у період трудової діяльності. Визначаючи потреби персоналу, важливо також врахувати стадію розвитку самого підприємства: становлення, функціонування, розвиток або криза, оскільки завдання, які вирішує підприємство, на кожному з етапів різні. Отже, необхідно добирати працівників, потреби яких збігаються із завданнями підприємства на конкретному етапі його життєвого циклу. Наступний крок полягає у ранжуванні виявлених потреб з урахуванням результатів соціально-психологічного аналізу та системи стимулів та антистимулів, як найефективніших у задоволенні потреб у певний час [106, с. 142].

За замовчуванням ми приймаємо, що кожен потенційний претендент на роботу на перше місце завжди висуває фактор високого заробітку. Нам важливо дослідити інші очікування, які характерні для груп робітників та ІТП, і визначити, як ці очікування конкретне підприємство – НГВУ дає можливість реалізувати за допомогою системи матеріальної і нематеріальної мотивації.

Серед основних вимог-очікувань працівника до підприємства ми обрали:

– приваблива мотиваційна програма;

– нормальний темп і графік роботи;

– умови праці;

– гарантія стабільності роботи;

– справедлива оцінка результатів роботи;

– здоровий соціально-психологічний клімат і визнання працівника як особистості в колективі;

– задовільний стиль керівництва;

– відповідність займаної посади і реальних трудових можливостей працівника;

– можливість кар'єрного росту;

– набуття навиків відповідної роботи.

Опитаним респондентам пропонувалося впорядкувати за рейтингом перелічені очікування із присвоєнням кожному з них від 1 до 10 балів. При цьому очікування не могли посідати однакове місце у рейтингу.

Далі працівнику пропонувалося сформувати новий рейтинг цих же факторів з точки зору їх реалізації безпосередньо в стінах НГВУ.

По кожному очікуваному фактору пропонуємо визначати коефіцієнт очікування (Ко):

$$Ко = (\frac{\sum б \text{ і-ої групи}}{N}) : 10 \qquad (2.2)$$

де $\sum б \text{ і-ої групи}$ – це сума балів по певному очікуванню в одній досліджуваній групі;

N – кількість респондентів у групі;

10 – максимальна кількість балів, яку може набрати одне очікування.

Аналогічно до цієї формули визначаємо коефіцієнти реалізації очікувань($К_{Ро}$):

$$Кро = (\frac{\sum б \text{ і-ої групи}}{N}) : 10 \qquad (2.3)$$

Для оцінки, чи справдилися теоретичні очікування працівника на конкретному робочому місці, визначаємо коефіцієнт справдження очікувань ($К_{СО}$):

$$Кco = \frac{Кро}{Ко} \qquad (2.4)$$

Якщо Кco ≥ 1, очікування справдилися.

Якщо Ксо < 1, очікування не справдилися.

Дослідження ієрархії очікувань працівників ми здійснили окремо для групи робітників і групи інженерно-технічного персоналу. Такий розподіл вважаємо доцільним тому, що пріоритетність вимог, у першу чергу, залежить від займаної посади, особистих прагнень працівника, його освіти, досвіду і т. д. Звичайно, що для досягнення найкращого результату такі коефіцієнти слід визначати в кожній з груп із поділом на підгрупи по статі, віку, стажу, рівню освіти тощо. Однак зрозуміло, що на підприємстві реально не будуть розроблятися індивідуальні програми стимулювання для кожної з таких підгруп. Зазвичай, за основну ознаку розподілу працівників обирають характер виконуваних робіт (робітники, спеціалісти, службовці, керівники).

Розраховані коефіцієнти наведені в додатках З.1-З.3 (табл. 14-16).

На підставі розрахованих значень коефіцієнтів очікування, реалізації очікувань та справдження очікувань нами було побудовано відповідні профілі (рис. 2.21–2.23).

Як видно з наведених профілів очікувань працівників, ієрархія факторів впливу на трудову діяльність робітників та інженерно-технічного персоналу за коефіцієнтами очікування та справдження очікувань відрізняється. Влаштовуючись на роботу, кожен з опитаних працівників у своїй класифікаційній групі сформував для себе певну ієрархію бажань, які прагне задовільнити на майбутній роботі.

Якщо розглянути профілі очікувань НГВУ «Долинанафтогаз», більшість представників робітничих професій пріоритетними назвали такі фактори як наявність мотиваційної програми, справедлива оцінка результатів роботи, набуття навиків роботи у відповідній професії. Для них також важливим є гарантія стабільності та задовільний графік і темп (інтенсивність) роботи.

У групі ІТП очікувані бажання перетнулися по першому фактору з представниками робітничих професій, а далі вибудувалася зовсім інша ієрархія уподобань. Цікавим є той факт, що для робітників є важливим питання гарантії завтрашнього дня, тобто стабільності роботи, а представники ІТП віднесли цей фактор на останнє місце.

Можливо, це пояснюється специфічністю діяльності НГВУ. Вміння, які набули робітники за час роботи на цьому підприємстві, не вдасться застосувати на інших

Профіль очікувань		
Робітники		**ПТП**
Приваблива мотиваційна програма	**I**	Приваблива мотиваційна програма
Справедлива оцінка результатів роботи	**II**	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Набуття навиків роботи у відповідній професії	**III**	Нормальний темп і графік роботи
Гарантія стабільності роботи	**IV**	Можливість кар'єрного росту
Нормальний темп і графік роботи	**V**	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	**VI**	Комфортні умови праці
Комфортні умови праці	**VII**	Задовільний стиль управління керівництва
Задовільний стиль управління керівництва	**VIII**	Справедлива оцінка результатів роботи
Можливість кар'єрного росту	**IX**	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	**X**	Гарантія стабільності роботи

Профіль реалізації очікувань		
Робітники		**ПТП**
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	**I**	Нормальний темп і графік роботи
Задовільний стиль управління керівництва	**II**	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Набуття навиків роботи у відповідній професії	**III**	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	**IV**	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Нормальний темп і графік роботи	**V**	Комфортні умови праці
Приваблива мотиваційна програма	**VI**	Можливість кар'єрного росту
Можливість кар'єрного росту	**VII**	Задовільний стиль управління керівництва
Комфортні умови праці	**VIII**	Приваблива мотиваційна програма
Справедлива оцінка результатів роботи	**IX**	Гарантія стабільності роботи
Гарантія стабільності роботи	**X**	Справедлива оцінка результатів роботи

Профіль справдження очікувань		
Робітники		**ПТП**
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	**I**	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Задовільний стиль управління керівництва	**II**	Комфортні умови праці
Можливість кар'єрного росту	**III**	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	**IV**	Нормальний темп і графік роботи
Нормальний темп і графік роботи	**V**	Задовільний стиль управління керівництва
Набуття навиків роботи у відповідній професії	**VI**	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Комфортні умови праці	**VII**	Можливість кар'єрного росту
Приваблива мотиваційна програма	**VIII**	Приваблива мотиваційна програма
Справедлива оцінка результатів роботи	**IX**	Гарантія стабільності роботи
Гарантія стабільності роботи	**X**	Справедлива оцінка результатів роботи

Рисунок 2.21 – Профілі очікувань (Ко), реалізації очікувань (Кро) і справдження очікувань (Ксо) НГВУ «Долинанафтогаз»

Профіль очікувань		
Робітники		**ПТП**
Приваблива мотиваційна програма	I	Приваблива мотиваційна програма
Набуття навиків роботи у відповідній професії	II	Можливість кар'єрного росту
Справедлива оцінка результатів роботи	III	Нормальний темп і графік роботи
Гарантія стабільності роботи	IV	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Комфортні умови праці	V	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	VI	Комфортні умови праці
Нормальний темп і графік роботи	VII	Задовільний стиль управління керівництва
Задовільний стиль управління керівництва	VIII	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Можливість кар'єрного росту	IX	Справедлива оцінка результатів роботи
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	X	Гарантія стабільності роботи

Профіль реалізації очікувань		
Робітники		**ПТП**
Задовільний стиль управління керівництва	I	Нормальний темп і графік роботи
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	II	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Нормальний темп і графік роботи	III	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	IV	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Набуття навиків роботи у відповідній професії	V	Комфортні умови праці
Приваблива мотиваційна програма	VI	Приваблива мотиваційна програма
Комфортні умови праці	VII	Задовільний стиль управління керівництва
Можливість кар'єрного росту	VIII	Можливість кар'єрного росту
Справедлива оцінка результатів роботи	IX	Гарантія стабільності роботи
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Профіль справдження очікувань		
Робітники		**ПТП**
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	I	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Задовільний стиль управління керівництва	II	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Нормальний темп і графік роботи	III	Комфортні умови праці
Можливість кар'єрного росту	IV	Нормальний темп і графік роботи
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	V	Задовільний стиль управління керівництва
Набуття навиків роботи у відповідній професії	VI	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Комфортні умови праці	VII	Приваблива мотиваційна програма
Приваблива мотиваційна програма	VIII	Можливість кар'єрного росту
Справедлива оцінка результатів роботи	IX	Гарантія стабільності роботи
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Рисунок 2.22 – Профілі очікувань (Ко), реалізації очікувань (Кро) і справдження очікувань (Ксо) НГВУ «Бориславнафтогаз»

Профіль очікувань		
Робітники		**ІТП**
Приваблива мотиваційна програма	I	Приваблива мотиваційна програма
Справедлива оцінка результатів роботи	II	Нормальний темп і графік роботи
Гарантія стабільності роботи	III	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Набуття навиків роботи у відповідній професії	IV	Можливість кар'єрного росту
Нормальний темп і графік роботи	V	Комфортні умови праці
Комфортні умови праці	VI	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	VII	Задовільний стиль управління керівництва
Задовільний стиль управління керівництва	VIII	Справедлива оцінка результатів роботи
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	IX	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Можливість кар'єрного росту	X	Гарантія стабільності роботи

Профіль реалізації очікувань		
Робітники		**ІТП**
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	I	Нормальний темп і графік роботи
Набуття навиків роботи у відповідній професії	II	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Задовільний стиль управління керівництва	III	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	IV	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Приваблива мотиваційна програма	V	Комфортні умови праці
Нормальний темп і графік роботи	VI	Можливість кар'єрного росту
Можливість кар'єрного росту	VII	Приваблива мотиваційна програма
Справедлива оцінка результатів роботи	VIII	Задовільний стиль управління керівництва
Комфортні умови праці	IX	Гарантія стабільності роботи
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Профіль справдження очікувань		
Робітники		**ІТП**
Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	I	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей
Можливість кар'єрного росту	II	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі
Задовільний стиль управління керівництва	III	Комфортні умови праці
Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	IV	Набуття навиків роботи у відповідній професії
Набуття навиків роботи у відповідній професії	V	Нормальний темп і графік роботи
Нормальний темп і графік роботи	VI	Задовільний стиль управління керівництва
Приваблива мотиваційна програма	VII	Гарантія стабільності роботи
Комфортні умови праці	VIII	Можливість кар'єрного росту
Справедлива оцінка результатів роботи	IX	Приваблива мотиваційна програма
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Рисунок 2.23 – Профілі очікувань (Ко), реалізації очікувань (Кро) і справдження очікувань (Кєо) НГВУ «Надвірнанафтогаз»

підприємствах свого регіону, тому цей фактор для них є таким важливим.

Побудований профіль за коефіцієнтом очікування дозволяє управлінському персоналу побачити наочну ідеальну картину пріоритетів працівника в трудовій діяльності і, таким чином, отримати основні важелі впливу на нього. Це варто врахувати при розробці основних положень щодо нарахування додаткової заробітної плати, інших заохочувальних виплат тощо.

За результатами коефіцієнта справдження очікувань бачимо, що НГВУ «Долинанафтогаз» не виправдало довір'я своїх працівників за такими очікуваннями, як справедлива оцінка результатів роботи, гарантія стабільності роботи, приваблива мотиваційна програма (значення Ксо<1). Для категорії робітників очікування не справдилися і щодо робочого графіку та інтенсивності роботи. Кращі сподівання вони покладали і на умови праці.

В групі ІТП є проблеми з кар'єрним ростом, оскільки не всі опитані отримали за цією ознакою те, чого очікували.

Обидві категорії опитаних вважають, що відповідають займаній посаді, і не мають претензій до колективу та їх визнання у ньому.

Отже, запропоновані профілі очікувань є елементами інформаційної бази для оцінювання ефективності управління витратами на працівників і в цілому управління персоналом. Здійснюючи управління працівниками і витратами на них, дециденту необхідно розуміти інтереси, сподівання таких працівників, задоволення і реалізація яких, зі сторони підприємства, стане найкращим активатором росту продуктивності праці колективу. При формуванні кошторису витрат на працівників можна звернутися до запропонованих профілів і визначити з їх допомогою пріоритетні статті витрат, додаткове фінансування яких є актуальним для працівників на даний момент часу. Також за допомогою профілів очікувань можна досягти зменшення витрат по деяких статтях кошторису шляхом використання інструментів нематеріальної мотивації, виявивши нереалізовані очікування працівників, справдження яких можливе без грошових витрат.

Отже, моніторинг стану соціально-трудових відносин є соціальною складовою визначення ефективності управління витратами на працівників. Він є доволі трудомістким і тривалим у часі. Інтерв'юер отримує великий обсяг результатів

дослідження, який необхідно певним чином класифікувати, проаналізувати, зробити певні висновки. Для прикладу, за результатами моніторингу в НГВУ «Долинанафтогаз» було отримано понад 7000 цифрових значень результатів, які були укрупнені до близько 700 значень. Крім того, великий обсяг інформації необхідно подати в узагальненому вигляді керівництву підприємства для прийняття рішення про рівень ефективності попередніх управлінських дій. Тому є необхідність відбору релевантної інформації для формування бази щодо оцінювання ефективності управління витратами на працівників.

З метою узагальнення основних результатів моніторингу соціально-трудових відносин, виокремлення найважливішої інформації, пропонуємо розробляти матрицю соціальних індикаторів ефективності управління, яка відображатиме основні показники результатів опитування. Це таблиця, яка повинна містити перелік досліджуваних показників з однієї сторони і групи респондентів з іншої. На перетині показника з відповідною групою респондентів проставляється узагальнений показник – індикатор за результатами опитування.

В якості індикаторів пропонуємо обирати чотири види рівнів, залежно від оцінки респондентів:

«високий рівень» – відповіді респондентів – 76-100 % опитаних (умовне позначення «В»);

«середній рівень» – відповіді респондентів – 51-75 % опитаних (умовне позначення «С»);

«критичний» – відповіді респондентів – 26-50 % опитаних (умовне позначення «К»);

«незадовільний» – відповіді респондентів – до 25 % опитаних (умовне позначення «НЗ»).

Однак на цьому етапі виникає проблема підрахунку голосів за різними видами відповідей. Зокрема, важко узагальнити результати опитування при наявності таких варіантів відповідей, як «не знаю», «маю неповне уявлення» тощо. Абстрагуватися від них при заповненні матриці було б неправильно, оскільки не враховуватимуться відповіді тих людей, які саме так відповіли на поставлене запитання. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо ввести коефіцієнти до кожного варіанту відповіді, на які

необхідно помножити результати опитування у відповідній групі респондентів.

Позитивній (ствердній) відповіді по суті запитання присвоюємо коефіцієнт "+1", заперечній відповіді "-1", відповіді «маю неповне уявлення» – "+0,5", «не знаю» – "-0,5".

За допомогою арифметичного підрахунку добутків кофіцієнта на відсоток осіб, які обрали відповідний варіант відповіді, отримуємо певний рівень індикатора.

В якості ознак розподілу можна обирати:

– вік респондентів;

– стать;

– кваліфікаційно-професійний рівень;

– рівень освіти тощо.

Індикатори можуть визначатися як в кількісному, так і якісному вираженні.

Основні індикатори стану соціально-трудових відносин, які характеризують ефективність управлінської діяльності щодо витрат на працівників, наведені в табл. 2.24.

За результатами діагностики стану соціально-трудових відносин у НГВУ сформуємо матриці соціальних індикаторів (табл. 2.25), за допомогою яких можна виявити «вузькі» місця в управлінні витратами на працівників.

Зокрема, такий індикатор як «Задоволеність працівників принципами нарахування змінної оплати праці» свідчить про виражене незадоволення працюючих з цього питання. Причому спостерігається одностайність з цього приводу по всіх категоріях працюючих. Доповненням до нього є таке ж значення індикатора «задоволеність працівниками розподілом оплати праці на постійну і змінну частини». Працівники НГВУ мають іншу точку зору на цю ситуацію, ніж управлінський апарат з відповідних питань. Виражене невдоволення людей діючою системою оплати праці свідчить про її неефективність, а, отже, неефективною, в певній мірі, є і система управління витратами на працівників НГВУ. Ці індикатори свідчать про необхідність перегляду положень «Про оплату праці», «Про преміювання» тощо.

Про незадовільну ефективність системи управління витратами на працівників свідчать низькі і критичні показники індикаторів «Оцінка поінформованості щодо обсягу і якості робіт, необхідних для нарахування основної з/п та премії».

Таблиця 2.24 – Базові індикатори стану соціально-трудових відносин, які характеризують соціальну складову ефективності управління витратами на працівників

Індикатор	Взаємозв'язок з ефективністю управління витратами на працівників
Поінформованість працівників щодо принципів нарахування оплати праці	Незнання чи нерозуміння принципів нарахування оплати праці обмежує можливість працівника впливати на величину отримуваного доходу
Обізнаність працівників щодо вартості години свої роботи	Розуміння того, скільки грошей людина заробляє за годину роботи, змушує її відповідальніше ставитися до простоїв
Поінформованість щодо обсягу і якості робіт, необхідних для нарахування основної з/п	Якщо працівник не володіє точною інформацією щодо обсягу і якості робіт, необхідних для отримання основної з/п, то, з великою впевненістю, можна стверджувати про невідповідність між отримуваним доходом і продуктивністю такого працівника
Поінформованість щодо обсягу і якості робіт, необхідних для нарахування премії	
Задоволеність працівниками розподілом постійної і змінної частин оплати праці	Рівень індикатора свідчить про рівень ефективності діючої системи оплати праці на підприємстві
Відповідність обсягів і якості виконуваних робіт отримуваному доходу	Свідчить про рівень раціональності системи винагороди
Важливість для працівників нематеріальної мотивації	При високому рівні індикатора є можливість економії коштів через впровадження нематеріальної мотивації
Рівень об'єктивності оцінювання керівництвом	Питання розподілу фонду преміювання завжди є в компетенції керівників різних рівнів. При наявності суб'єктивізму в оцінці результатів праці підлеглих працівників є висока ймовірність прийняття необгрунтованих рішень щодо кола осіб, яким надається премія, та її величини
Готовність працівників до виконання додаткової роботи за додаткову оплату	Може свідчити про недостатню завантаженість працівників у робочий час із причин надмірної їх чисельності або ж нераціонального розподілу обов'язків
Задоволеність працівників принципами нарахування змінної частини оплати праці	Низький рівень індикатора свідчить про наявність проблем у діючих положеннях про оплату праці

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень.

Працівники НГВУ не мають чітких інструкцій щодо необхідного обсягу і достатнього рівня виконання робіт, а, отже, не маючи таких критеріїв, виконують роботу

Таблиця 2.25 – Матриці соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників у НГВУ

Показник	НГВУ «ДОЛИНАНАФТОГАЗ»						НГВУ «БОРИСЛАВНАФТОГАЗ»						НГВУ «НАДВІРНАНАФТОГАЗ»					
	Комплексна оцінка	Робітн	ІТП	до 35 років	36-45 років	46-60 років	Комплексна оцінка	Робітн	ІТП	до 35 років	36-45 років	46-60 років	Комплексна оцінка	Робітн	ІТП	до 35 років	36-45 років	46-60 років
Оцінка стану поінформованості щодо принципів нарахування оплати праці	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Обізнаність працівників щодо вартості години своєї роботи	К	К	НЗ	К	К	НЗ	К	К	НЗ	К	К	К	К	К	НЗ	К	К	К
Оцінка поінформованості щодо обсягу і якості робіт, необхідних для нарахування основної заробітної плати	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	К	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	К	К	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	К	НЗ
Оцінка поінформованості щодо обсягу і якості робіт, необхідних для нарахування зарплати та премії	НЗ	К	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	К	НЗ	НЗ	К	НЗ	НЗ	К	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Задоволеність працівниками принципами розподілу оплати праці	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Відповідність обсягів і якості виконуваних робіт отримуваному доходу	С	С	С	НЗ	В	В	К	К	С	НЗ	С	В	К	К	С	НЗ	К	В
Важливість для працівників нематеріальної мотивації	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Рівень об'єктивності оцінювання керівництва	С	С	К	НЗ	С	С	К	К	НЗ	НЗ	К	С	К	К	НЗ	НЗ	К	С
Рівень покриття мінімальних потреб сімей працівників отримуваними доходами	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Готовність працівників до виконання додаткової роботи за додаткову оплату	С	С	С	-	-	-	К	К	К	-	-	-	К	К	К	-	-	-
Задоволеність працівників принципами нарахування змінної оплати праці	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ

Джерело: розроблено і сформовано автором на основі проведених соціологічних досліджень в НГВУ

відповідно до своїх міркувань. Відповідно нераціональною є система винагороди за працю.

Такий індикатор як «рівень об'єктивності в оцінюванні керівництвом» говорить про те, чи можна делегувати повноваження щодо визначення показників преміювання керівникам бригад, відділів, підрозділів. Показники цього індикатора в НГВУ свідчать про наявність проблеми з оцінюванням керівництвом своїх підлеглих. Тому слід із обережністю делегувати такі повноваження керівникам структурних одиниць.

Незважаючи на те, що показники середньої заробітної плати працівників НГВУ перевищують середні показники по Україні за багатьма критеріями, однак люди виявляють середній рівень готовності працювати за додаткову оплату понад визначені норми і при цьому вважають, що отримувані ними доходи є недостатніми для покриття їх мінімальних потреб.

За допомогою матриці соціальних індикаторів ефективності управління можна узагальнити в одному документі основні результати дослідження щодо рівня задоволеності працівниками матеріальним і соціальним забезпеченням, що засвідчує ефективність чи неефективність управлінської політики підприємства. Запропонований механізм її формування дозволяє обробити великий масив різнорідної інформації і виокремити з неї найважливіші індикатори.

Діюча система управління витратами на працівників засвідчила свою неефективність за багатьма параметрами соціальної складової, а тому потребують змін основні нормативні положення, що регулюють соціально-трудові відносини в досліджуваних НГВУ і підходи до принципів розподілу витрат на працівників.

Отримані результати стануть основою інформаційної бази для побудови моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників наступної частини дослідження.

Висновки до розділу 2

1. За результатами дослідження основних тенденцій формування витрат на працівників на підприємствах України було визначено місце підприємств видобувної промисловості на вітчизняному ринку праці. Аналіз засвідчив лідерські позиції

досліджуваних нафтогазовидобувних підприємств у частині фінансування витрат на працівників. Відповідно і рівень отримуваних доходів працівниками на цих підприємствах значно перевищує показники середньої заробітної плати в Україні, наближаючись до найвищих показників за видами економічної діяльності, згідно даних бюлетеня «Витрати на робочу силу» Держкомстату України. При цьому виявлено, що величина витрат на одного працівника пропорційно зростає до кількості працівників на підприємстві: більша чисельність, більший показник витрат на працівників із розрахунку на одну особу. На досліджуваних НГВУ частка витрат на працівників у структурі операційних витрат займає 51,9-54,8 %.

2. Виявлено недоліки в системі управління витратами на працівників при дослідженні внутрішніх чинників, які впливають на величину і структуру витрат на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз», «Бориславнафтогаз», «Надвірнанафтогаз», а саме: фонду оплати праці, середньоспискової чисельності працівників, середньої заробітної плати та продуктивності праці. Зокрема, при сталому показнику середньодіючого фонду нафтових свердловин виявлено надмірну чисельність працюючих у НГВУ «Долинанафтогаз» та «Бориславнафтогаз». Внаслідок цього лише у 2012 році було понесено надлишкових витрат на оплату праці та сплату ЄСВ у сумі 2048,1 тис. грн.

Крім того, недоцільним, вважаємо, є використання грошового методу розрахунку продуктивності праці на базі показника товарної продукції, оскільки через різкі коливання ціни на нафту відбувається відповідне коливання показника продуктивності праці промислово-виробничого персоналу без збільшення обсягів видобутку. Внаслідок цього підприємства несуть додаткові витрати на виплату премій, що розраховуються за цим методом. Запропоновано замінити грошовий метод вимірювання продуктивності праці на базі показника товарної продукції на натуральний метод із використанням показника обсягів видобутку на одну особу, який розраховується шляхом переведення обсягів нафти і газу в єдиний вимірник – тонни умовного палива. Зміна бази розрахунку продуктивності праці дозволила згладити випадкові злети продуктивності праці, пов'язані з різкими зростаннями цін на нафту і газ.

3. Виявлено недоліки у формуванні внутрішньої звітності підприємств щодо здійснюваних витрат на працівників. Задля їх усунення в роботі визначено складові витрат на працівників у досліджуваних НГВУ у формі Кошторису таких витрат, який сформовано за 37 статтями, які були укрупнені в три блоки: 1) витрати на фонд оплати праці; 2) витрати, що не входять у фонд оплати праці; 3) інші витрати, що не є доходами працівників. Проаналізовано їх структуру, динаміку та показники ефективності.

4. Розроблено інструментарій для оцінювання стану соціально-трудових відносин у досліджуваних НГВУ та на його основі проведено відповідний моніторинг. У ході анкетного опитування та фокусного інтерв'ю виявлено основні фактори, які впливають на продуктивність праці, лояльність працівників до інтересів підприємства. Визначено рівень забезпечення працівниками потреб своїх сімей за рахунок доходів, отримуваних у НГВУ. Проведене анонімне анкетування дозволило виокремити і оцінити соціальну складову ефективності управління витратами на працівників. З'ясовано, що більшість працівників висловилася за зміну діючої системи оплати праці, існує ризик накопичення в трудовому середовищі невдоволення монетарною політикою підприємства, а також невиправдання сподівань працівників від роботи в НГВУ, що теж засвідчує наявність недоліків у системі менеджменту досліджуваних підприємств.

5. Запропоновано розробляти профілі 3-х рівнів: профіль очікувань (за коефіцієнтом очікувань (Ко)) – при прийнятті працівника на роботу, профіль реалізації очікувань (за коефіцієнтом реалізації очікувань (Кро)) – через деякий час його роботи на підприємстві, профіль справдження очікувань (за коефіцієнтом справдження очікувань (Ксо)) працівника – розрахунковий профіль. Запропоновані профілі дозволяють дециденту визначити інтереси, сподівання працівників, задоволення і реалізація яких, зі сторони підприємства, стане активатором росту продуктивності праці. Виявлені нереалізовані очікування працівників дозволяють оптимізувати структуру витрат на працівників із залученням системи нематеріальної мотивації.

6. З метою узагальнення результатів моніторингово-діагностичного дослідження в структурних одиницях ПАТ «Укрнафта», сформовано матриці соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників, показники яких будуть враховані

при побудові моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників як складові соціальної ефективності.

Основні результати цієї частини дослідження опубліковано в працях [54, 56, 57, 61, 93, 98].

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників

Розвиток світової конкуренції, актуалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу та зростання турбулентності економічних процесів спонукають вітчизняні підприємства активізувати формування та використання у практиці ефективніших, дієвіших, результативніших підходів, методів, технологій управління. На вітчизняних підприємствах превалює використання інтуїтивних методів управління, оцінювання й регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту, відсутнє організаційно-економічне та інформаційне забезпечення оцінювання, використовуються застарілі методики, моделі та індикатори оцінювання, не сформовано рекомендації щодо регулювання ефективності [107, с. 47].

Діяльність підприємств нафтогазового комплексу і нафтогазовидобувних підприємств, зокрема, супроводжується необхідністю виявлення та відповідного реагування на вплив різних дестабілізуючих чинників, що обумовлюються збуреннями кон'юнктурного чи соціального характеру. Відсутність таких «реакцій» з боку підприємств може призвести до розвитку кризових процесів на підприємстві, що виражається, зокрема, збитковістю їх діяльності, як це мало місце у випадку досліджуваних Долинського, Надвірнянського і Бориславського НГВУ.

Одним із напрямів вирішення вказаної вище проблеми є побудова економіко-математичних моделей визначення і оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства, що дозволить оперативно діагностувати реальний стан підприємства і своєчасно задіяти механізми, здатні запобігти небажаним сценаріям його розвитку.

Моделювання процесу управління витратами на підприємстві, у тому числі управління витратами на працівників, обумовлюється низкою таких чинників:

– нечіткість, недосконаліcть, обмеженість, суперечливість статистичної інформації;

– складні функціональні залежності між вхідними та вихідними параметрами моделі;

– необхідність врахування значної кількості збурень, що безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства;

– високий рівень відповідальності щодо управлінських рішень, які приймаються у процесі управління витратами на працівників на основі побудованих моделей.

Оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників з позиції динаміки вимагає використання інструментарію нелінійної динаміки, що обумовлено як нелінійною структурою фінансово-економічної системи підприємства, так і ринкового середовища загалом.

Як уже зазначалося, в науковому середовищі наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики визначення кількісних оцінок рівня ефективності управління різними процесами розвитку підприємства, зокрема, й тими, що стосуються витрат на працівників. Аналіз наявних методик дозволяє зробити висновок, що для оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства, насамперед, має бути проведений комплексний, всебічний аналіз різних аспектів діяльності підприємства.

Адекватна кількісна оцінка рівня ефективності управління витратами на працівників має відображати реальний стан підприємства, створюючи передумови для формування ефективних управлінських рішень. Кількісний аналіз повинен носити динамічний характер, а відповідні показники оцінки рівня ефективності управління витратами на працівників мають узгоджуватися з економічним станом підприємства, відображаючи перспективи та характер його подальшого розвитку.

Відповідно до запропонованого в розділі 1.3 методичного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на працівників було виділено такі процедури:

1) системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення особливостей, що накладають обмеження чи додаткові навантаження на модель;

2) виявлення та аналіз факторів впливу на об'єкт управління;

3) формування кошторису витрат на працівників за цілями управління;

4) аналіз кошторису витрат на працівників за допомогою системи показників;

5) визначення соціальних індикаторів ефективності;

6) вибір та обґрунтування показників рівня ефективності управління витратами на працівників;

7) побудова моделі оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників;

8) аналіз та інтерпретація результатів реалізації моделі.

Етапи 1-5 методичного підходу було реалізовано в розділі 2, що дозволило сформувати інформаційну базу для вибору вхідних показників і параметрів моделі.

Центральним етапом оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства є визначення складу показників, які у повній мірі відображали б особливості процесу управління витратами на працівників. Встановлення взаємозв'язків між вхідними показниками, чинниками, що впливають на них, і результатами діяльності підприємств перетворює їх на систему, що надає можливість використовувати єдину модель для реалізації головних функцій управління витратами на працівників.

У відповідності до запропонованої у другому розділі структуризації витрат на працівників нафтогазовидобувних управлінь в якості вхідних показників необхідно включити сам об'єкт управління – витрати на працівників, які повною мірою відображають якість управлінських дій.

Для визначення показника ефективності управління витратами на працівників необхідно обрати параметри, які характеризуватимуть кінцеві результати управлінських дій або ж міру виконання поставлених завдань перед менеджером. У нафтогазовидобувних управліннях ПАТ «Укрнафта» до ключових показників ефективності діяльності належать:

– обсяги видобутку;

– собівартість видобутку;

– фінансовий результат діяльності.

Саме ці показники НГВУ беруть за основу при формуванні стратегії роботи на планові періоди, за цими показниками здійснюється оперативний контроль з боку материнського Товариства, і, що важливо зауважити, саме показники виконання плану обсягів видобутку і виконання плану собівартості видобутку закладаються в основу нарахування більшої частини додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат. Від показників фінансових результатів прямо залежить фінансування статей витрат, що не є доходами працівників. Тому вважаємо, є цілком обґрунтованим обрати показники обсягів видобутку, собівартості видобутку та фінансових результатів діяльності НГВУ в якості параметрів функції проектованої моделі.

Перешкодою для включення в модель показників собівартості видобутку і фінансових результатів нафтогазовидобувних підприємств є те, що така інформація вважається комерційною таємницею для всіх підрозділів ПАТ «Укрнафта», а, відповідно, заборонена до публічного розголошення і не може бути представлена в науковому дослідженні, результати якого будуть оприлюднені на широкий загал. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно здійснити заміну абсолютних значень показників якісними.

Для кращого відтворення взаємозв'язків між вхідними показниками і параметрами функції доцільно було б привести їх до єдиної розмірності. Оскільки параметри функції необхідно ввести в модель не в абсолютному вираженні, то, вважаємо за доцільне, представити значення витрат на працівників, собівартості видобутку, обсягів видобутку та фінансових результатів значеннями ланцюгових темпів росту кожної категорії (додаток І).

Відобразивши економічну складову ефективності управління витратами на працівників, необхідно також у структуру вхідної інформаційної бази моделі включити і соціальну складову, яка відображена лінгвістичними оцінками (розділ 2.4). Тобто, результати моніторингово-діагностичного дослідження повинні бути відображені в моделі як соціальні індикатори ефективності управління витратами на працівників з точки зору самих працівників. Тому для розрахунку інтегрального показника ефективності необхідно обрати таку модель, яка дозволить поряд із якісними оцінками включити лінгвістичні оцінки для опису досліджуваних залежностей.

Визначившись із вхідною інформаційною базою моделі, перейдемо до математичного опису вхідних показників і параметрів функції.

Пропонуємо означити такі групи вхідних показників:

– показники, які характеризують витрати, що входять до фонду оплати праці:

– x_1^1 – темп росту основної заробітної плати, ум. од. до попереднього періоду;

– x_1^2 – темп росту додаткової заробітної плати, ум. од. до попереднього періоду;

– x_1^3 – темп росту інших заохочувальних виплат, ум. од. до попереднього періоду;

– показники, які характеризують витрати, що не входять до фонду оплати праці:

– x_2^1 – темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП, ум. од. до попереднього періоду;

– x_2^2 – темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП, ум. од. до попереднього періоду;

– x_2^3 – темп росту виплат колишнім працівникам, що не входять до складу ФОП, ум. од. до попереднього періоду;

– показники, які характеризують інші витрати, що не є доходами працівників:

– x_3^1 – темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці, ум. од. до попереднього періоду;

– x_3^2 – темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору, ум. од. до попереднього періоду;

– x_3^3 – темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників , ум. од. до попереднього періоду;

– x_3^4 – темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій, ум. од. до попереднього періоду;

– x_3^5 – темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування, ум. од. до попереднього періоду;

– x_3^6 – темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери, ум. од. до попереднього періоду.

Для параметрів функції введемо позначення:

z_1 – функціональна залежність обсягів видобутку від витрат на працівників;

z_2 – функціональна залежність собівартості видобутку від витрат на працівників;

z_3 – функціональна залежність фінансових результатів від витрат на працівників.

Для оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства слід визначити відповідну шкалу оцінювання. Пропонуємо ввести таку класифікацію рівнів ефективності управління витратами на працівників:

високий – підприємство знаходиться у стійкому стані (у відповідності до визначених критеріїв оцінювання) за всіма складовими витрат на працівників; діяльність підприємства прибуткова, фінансовий стан стабільний і характеризується високим рівнем ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; якісний рівень забезпечення виробничого процесу висококваліфікованим персоналом; високий рівень матеріального та морального заохочення працівників, задоволеність працівниками оцінюванням результатів своєї роботи, принципами розподілу фонду оплати праці, умовами преміювання; повна відповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу; належний рівень об'єктивності оцінювання керівництвом; наявність можливостей кар'єрного росту, здоровий соціально-психологічний клімат на підприємстві;

вищий середнього – підприємство ефективно працює, що відображається у високих показниках рівня розвитку; є незначні труднощі, які проте успішно долаються; діяльність підприємства прибуткова; фінансовий стан близький до стабільного, достатній рівень ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; пропорційні зміни чисельності персоналу до виробничих необхідностей, достатній рівень підготовки провідних спеціалістів; достатній рівень матеріального та морального заохочення працівників, задоволеність працівниками розподілом фонду оплати праці, відповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу; прийнятні умови преміювання;

– x_3^6 – темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери, ум. од. до попереднього періоду.

Для параметрів функції введемо позначення:

z_1 – функціональна залежність обсягів видобутку від витрат на працівників;

z_2 – функціональна залежність собівартості видобутку від витрат на працівників;

z_3 – функціональна залежність фінансових результатів від витрат на працівників.

Для оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства слід визначити відповідну шкалу оцінювання. Пропонуємо ввести таку класифікацію рівнів ефективності управління витратами на працівників:

високий – підприємство знаходиться у стійкому стані (у відповідності до визначених критеріїв оцінювання) за всіма складовими витрат на працівників; діяльність підприємства прибуткова, фінансовий стан стабільний і характеризується високим рівнем ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; якісний рівень забезпечення виробничого процесу висококваліфікованим персоналом; високий рівень матеріального та морального заохочення працівників, задоволеність працівниками оцінюванням результатів своєї роботи, принципами розподілу фонду оплати праці, умовами преміювання; повна відповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу; належний рівень об'єктивності оцінювання керівництвом; наявність можливостей кар'єрного росту, здоровий соціально-психологічний клімат на підприємстві;

вищий середнього – підприємство ефективно працює, що відображається у високих показниках рівня розвитку; є незначні труднощі, які проте успішно долаються; діяльність підприємства прибуткова; фінансовий стан близький до стабільного, достатній рівень ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; пропорційні зміни чисельності персоналу до виробничих необхідностей, достатній рівень підготовки провідних спеціалістів; достатній рівень матеріального та морального заохочення працівників, задоволеність працівниками розподілом фонду оплати праці, відповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу; прийнятні умови преміювання;

середній – підприємство загалом функціонує успішно; є труднощі, які долаються, оскільки спрацьовують механізми адекватного реагування на проблемні ситуації; задовільний рівень ефективності використання фінансових інструментів; діяльність підприємства прибуткова, однак фінансова стабільність мінлива і доволі сильно залежить від змін як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу; задовільний рівень та якість професійної підготовки персоналу; наявність мотиваційної програми, яка проте потребує певного коригування у відповідності до очікувань працівників; не сильно виражена незадоволеність працівниками розподілом фонду оплати праці, диспропорції у відповідності обсягів виконуваних робіт і отримуваному доходу; умови преміювання потребують коригування;

нижчий середнього – функціонування підприємства характеризується фінансовою нестійкістю, є багато труднощів у використанні виробничих важелів; недостатній рівень ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; непропорційні зміни чисельності персоналу до виробничих потреб; недостатній рівень та якість підготовки спеціалістів; мотиваційна програма потребує докорінної перебудови у відповідності до очікувань працівників; виражена невдоволеність працівників розподілом фонду оплати праці, невідповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу, умови преміювання потребують докорінних змін;

низький – підприємство є збитковим, не може розрахуватися за своїми зобов'язаннями й перебуває на межі банкрутства; незадовільний рівень ефективності використання фінансових інструментів: грошових коштів, фінансових зобов'язань; мотиваційна програма практично відсутня; виражена незадоволеність працівників оцінюванням результатів своєї роботи, розподілом фонду оплати праці, принципами нарахування змінної оплати праці, повна невідповідність обсягів виконуваних робіт отримуваному доходу; отримувані доходи не забезпечують покриття мінімальних потреб сімей працівників; умови преміювання неприйнятні.

Запропонована шкала оцінювання інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників може бути застосована і до визначення рівнів ефективності управління окремими групами витрат: витрат, що входять до фонду оплати

праці; витрат, що не входять до фонду оплати праці; інших витрат, що не є доходами працівників. Для математичного опису окремих статей, груп витрат необхідно задати лінгвістичну шкалу оцінювання темпів росту таких витрат (табл. 3.1). Для цього вибираємо максимальне значення темпів росту в кожній групі витрат і присвоюємо йому лінгвістичну оцінку «високий темп росту», для найменшого показника темпів росту в кожній групі витрат присвоюємо лінгвістичну оцінку «низький темп росту», а проміжним значенням темпів росту витрат між максимальним і мінімальним значеннями пропорційно присвоюємо лінгвістичні оцінки «темп росту вищий середнього», «середній темп росту», «темп росту нижчий середнього».

Шкала оцінювання темпів росту витрат визначена на основі порівняльного аналізу результатів діяльності досліджуваних Долинського, Надвірнянського і Бориславського НГВУ ПАТ «Укрнафта» за період 2008-2012 рр..

Зазначимо, що досягнення цілей ефективного управління витратами на працівників можливе при здійсненні вибору стратегії управління витратами на основі розв'язання задач прийняття рішень, в яких, зазвичай, вихідні умови нечітко визначені.

Економічна інформація, що використовується при прийнятті рішень, може мати суб'єктивний характер, а її відображення, переважно, характеризується неповною визначеністю через специфічність досліджуваної категорії, а саме «витрат на працівників», а не інших витрат поточної діяльності. Якщо йтиметься про управління витратами підприємства, то можна з впевненістю стверджувати, що зменшення витрат є позитивною тенденцією: менші витрати – менша собівартість – більший прибуток. Тобто, мета управління такими витратами полягає у мінімізації витрат. Якщо говорити про управління витратами на працівників, то мета такого управління вже не лежить у площині мінімізації витрат, адже в цьому випадку не спрацьовує правило: менші витрати – більший прибуток. Тому виникає низка запитань: який має бути рівень витрат на працівників, щоб задовільнити обидві сторони трудових відносин: працівників і підприємство?; мінімізація всіх витрат на працівників забезпечить максимальний прибуток? Очевидно, що ні. Максимізація прибутку за рахунок мінімізації витрат на працівників може бути досягнута лише у дуже короткостроковому періоді. А далі підприємство позбудеться висококваліфікованих працівників, зросте плинність

Таблиця 3.1 – Шкала оцінювання темпів росту статей витрат на працівників

Показники	Шкала оцінювання темпів росту показників витрат				
	Високий	Вищий середнього	Середній	Нижчий середнього	Низький
Витрати, що входять до фонду оплати праці					
Темп росту основної заробітної плати	>1,50	1,23-1,49	1,04-1,22	0,87-1,03	<0,87
Темп росту додаткової заробітної плати	>1,47	1,27-1,46	0,99-1,26	0,64-0,88	<0,64
Темп росту інших заохочувальних виплат	>1,49	1,22-1,48	1,02-1,21	0,84-1,01	<0,84
Витрати, що не входять до фонду оплати праці					
Темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП	>1,72	1,36-1,71	1,14-1,35	0,91-1,13	<0,91
Темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП	>1,83	1,66-1,82	1,17-1,65	0,66-1,16	<0,66
Темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП	>2,24	1,87-2,23	1,24-1,86	0,95-1,23	<0,95
Інші витрати, що не є доходами працівників					
Темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці	>3,57	3,18-3,56	2,01-3,17	0,98-2,00	<0,98
Темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору	>1,54	1,39-1,53	1,09-1,38	0,78-1,08	<0,78
Темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників	>1,87	1,64-1,86	1,19-1,63	0,89-1,18	<0,89
Темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	>1,51	1,30-1,50	1,14-1,29	0,91-1,14	<0,91
Темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування	>1,42	1,22-1,41	1,08-1,21	0,90-1,07	<0,90
Темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери	>1,62	1,45-1,61	1,18-1,44	0,91-1,17	<0,91

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

персоналу, високий рівень абсентеїзму, продуктивність праці різко зменшиться тощо. За короткостроковим періодом досягнення максимального прибутку настане період стагнації підприємства з усіма наслідками для подальшої перспективи його існування.

Отже, треба зрозуміти ту грань, яку переступати не можна у монетарних відносинах із працівниками. Тому є необхідність у визначенні не тільки інтегрального показника ефективності управління всіма витратами на працівників підприємства, а й окремих показників ефективності управління кожною групою витрат. Крім того, для оцінювання ефективності управління витратами на працівників необхідно врахувати оцінку такої ефективності самими працівниками (соціальна складова ефективності). І знову ж таки слід зауважити, що оцінка ефективності управління витратами на працівників самими працівниками міститиме елементи суб'єктивності, що теж слід правильно відобразити в моделі.

Враховуючи вказані особливості, які необхідно включити і правильно описати в моделі, залежність між рівнем ефективності управління витратами на працівників, як інтегрованої величини, від окреслених вище показників видається достатньо складною з точки зору класичного підходу до моделювання, що вимагає розроблення нових підходів із використанням відповідних інформаційних технологій. Одним із можливих напрямків видається застосування теорії нечітких множин і нечіткої логіки.

Теорія нечітких множин оперує такими поняттями, як: нечітка множина, нечітка змінна, лінгвістична змінна. Нечітка множина M визначається функцією належності $\mu_M(x)$, яка вказує ступінь належності елемента x множині M. Нечітка змінна ζ задається областю визначення і нечіткою підмножиною D, що включає можливі значення змінної ξ. Лінгвістична змінна η задається множиною L термів (слів і фраз), синтаксичною процедурою, що породжує на множині L значення змінної η, і семантичною процедурою, що відображає кожне значення нечіткої змінної ξ в деяку нечітку підмножину.

Об'єктами нечіткої логіки є нечіткі твердження (нечіткі висновки), над якими виконуються операції нечіткої логіки. Істинність таких тверджень може виражатися числом з деякого інтервалу або ж характеризуватися лінгвістичними значеннями, кожне з яких є нечіткою змінною, що представляється нечіткою підмножиною відповідного інтервалу.

Для правильного застосування теорії нечітких множин необхідним є розуміння того, що нечіткість не є невизначеністю чи випадковістю. Нечітка множина

спостережень – це множина, в якій відсутні чітко визначені межі для опису, тобто інтервали визначення фізичних величин є розмитими або погано визначеними. Теорія нечітких множин дуже близька людині, оскільки людина думає не числами, а нечіткими поняттями [30].

Визначимо функціональну залежність *рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства* EV від виділених груп показників:

$$EV = \varphi(x_1, x_2, x_3, z_1, z_2, z_3), \tag{3.1}$$

де $x_i = \varphi_i\left(x_i^1, x_i^2, \ldots, x_i^{q_i}\right)$, $\left(x_i^1, x_i^2, \ldots, x_i^{q_i}\right)$, $i = 1,2,3$ – набори показників, що характеризують ефективність управління витратами на працівників підприємства;

$z_i = \psi_i(x_1, x_2, x_3)$ – функціональні залежності обсягу видобутку нафти і газу $(i = 1)$, собівартості видобутку $(i = 2)$ і чистого прибутку (збитку) $(i = 3)$ від показників, що характеризують ефективність управління витратами на працівників підприємства.

Параметри x_i і результуючу величину EV розглядаємо як лінгвістичні змінні, тобто такі, значеннями яких є терми (слова і фрази).

Для оцінки вказаних лінгвістичних змінних побудуємо множини лінгвістичних термів:

$L_i = \left\{l_i^1, l_i^2, \ldots, l_i^{k_i}\right\}$ – терм-множини показників x_i;

$U = \{u_1, u_2, \ldots, u_m\}$ – терм-множина рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства.

Для оцінювання показників x_i^λ, $\lambda = 1, \ldots q_i$ також визначимо терм-множину $L_i^\lambda = \left\{l_i^{\lambda 1}, l_i^{\lambda 2}, \ldots, l_i^{\lambda k_i}\right\}$.

Показники, які характеризують рівень ефективності управління витратами на працівників підприємства, можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні змінні переводяться у лінгвістичні терми за допомогою введення нечіткості через функції належності. Якісні змінні x_i^λ характеризуються множиною їх можливих значень:

$$\left\{\rho_i^{\lambda 1}, \rho_i^{\lambda 2}, \ldots, \rho_i^{\lambda m_i}\right\},$$

де $\rho_i^{\lambda 1}\left(\rho_i^{\lambda m_i}\right)$ – бальна оцінка, що відповідає найменшому (найбільшому) значенню параметра x_i^{λ}.

Лінгвістичні терми $l_i^{\lambda r}, r = 1,\ldots k_i$ визначаються так:

$$l_i^{\lambda r} = \sum_{j=1}^{m_i} \mu_{ir}\left(\rho_i^{\lambda j}\right) / \rho_i^{\lambda j},$$

де $\mu_{ir}\left(\rho_i^{\lambda j}\right)$ – ступінь належності елемента $\rho_i^{\lambda j}$ терму $l_i^{\lambda r}$.

Одним із етапів побудови моделі є формування нечіткої продукційної бази знань, що є сукупністю нечітких експертно-лінгвістичних правил, які пов'язують між собою лінгвістичні оцінки окремих показників та інтегровану оцінку рівня ефективності управління витратами на працівників.

Позначимо через k_j кількість експериментальних даних, що відповідають значенню u_j величини EV. Тоді продукційну базу знань можна представити у вигляді матриці

$$\begin{pmatrix}
l_1^{11} & l_2^{11} & l_3^{11} & \omega_{11} & u_1 \\
l_1^{12} & l_2^{12} & l_3^{12} & \omega_{12} & u_1 \\
\ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\
l_1^{1k_1} & l_2^{1k_1} & l_3^{1k_1} & \omega_{1k_1} & u_1 \\
\ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\
l_1^{j1} & l_2^{j1} & l_3^{j1} & \omega_{j1} & u_j \\
l_1^{j2} & l_2^{j2} & l_3^{j2} & \omega_{j2} & u_j \\
\ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\
l_1^{jk_j} & l_2^{jk_j} & l_3^{jk_j} & \omega_{jk_j} & u_j \\
\ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\
l_1^{m1} & l_2^{m1} & l_3^{m1} & \omega_{m1} & u_m \\
l_1^{m2} & l_2^{m2} & l_3^{m2} & \omega_{m2} & u_m \\
\ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\
l_1^{mk_m} & l_2^{mk_m} & l_3^{mk_m} & \omega_{mk_m} & u_m
\end{pmatrix}$$

елементами якої є лінгвістичні оцінки l_i^{js} параметрів x_i, ваги правил $\omega_{js}, j = 1,\ldots,m, s = 1,\ldots,k_j$ і значення $u_j, j = 1,\ldots,m$. У матриці k_j рядків відповідають значенню u_j.

Елемент l_i^{js}, що знаходиться на перетині i-го стовпчика і js-го рядка, відповідає лінгвістичній оцінці параметра x_i і вибирається з терм-множини L_i.

Логічні висловлювання мають такий вигляд:

якщо $x_1 = l_1^{11}$ та $x_2 = l_2^{11}$ та $x_3 = l_3^{11}$ з вагою ω_{11}

або $x_1 = l_1^{12}$ та $x_2 = l_2^{12}$ та $x_3 = l_3^{12}$ з вагою ω_{12}

-.....

або $x_1 = l_1^{1k_1}$ та $x_2 = l_2^{1k_1}$ та $x_3 = l_3^{1k_1}$ з вагою ω_{1k_1}

то $EV = u_1$, інакше

якщо $x_1 = l_1^{21}$ та $x_2 = l_2^{21}$ та $x_3 = l_3^{21}$ з вагою ω_{21}

або $x_1 = l_1^{22}$ та $x_2 = l_2^{22}$ та $x_3 = l_3^{22}$ з вагою ω_{22}

.....

або $x_1 = l_1^{2k_2}$ та $x_2 = l_2^{2k_2}$ та $x_3 = l_3^{2k_2}$ з вагою ω_{2k_2}

то $EV = u_2$, інакше

.....

якщо $x_1 = l_1^{m1}$ та $x_2 = l_2^{m1}$ та $x_3 = l_3^{m1}$ з вагою ω_{m1}

або $x_1 = l_1^{m2}$ та $x_2 = l_2^{m2}$ та $x_3 = l_3^{m2}$ з вагою ω_{m2}

.....

або $x_1 = l_1^{mk_m}$ та $x_2 = l_2^{mk_m}$ та $x_3 = l_3^{mk_m}$ з вагою ω_{mk_m}

то $EV = u_m$.

Кожний із нечітких термів l_i^{js} $s = 1,\ldots,k_j$ представимо відповідною нечіткою підмножиною на множині значень x_i і визначимо функції належності:

$\mu_{u_j}(x_1, x_2, x_3)$ — функція належності вектора показників (x_1, x_2, x_3) значенню $u_j, j = 1,\ldots,m$ величини EV;

$$\mu_{js}(x_i) = \frac{1}{1 + \left(\frac{x_i - a_i^{js}}{b_i^{js}}\right)^2} - \qquad (3.2)$$

Числове значення рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства EV отримуємо за формулою [58]:

$$EV = \sum_{j=1}^{5} d_j^* \mu_{uj}(EV) \Big/ \sum_{j=1}^{5} \mu_{uj}(EV), \tag{3.4}$$

де $d_j^* \in [d_{j-1}; d_j]$, $\mu_{uj}(EV) = \max_s \{\omega_{js} \min_i \{\mu_{js}(x_i)\}\}$ – функція належності величини EV до класу l_j, $j = 1,\ldots,5, s = 1,\ldots,k_j$.

Значення функції належності та результуючого показника ми отримуємо в діапазоні [0;1].

Кожному нечіткому значенню показників і результуючої величини EV поставимо у відповідність число з інтервалу $[0;1]$, так, що інтервал $[0;1/5)$ відповідає лінгвістичній оцінці «низький», $[1/5;2/5)$ – «нижчий середнього», $[2/5;3/5)$ – «середній», $[3/5;4/5)$ – «вищий середнього», $[4/5;1]$ – «високий». Лінгвістичний опис рівнів шкали оцінювання описано вище на етапі формування вхідної інформаційної бази.

Нечітка продукційна база знань містить такі нечіткі правила (лінгвістичні висловлювання):

якщо «рівень ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «рівень ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «рівень ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», то «рівень ефективності управління витратами на працівників підприємства – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)»;

якщо «темп росту основної заробітної плати – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «темп росту додаткової заробітної плати – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «темп росту інших заохочувальних виплат – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», то «рівень ефективності управління витратами, що входять до

фонду оплати праці – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)»;

якщо «темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» та «темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», то «рівень ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)»;

якщо «темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», «темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», «темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», «темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», «темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», «темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)», то «рівень ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, – високий (вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький)» і т. п.

Таких нечітких експертно-лінгвістичних правил, які пов'язують між собою лінгвістичні оцінки показників ефективності управління окремими групами витрат та інтегровану оцінку рівня ефективності управління витратами на працівників, задано в моделі більше 50. Саме за допомогою цих експертно-лінгвістичних правил можна включити в модель індикатори соціально-трудових відносин, які були описані в розділі 2.4, і, враховуючи певну суб'єктивність людської оцінки ефективності, присвоїти лінгвістичним правилам меншу вагу ω_{js}.

Таким чином, на основі використання елементів теорії нечіткої логіки розроблено модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників, що передбачає визначення рівнів ефективності управління в рамках запропонованої шкали лінгвістичних термів груп показників витрат на працівників (витрат, що входять до фонду оплати праці; витрат, що не входять до фонду оплати праці; інших витрат, що не є доходами працівників) з урахуванням фінансово-господарського стану підприємства, що виражається, зокрема, такими показниками, як: обсяги видобутку нафти і газу, собівартість видобутку, чистий збиток (прибуток). У запропонованій моделі весь набір чинників, що визначають ефективність управління витратами на працівників, розподілений між окремими групами показників, а тому структура моделі дозволяє здійснювати детальний аналіз «внеску» кожного із показників у загальний показник ефективності управління витратами на працівників.

3.2 Оцінювання ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта». Прогнозування показників ефективності на базі штучних нейронних мереж

Розроблена модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників у розділі 3.1 дозволяє визначати інтегральний показник *EV*, а також ефективності управління кожною із груп витрат зокрема.

Реалізувати запропоновану модель можна за допомогою програми «Wolfram Mathematica 7», що призначена для виконання складних розрахунків і програмування. Цей програмний інструмент широко використовується в наукових дослідженнях для моделювання, аналізу, розрахунків тощо.

У програму вносимо необхідну інформацію: виведені в моделі функції, параметри функції, вагові коефіцієнти, лінгвістичні правила, вхідні показники тощо. На виході отримуємо значення ефективності управління кожною статтею витрат, групою витрат та інтегральний показник ефективності *EV*.

Результати реалізації моделі на прикладі НГВУ Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності управління витратами на працівників

Ефективність управління статтями витрат	НГВУ «ДОЛИНАНАФТОГАЗ»					НГВУ «БОРИСЛАВНАФТОГАЗ»					НГВУ «НАДВІРНАНАФТОГАЗ»				
	РОКИ					РОКИ					РОКИ				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Основна заробітна плата	0,411	0,397	0,368	0,317	0,226	0,358	0,379	0,267	0,232	0,227	0,364	0,378	0,267	0,280	0,243
Додаткова заробітна плата	0,445	0,429	0,420	0,403	0,354	0,381	0,381	0,319	0,260	0,239	0,402	0,418	0,292	0,297	0,270
Інші заохочувальні виплати	0,403	0,413	0,396	0,389	0,370	0,380	0,402	0,294	0,268	0,241	0,413	0,424	0,301	0,318	0,282
Витрати, що входять до фонду оплати праці	0,427	0,405	0,389	0,351	0,298	0,376	0,385	0,289	0,257	0,233	0,397	0,414	0,287	0,302	0,268
Витрати на соціальну допомогу працівникам, що не входять до складу ФОП	0,486	0,501	0,473	0,467	0,419	0,458	0,423	0,435	0,387	0,354	0,418	0,441	0,415	0,407	0,384
Витрати на виплати працівникам, що не входять до складу ФОП	0,411	0,420	0,402	0,411	0,343	0,425	0,462	0,387	0,383	0,369	0,406	0,435	0,409	0,423	0,411
Витрати на виплати не працівникам, що не входять до складу ФОП	0,427	0,417	0,418	0,417	0,361	0,460	0,418	0,392	0,371	0,378	0,438	0,469	0,419	0,425	0,408
Витрати, що не входять до фонду оплати праці	0,435	0,448	0,426	0,426	0,359	0,441	0,437	0,401	0,380	0,367	0,422	0,453	0,413	0,418	0,394
Витрати на охорону праці та організацію умов праці	0,371	0,352	0,398	0,391	0,312	0,371	0,368	0,313	0,307	0,232	0,354	0,382	0,304	0,339	0,326
Відрахування профспілці згідно Колективного договору	0,408	0,380	0,405	0,387	0,323	0,391	0,384	0,321	0,325	0,248	0,363	0,376	0,311	0,346	0,307
Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	0,397	0,368	0,412	0,384	0,301	0,415	0,411	0,305	0,298	0,295	0,380	0,391	0,323	0,388	0,309
Витрати на об'єкти соціальної сфери	0,365	0,367	0,419	0,412	0,325	0,384	0,397	0,323	0,306	0,275	0,358	0,379	0,327	0,345	0,310
Інші витрати, що не є доходами працівників	0,392	0,370	0,417	0,399	0,313	0,390	0,392	0,315	0,312	0,269	0,371	0,398	0,319	0,357	0,315
Ефективність управління витратами на працівників *(EV)*	0,415	0,397	0,408	0,384	0,306	0,386	0,394	0,301	0,286	0,253	0,403	0,407	0,305	0,331	0,294

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Результати розрахунків засвідчили, що значення ефективностей управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» за розглядуваний період в основному відповідають рівню «нижче середнього» з тенденціями до переходу на «низький» рівень, що може свідчити про відносну нестійкість їх розвитку, незважаючи на певні відхилення значень їх окремих компонент. Така ситуація обумовлює можливість різких змін при впливі внутрішніх і зовнішніх чинників, загрожує поглибленню кризових процесів функціонування НГВУ, що може в перспективі призвести до небажаних наслідків, пов'язаних навіть з можливою зупинкою їх діяльності.

Для розглядуваних НГВУ рівень значень ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, загалом можна вважати задовільним, що обумовлено, насамперед, низькими рівнями ефективності управління витратами на основну заробітну плату протягом 2008–2012 рр.. Особливо низькі значення слід відзначити за 2011 і 2012 рр.. (0,268 – для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і 0,233 – для НГВУ «Бориславнафтогаз»). Найвищі значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, за 2008-2009 рр.. (0,427 і 0,405 відповідно) спостерігалися для НГВУ «Долинанафтогаз», а також за 2009 р. (0,414) – для НГВУ «Надвірнанафтогаз». По суті, ці максимальні значення відповідають вже «середньому» рівню і їх можна вважати прийнятними, однак вони нівелюються різким зменшенням у наступні три роки.

Також задовільним є рівень ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, для досліджуваних НГВУ за весь розглядуваний період, крім 2010 р., в якому для НГВУ «Долинанафтогаз» дане значення становить 0,417. Найменші значення знову ж таки припадають на 2011-2012 рр.. і становлять 0,269 і 0,312 для НГВУ «Бориславнафтогаз» відповідно, а також 0,313 для НГВУ «Долинанафтогаз» у 2012 р.

Слід відзначити відносно високий рівень ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, причому для всіх досліджуваних підприємств. Це обумовлено, насамперед, незначною часткою даних витрат у загальній величині витрат на працівників (в середньому близько 2,2 % протягом 2008-2012 рр..). Найвищі значення ефективності управління цією групою витрат становлять 0,453 для НГВУ

«Надвірнанафтогаз» і 0,448 для НГВУ «Долинанафтогаз» у 2009 р. Найменші значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, становлять 0,359 для НГВУ «Долинанафтогаз» і 0,367 для НГВУ «Бориславнафтогаз» у 2012 р.

Характерною для всіх розглядуваних підприємств є тенденція до зниження значень ефективності управління витратами на працівників: з 0,415 до 0,306 для НГВУ «Долинанафтогаз»; з 0,403 до 0,294 для НГВУ «Надвірнанафтогаз»; з 0,386 до 0,253 для НГВУ «Бориславнафтогаз», що, значною мірою, обумовлено впливом зовнішніх чинників, зокрема, наслідками фінансово-економічної кризи. Така ситуація вимагає від підприємств відповідної реакції, зокрема, й щодо оптимізації витрат на працівників, пошуку внутрішніх і зовнішніх резервів для повернення принаймні на рівень 2008-2009 рр.. у найближчій перспективі.

Всі розглядувані підприємства достатньо зважено приймають рішення, які стосуються їх діяльності, орієнтуючись на діяльність ПАТ «Укрнафта», до складу якої вони входять, як дочірні підприємства.

Досліджувані нафтогазовидобувні підприємства планують свою діяльність в середньостроковій перспективі, готові до подолання тимчасових труднощів переважно за рахунок інтенсифікації усіх напрямків діяльності. Зважаючи на отримані значення окремих груп показників ефективності управління витратами на працівників, можна стверджувати, що підприємства мають у наявності певний резерв розвитку, що може сприяти їх виходу на хоча б «середній» рівень ефективності управління витратами на працівників. Практична реалізація такого резерву, в першу чергу, залежить від гармонійного узгодження усіх складових системи управління витратами, а вже потім від їх конкретних кількісних значень.

Проаналізуємо детальніше, яким чином впливають окремі групи показників ефективності управління витратами на працівників на загальний рівень ефективності. Зміна значень ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, порівняно з інтегральними показниками в НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» свідчить про те, що загалом незначні відхилення показників ефективності управління витратами на фонд оплати праці від

«нижче середнього» рівня, значною мірою, визначають загальний рівень інтегрального показника (рис. 3.1).

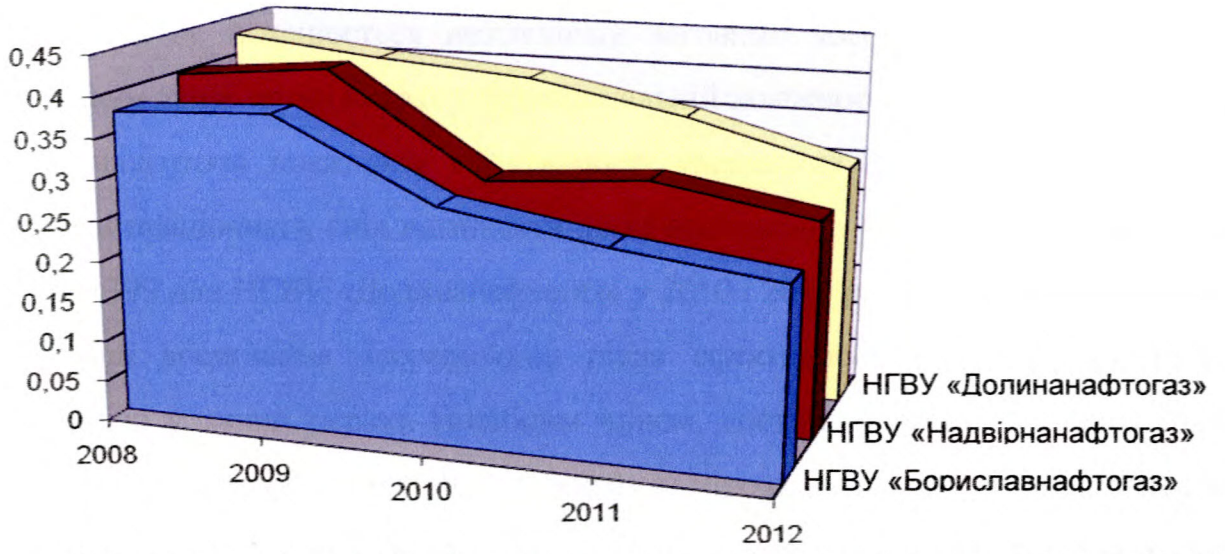


Рисунок 3.1 – Динаміка ефективності управління витратами на ФОП у НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ефективність управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, в усіх досліджуваних НГВУ протягом 2008-2012 рр. залишалася практично незмінною і характеризувалася в основному «середнім» рівнем за винятком 2012 р., в якому відбувся перехід на рівень «нижче середнього» (рис. 3.2).

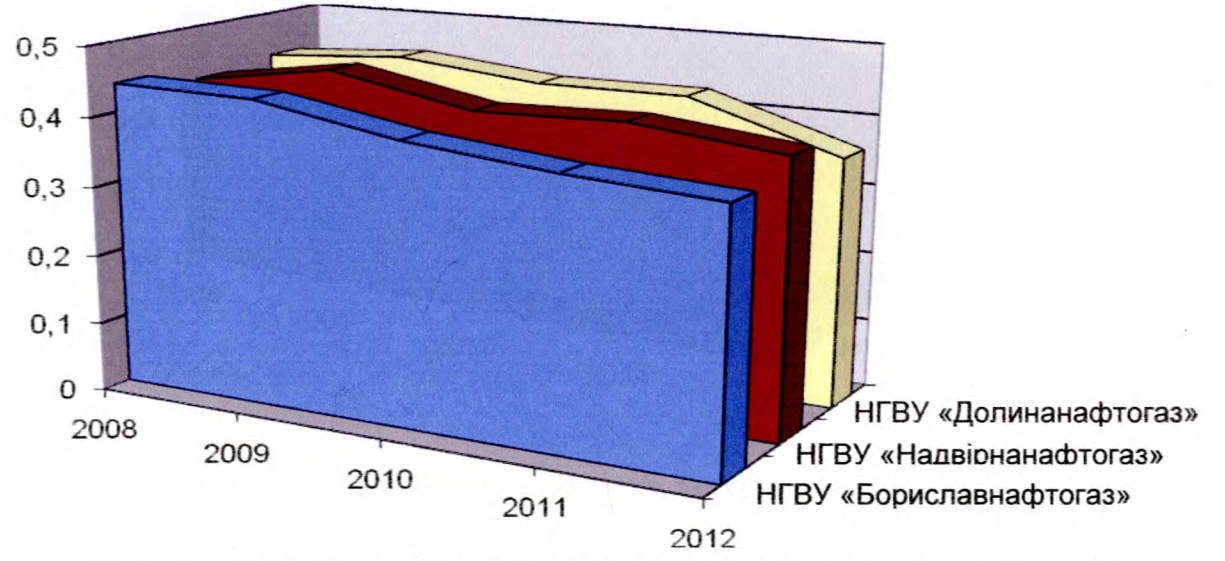


Рисунок 3.2 – Динаміка ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці в досліджуваних НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Позитивним є те, що зменшення значень рівнів ефективності даної групи витрат у 2012 р. є незначною, залишаючись достатньо близькою до «середнього» рівня. Однак така ситуація не мала визначального впливу на інтегральний показник ефективності. Аналітично це пояснюється незначними ваговими коефіцієнтами, що відповідають показникам даної групи витрат у функціональній залежності типу (3.1).

Аналізуючи показники ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, слід відзначити деякі особливості (рис. 3.3). Найбільші значення 0,417 і 0,399 для НГВУ «Долинанафтогаз» у 2010 і 2011 рр.. відповідно, значною мірою, обумовили досягнення «середнього» рівня ефективності управління витратами на працівників у даний період. Подібним чином, достатньо низьке значення (0,269) для НГВУ «Бориславнафтогаз» у 2012 р., значною мірою, визначило низьке значення (0,253) ефективності управління витратами на працівників загалом по підприємству в цей період. Максимальне значення 0,398 для НГВУ «Надвірнанафтогаз» у 2009 р. також мало вагомий вклад у досягнення «середнього» рівня ефективності управління витратами на працівників даного підприємства.

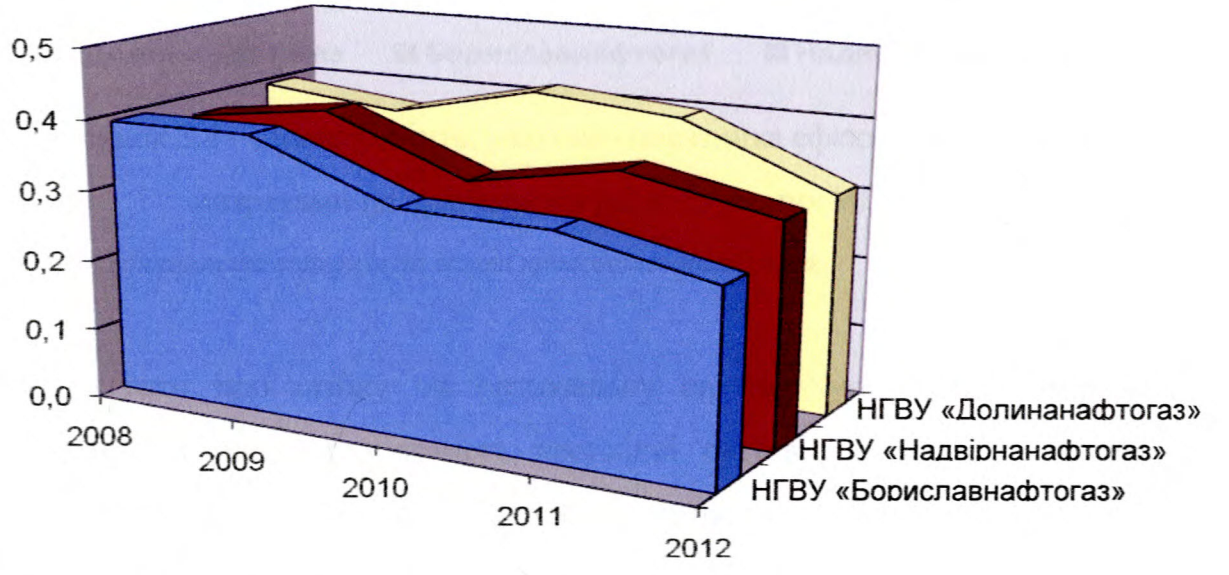


Рисунок 3.3 – Динаміка ефективності управління витратами, що не є доходами працівників у НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Порівняльний аналіз значень ефективності управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» за 2008-2012 рр.. (рис. 3.4) дозволяє охарактеризувати їх діяльність як стабільно задовільну, незважаючи на дещо вищі значення ефективності управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз» у 2008-2010 рр.. і НГВУ «Надвірнанафтогаз» у 2008-2009 рр..

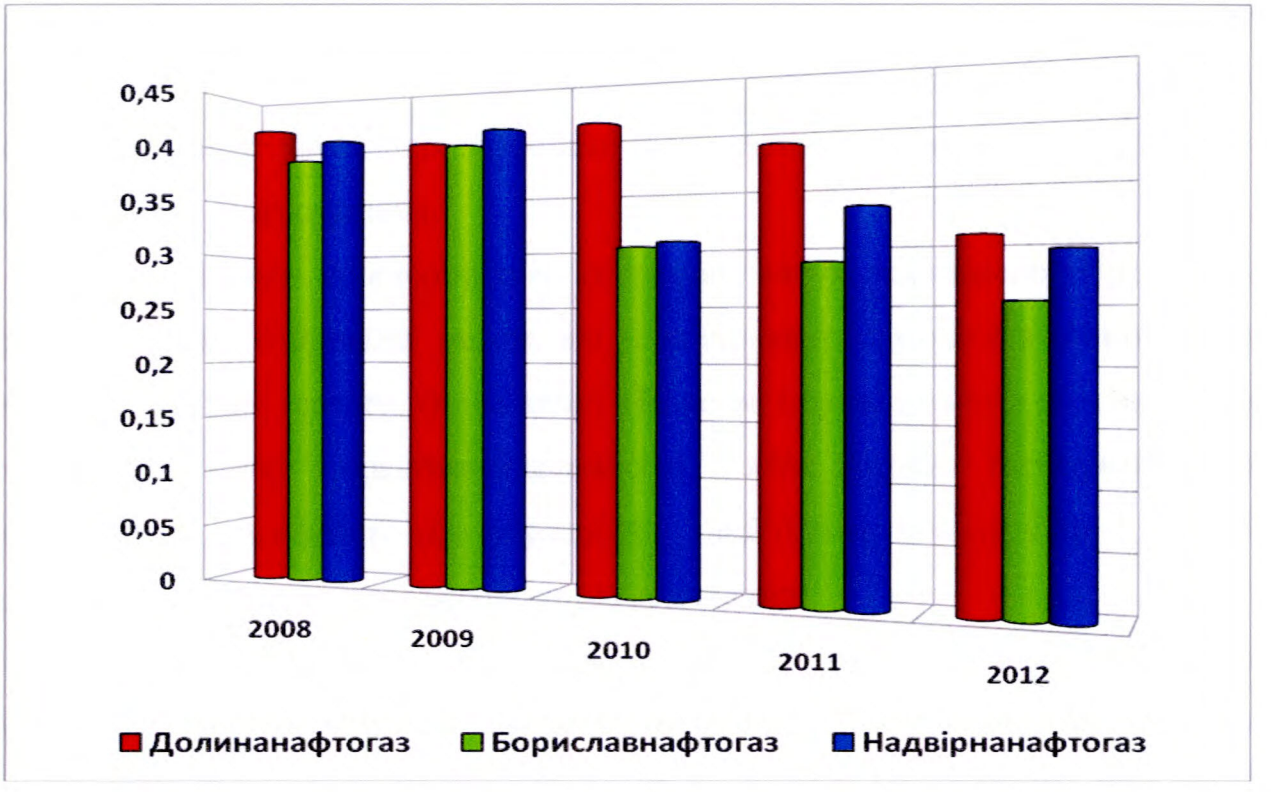


Рисунок 3.4 – Динаміка інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників досліджуваних НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Стверджувати про стійку чи оптимальну систему управління витратами на працівників не приходиться, натомість необхідні суттєві зміни такої системи, що виявилася неспроможною вирішувати поточні завдання.

Природно вважати, що зміна рівня ефективності управління витратами на працівників відображає зміни підходів до управління із певним лагом. Можна також відзначити певну взаємозалежність показників виділених груп від зміни пріоритетів в управлінні витратами на працівників із лагом в один-два періоди. Тобто, результати

впровадження нових підходів до управління витратами на працівників визначаються перспективними змінами рівня його ефективності.

Аналіз зміни значень показників ефективності управління окремими групами витрат на працівників протягом розглядуваного періоду засвідчив їх взаємоузгодженість та взаємодоповнюваність при визначенні загального рівня ефективності управління витратами на працівників кожного підприємства.

Зрозуміло, що поряд із аналізом наявного стану ефективності управління на основі запропонованого модельного підходу, важливим є з'ясування тенденцій зміни значень групових компонент управління витратами на працівників у майбутньому, що можливо за допомогою їх прогнозування.

В останні роки спостерігається справжній вибух зацікавленості до штучного інтелекту, зокрема нейронних мереж, які успішно застосовуються в різних галузях – економіці, медицині, геології, фізиці тощо. Нейронні мережі знайшли своє застосування в тих областях науки і практичної діяльності, в яких потрібно вирішувати завдання прогнозування, класифікації або управління. Така велика популярність і масштабне практичне застосування зумовлені багатьма причинами:

– широкі можливості. Нейронні мережі – надзвичайно потужний метод моделювання, який дозволяє відтворювати дуже складні залежності. Зокрема, нейронні мережі є нелінійними по своїй суті. Тривалий час лінійне моделювання було найбільш використовуваним методом у дослідженнях, оскільки є зрозумілим і достатньо розробленим. У завданнях, де лінійна апроксимація незадовільна, лінійні моделі працюють погано. Крім того, нейронні мережі можуть застосовуватися у задачах аналізу залежності великої кількості змінних, що не під силу лінійним залежностям [7, 148];

– розв'язування задач при невідомих закономірностях. Нейронні мережі можуть вирішувати задачі при відсутності апріорного знання про масив даних, закономірності розвитку ситуації, залежності між вхідними і вихідними даними;

– стійкість щодо «шумів» у вхідних даних. Нейронні мережі можуть давати точні прогнози, незважаючи на наявність різнотипних, неінформативних, пропущених даних і не потребують нормального розподілу вхідних змінних;

– адаптація до змін зовнішнього середовища. Навчена на визначеній сукупності нейронна мережа може адаптуватися до змін в аналізованій сукупності (тобто до подання нової інформації), а також може виділяти і класифікувати нові змінні.

– потенційна швидкодія. Нейронні мережі мають потенційну швидкодію за рахунок використання масового паралелізму обробки даних [52].

Нейронні мережі цікаві з інтуїтивної точки зору, бо вони засновані на примітивній біологічній моделі нервових систем людини (рис. 3.5–3.6). У майбутньому розвиток таких нейрон-біологічних моделей може привести дійсно до створення комп'ютерів, що думають.

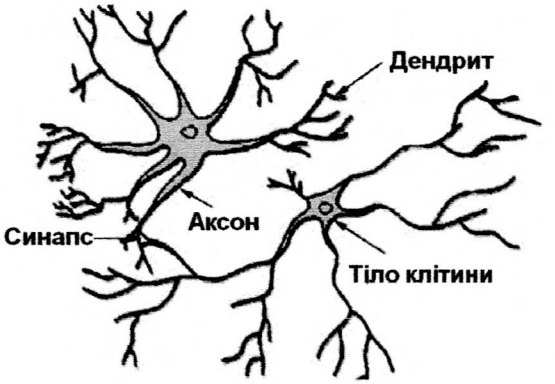


Рисунок 3.5 – Біологічний нейрон

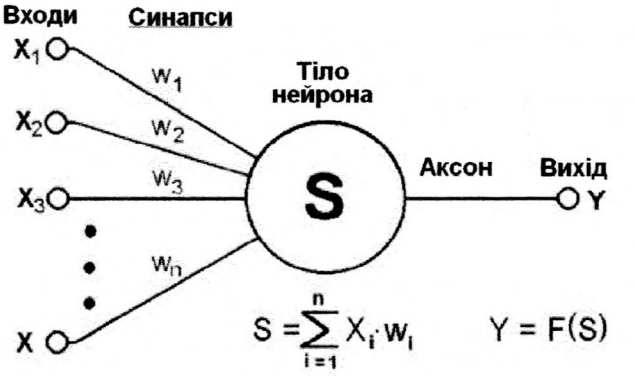


Рисунок 3.6 – Модель штучного нейрона

Нейронні мережі виникли з досліджень у галузі штучного інтелекту, а саме, на основі спроб відтворити здатність біологічних нервових систем навчатися і виправляти помилки, моделюючи низькорівневу структуру мозку людини [118]. Тобто, нейронна сітка (мережа) є відтворенням сітки нервових клітин – нейронів живого організму.

Нейронна мережа – це сукупність обчислювальних алгоритмів (нейронів), які розподілені по декількох шарах, і пов'язаних один з одним певними зв'язками (синапсами), яким надаються позитивні або негативні вагові коефіцієнти. Крім вхідного і вихідного шарів, між ними можуть міститися внутрішні шари, зворотні зв'язки. Модифікація вагових коефіцієнтів складає процес навчання нейромережі, який зводиться до побудови розділяючої поверхні в просторі компонент вхідного вектора [19].

Ухвалення рішення в такому випадку розуміється, як визначення приналежності даної точки (вхідного вектора) до кластеру, обмеженого розділяючою поверхнею.

Достовірність рішення пропорційна відстані точки до кордону кластеру. При навчанні та тестуванні деяких парадигм нейронних мереж похибка поширюється у зворотному напрямку по мережі, і, таким чином, відбувається коригування вагових коефіцієнтів, що запобігає повторному виникненню такої помилки.

Важливим етапом створення нейромережі є її навчання. Для штучних нейронних мереж під навчанням розуміється процес налаштування архітектури мережі (структури зв'язків між нейронами) і ваг синаптичних зв'язків (що впливають на сигнали коефіцієнтів) для ефективного вирішення поставленого завдання. Зазвичай, навчання нейронної мережі здійснюється на деякій вибірці. У міру процесу навчання, який відбувається за певним алгоритмом, мережа повинна все краще і краще (правильніше) реагувати на вхідні сигнали. Від того, яка вибірка подана для навчання, повністю залежить подальша результативність і точність у вирішенні завдань, що ставляться перед нейромережею. Дані для навчання мережі повинні бути ретельно виважені і мати абсолютне відношення до наступних завдань, які вирішуватимуться з її використанням.

Після навчання мережі переходять до етапу її тестування. На вхід подають вибірку із заздалегідь відомим результатом (у). В процесі тестування визначається розбіжність між відомим значенням (у) та розрахованим нейромережею. Коли помилка досягне заданої точності, тоді процес формування нейромережі вважається завершеним і можна переходити до вирішення необхідних задач.

Отже, враховуючи всі переваги штучних нейронних мереж, спектр тих завдань, які можна вирішувати з їх допомогою, вважаємо за доцільне використання даного методу моделювання для вирішення завдань, що стоять перед менеджером з управління витратами на працівників на етапі їх планування.

Поєднання теоретичних моделей та технологій нейронних мереж дають змогу розглядати процеси управління витратами на підприємстві за умов неповної і нечіткої статистичної інформації, складних функціональних залежностей між вибраними параметрами таких процесів [34, с. 15]. Поєднання можливостей нейронних мереж з елементами теорії нечітких множин і нечіткої логіки визначає суть нейронечітких технологій, які пропонуємо використовувати для прогнозування і оптимізації процесів управління витратами на працівників.

Нейронечіткі мережі за структурою аналогічні багатошаровим нейронним режам із навчанням, приховані шари яких відповідають етапам функціонування чіткої системи [34, с. 352]:

– введення нечіткості (fuzzification) за допомогою функцій належності;

– перетворення множини нечітких правил;

– приведення до чіткості (defuzzification).

Настроювання функцій належності, нечітких правил, корегування ваг ункціональних зв'язків узгоджується зі схемами нейронних мереж. Відзначимо також, ю нейронечіткі мережі, порівняно зі звичайними нейронними мережами, дозволяють икористовувати інформацію у формі нечітких правил, а також реалізувати довільну ункцію трансформації, що важливо для оцінювання ефективності управління итратами на працівників.

Оптимізація моделі оцінювання рівня ефективності управління витратами на працівників підприємства полягає у пошуку невідомих параметрів функцій належності всіх термів для кожної змінної, що мінімізують прийнятий критерій оптимальності.

Критерій оптимальності може мати такий вигляд:

$$\delta = \frac{1}{2}(EV - EV')^2,$$

де EV, EV' – відповідно обчислені за моделлю і очікувані значення величини ефективності.

Визначимо систему співвідношень:

$$\omega_{js}(k+1) = \omega_{js}(k) - \mu \frac{\partial \delta_k}{\partial \omega_{js}(k)},$$

$$a_i^{js}(k+1) = a_i^{js}(k) - \mu \frac{\partial \delta_k}{\partial a_i^{js}(k)},$$

$$b_i^{js}(k+1) = b_i^{js}(k) - \mu \frac{\partial \delta_k}{\partial b_i^{js}(k)},$$

де $\omega_{js}(k)$ – ваги правил на k-му кроці навчання;

$a_i^{js}(k), b_i^{js}(k)$ – параметри функцій належності на k-му кроці навчання;

μ – параметр навчання.

Чутливість помилки δ до зміни параметрів нейронечіткої мережі визначається за допомогою частинних похідних:

$$\frac{\partial \delta_k}{\partial \omega_{js}(k)} = \sigma_1 \sigma_2 \sigma_3 \frac{\partial \mu_{u_j}(EV)}{\partial \omega_{js}},$$

$$\frac{\partial \delta_k}{\partial a_i^{js}(k)} = \sigma_1 \sigma_2 \sigma_3 \sigma_4 \frac{\partial \mu_{js}(x_i)}{\partial a_i^{js}},$$

$$\frac{\partial \delta_k}{\partial b_i^{js}(k)} = \sigma_1 \sigma_2 \sigma_3 \sigma_4 \frac{\partial \mu_{js}(x_i)}{\partial b_i^{js}},$$

$$\delta_k = \frac{1}{2}(EV_k - EV_k')^2.$$

Для σ_i виконуються такі співвідношення:

$$\sigma_1 = \frac{\partial \delta_k}{\partial EV} = EV_k - EV_k', \; \sigma_2 = \frac{\partial EV}{\partial \mu_{u_j}(EV)},$$

$$\sigma_3 = \frac{\partial \mu_{u_j}(EV)}{\partial \omega_{js}}, \quad \sigma_4 = \frac{\partial \prod_{r=1}^{n} \mu_{js}(x_r)}{\partial \mu_{js}(x_i)},$$

$$\frac{\partial \mu_{u_j}(EV)}{\partial \omega_{js}} = \prod_{r=1}^{n} \mu_{js}(x_r),$$

$$\frac{\partial \mu_{js}(x_i)}{\partial a_i^{js}} = \frac{2\left(b_i^{js}\right)^2 \left(x_i - a_i^{js}\right)}{\left(\left(b_i^{js}\right)^2 + \left(x_i - a_i^{js}\right)^2\right)^2},$$

$$\frac{\partial \mu_{js}(x_i)}{\partial b_i^{js}} = \frac{2 b_i^{js} \left(x_i - a_i^{js}\right)^2}{\left(\left(b_i^{js}\right)^2 + \left(x_i - a_i^{js}\right)^2\right)^2}.$$

У процесі навчання спочатку обчислюється модельне значення виходу величини EV, що відповідає заданій архітектурі мережі, а далі обчислюється значення похибки δ_k, після чого перераховують ваги міжнейронних зв'язків та всіх параметрів функцій належності нечіткої моделі.

Особливістю запропонованого підходу до аналізу, оцінювання та прогнозування ффективності управління витратами на працівників підприємства є можливість швидкої даптації до змін кон'юнктури нафтогазового ринку, що досягається настроюванням оделі відповідно до конкретних показників діяльності підприємства.

Нейронечіткі технології дозволяють здійснювати прогнозування процесів правління, у тому числі управління витратами на працівників підприємства. Здатність находити оптимальні індикатори та будувати на їх основі оптимальну для часового ряду даптивну стратегію передбачень, здатність до навчання, що не вимагає апріорної нформації про структуру шуканої функціональної залежності, дозволяє знаходити птимальні управлінські рішення, що лежать в основі оптимальних стратегій управління витратами на працівників.

Прогнозування тенденцій зміни значень показників управління витратами на працівників із використанням апарату нечіткої логіки можливе шляхом представлення регресійних рівнянь у нечіткій формі, при цьому відмінність від класичних методів полягає в переході до інтервальних значень, розрахованих за допомогою функцій належності. Ідентифікація нелінійних залежностей із використанням нечітких продукційних баз знань здійснюється в два етапи:

1) структурна ідентифікація і формування нечіткої бази знань, яка містить лінгвістичні правила (висловлювання), що відображають залежності між входами та виходом нейронечіткої мережі. Такі лінгвістичні висловлювання формуються, зокрема, на основі експертного аналізу;

2) параметричне відтворення залежностей у досліджуваному часовому ряді, при якому невідомі параметри нечіткої моделі повинні мінімізувати відхилення між модельними та експериментальними результатами. Вирішальні правила можна задавати, спираючись знову ж таки на результати експертного аналізу.

У процесі навчання нейронна мережа здійснює перетворення інформації, якому відповідає модифікація нейронів та ваг зв'язків між ними в такий спосіб, щоб вихідні сигнали як завгодно мало відрізнялися від еталонних даних.

На основі побудованої функціональної залежності рівня ефективності управління витратами на працівників від окремих груп показників ефективності можна спрогнозувати їх значення, базуючись на r останніх спостереженнях:

$$EV(t+1)=\psi(EV(t-r+1),EV(t-r+2),\ldots,EV(t)).$$

На виході отримуємо величину

$$EV(t+1)=\Xi\left(\sum_{i=1}^{r}\omega_i EV(t-r+i)\right), \tag{3.5}$$

де $\Xi(\cdot)$ – функція активації нейрона; ω_i – вага i-го входу.

Інтерпретація результатів реалізації моделі базується на оцінюванні змін значень або взаємної поведінки вихідних параметрів і базисних показників модельованої системної характеристики.

Прийняття ефективного управлінського рішення потребує достовірності та точності отриманих результатів, виявлення проблемних ланок у системі, а також чинників позитивного і негативного впливу з урахуванням взаємозв'язків між елементами системи. Відзначимо, що реакція на окремі чинники не завжди може привести до відповідного бажаного результату, а тому ефективне управління є передумовою запобігання виникненню та розвитку кризових процесів у системі управління витратами на працівників.

Зважаючи на сучасні реалії розвитку нафтогазового ринку України, ретроспективний період розрахованих вище значень ефективності управління витратами на працівників досліджуваних підприємств, доцільним вбачається короткострокове прогнозування (три роки) як окремих показників ефективності управління за групами витрат, так і інтегрального показника ефективності.

Для прогнозування використаємо прикладну програму STATISTICA з програмним модулем Automated Neural Networks.

Для роботи зі штучними нейронними мережами здійснюється вибір архітектури нейронної мережі, визначається кількість нейронів у вхідному та вихідному шарах, кількість прихованих шарів і число нейронів у проміжних шарах. У результаті прогнозування створюється проект, здійснюється поділ множини даних на множину для навчання і множину для тестування, задаються параметри навчання і тестування мережі

для кожного часового ряду. Зменшення похибок прогнозування досягається за допомогою використання різних типів архітектури мереж та визначення остаточного результату як усередненого значення. Скрін-шоти роботи в нейронній мережі представлені в додатку Ї.

Результати прогнозу показників ефективності управління витратами на працівників за групами таких витрат наведено в табл. 3.3 і рис. 3.7.

Таблиця 3.3 – Прогнозні значення рівнів ефективності управління витратами на працівників у НГВУ

Ефективність управління групами витрат	НГВУ «Долинанафтогаз»		НГВУ «Бориславнафтогаз»		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	
	Роки		Роки		Роки	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Витратами, що входять до фонду оплати праці	0,427	0,405	0,376	0,385	0,397	0,414
Витратами, що не входять до фонду оплати праці	0,435	0,448	0,441	0,437	0,422	0,453
Іншими витратами, що не є доходами працівників	0,392	0,370	0,390	0,392	0,371	0,398
Ефективність управління витратами на працівників (EV)	0,415	0,397	0,386	0,394	0,403	0,407

Джерело: розраховано автором на основі проведених досліджень.

Прогнозні значення виділених груп показників ефективності управління витратами на працівників мають різні тенденції. Для всіх підприємств поступову тенденцію спадання мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці.

Для НГВУ «Долинанафтогаз» поступову тенденцію зростання мають значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці та інших витрат, що не є доходами працівників; практично незмінну тенденцію мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці.

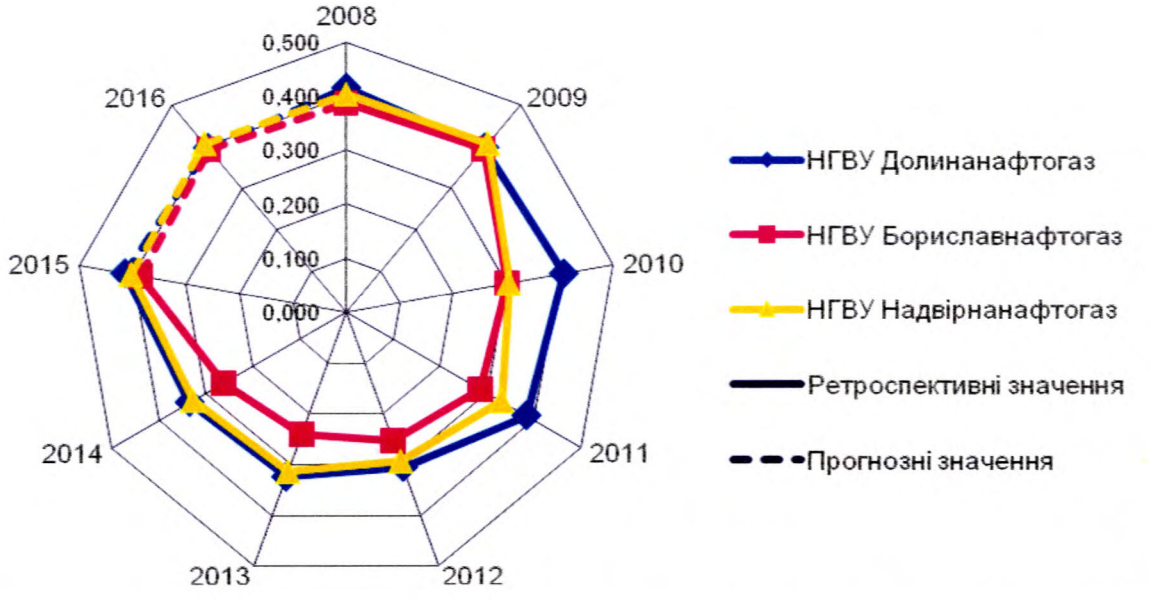


Рисунок 3.7 – Ретроспективні та прогнозні значення інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» поступову тенденцію спадання мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці; практично незмінну тенденцію мають значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці .Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» змінну тенденцію мають значення ефективності інших витрат, що не є доходами працівників.

Окремі групи показників із поступовою тенденцією зростання та змінною тенденцією можна віднести до таких, що позитивно впливають на ефективність управління витратами на працівників загалом. Очевидно, групи показників із поступовою тенденцією спадання спричиняють зниження ефективності управління витратами на працівників підприємства.

Як видно з рис. 3.7, у прогнозному періоді значення ефективності управління витратами на працівників на досліджуваних підприємствах мають змінну тенденцію. Вони й надалі залишатимуться в межах «нижче середнього» рівня, практично не змінюючи систему управління та її відношення до змін зовнішнього середовища. Такий варіант розвитку підприємств є далеко не найкращим, оскільки вже в найближчій

перспективі підприємства можуть виявитися не готовими до змін на нафтогазовому ринку чи змін, обумовлених оптимізацією структури ПАТ «Укрнафта».

У прогнозному періоді для НГВУ «Долинанафтогаз» показник *EV* наближатиметься до «середнього рівня», залишаючись на «нижче середньому» рівні для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» без видимих перспектив для досягнення хоча б рівня 2008 року.

Аналізуючи візуально графічну інтерпретацію тенденцій інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників, можна стверджувати, що він має постійно мінливий характер, що відображено коливальними рухами. Це свідчить про мінливість управлінської стратегії, що, своєю чергою, обумовлено відсутністю довгострокових планів розвитку підприємств. Ситуація з управлінням набуває більш стихійного характеру зі щорічними переходами на суміжні рівні якості управління, що може означати лише те, що на досліджуваних підприємствах господарську діяльність ведуть на засадах короткострокового планування за принципом «взяти все можливе з наявних ресурсів у поточному році». Для видобувних підприємств зазначений підхід до управління є особливо недоречним, адже вони належать до стратегічних підприємств державного рівня, а тому повинні підходити до управління з позицій довгострокового, безпечного і ефективного господарювання на користь суспільства і держави загалом.

Тому для досліджуваних НГВУ доцільним є перегляд управлінської політики щодо витрат на працівників зокрема і управління підприємством загалом. Для цього в завершальній частині дослідження вважаємо за необхідне розробити для підприємств модель системи підтримки прийняття рішень, яка дозволить оптимізувати управлінські процеси.

3.3 Модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників нафтогазовидобувних управлінь ПАТ «Укрнафта»

Одним із основних факторів успіху в бізнесі, управлінні та й у повсякденному житті є швидкість та якість прийнятих рішень [9, с. 190]. Природно, що чим вищий рівень управління, тим більш значущим є відповідне рішення. Проте й кількість

факторів, які необхідно враховувати у процесі прийняття рішень постійно зростає [2]. Ефективність роботи управлінської ланки залежить від якісного використання інформаційних потоків, на основі яких приймаються рішення. Виокремлення з них релевантної інформації, вибір методологічної бази для її аналізу, розробка різних сценаріїв розвитку діяльності і вибір оптимального з них – основні завдання, які сьогодні стоять перед управлінцем. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні на підприємстві системи підтримки прийняття рішень.

Система підтримки прийняття рішень (СППР) – це сукупність процедур по обробці даних та суджень, що допомагають керівникам підприємств у прийнятті рішень, заснованих на використанні моделей [149].

Сучасні СППР виникли у результаті злиття управлінських інформаційних систем і систем управління базами даних, як системи, що максимально пристосовані до розв'язування задач щоденної управлінської діяльності, і є інструментом для надання допомоги тим, хто вирішує, робить вибір (дециденту) [151].

Сучасна СППР дає змогу передбачати ступінь впливу ухвалених рішень на подальший розвиток бізнесу [2].

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення СППР, оскільки конструкція СППР суттєво залежить від типу задач, для розв'язання яких вона розробляється, доступних даних, інформації та знань, а також від користувачів системи. Кожне підприємство самостійно розробляє СППР відповідно до своїх потреб і вимог. Проте, можна навести певні характеристики, притаманні всім СППР [153]:

– СППР використовує і дані, і моделі;

– СППР призначені для допомоги менеджерам під час прийняття рішень для слабоструктурованих та неструктурованих задач;

– вони підтримують, а не замінюють, прийняття рішень менеджерами;

– мета СППР – підняття ефективності рішень.

Необхідність комп'ютерної підтримки прийняття рішень у процесах управління витратами, у тому числі й витратами на працівників, зумовлена дією низки об'єктивних причин, а саме: збільшенням обсягів інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень; ускладненням поточних і перспективних завдань; необхідністю

обліку і врахування значної кількості взаємопов'язаних чинників і вимог, що швидко змінюються; збільшенням відповідальності за наслідки прийнятих управлінських рішень. Вищезазначене стимулює впровадження і розвиток СППР на підприємствах нафтогазового комплексу відповідно до визначених стратегічних цілей.

У рамках СППР реалізуються можливості удосконалення рішень, що полягають у:

– створенні умов для прийняття оптимальних рішень з урахуванням часових та економічних лімітів і обмежень;

– зростанні продуктивності праці децидентів, що виражається здатністю прийняття оптимальних рішень за коротший термін;

– розширенні арсеналу інструментальних засобів прийняття рішень, зокрема, щодо можливостей формування нових баз знань за допомогою аналізу і розпізнавання образів;

– полегшенні і прискоренні виконання етапів прийняття рішень (збору інформації, проектування, відбору альтернатив);

– впорядкуванні та удосконаленні можливих шляхів розв'язування проблем, неструктурованих або слабоструктурованих задач;

– підвищенні компетентності децидентів щодо управління економічними процесами через доповнення людського інтелекту можливостями СППР.

СППР використовується для підтримки різних видів діяльності в процесі прийняття рішень: вибору загальної стратегії дій, визначення спеціальних завдань, делегування відповідальності, оцінювання результатів, ініціювання змін.

Запропонована модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників дозволяє визначати оптимальні значення окремих показників ефективності за групами витрат. Прогнозування дозволяє визначати ймовірні тенденції зміни значень показників ефективності управління для різних сценаріїв розвитку, а також визначати діапазони зміни кожного із вхідних показників, за яких значення результуючої величини залишається оптимальним. Такі можливості запропонованої бази для оцінювання і прогнозування ефективності управління витратами на працівників дозволяють обґрунтувати створення на її основі СППР для ефективного управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств.

На основі зазначених можливостей моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників та моделі прогнозування тенденцій зміни показників ефективності за допомогою нейронечітких мереж, нами було сформовано базову модель системи підтримки прийняття рішень, яку можна рекомендувати для впровадження у нафтогазовидобувних управліннях ПАТ «Укрнафта» для оптимізації процесів управління витратами на працівників (рис. 3.8) [64].

Ключові елементи моделі СППР, зокрема такі, як проектування моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників із розрахунком окремих показників ефективності для кожної групи витрат та інтегрального показника ефективності *EV*, а також прогнозування показників ефективності на базі програмного модуля Automated Neural Networks були реалізовані в розділах 3.1-3.2.

Тому відповідно до запропонованої моделі СППР необхідно розробити її наступні елементи, зокрема оптимістичні та песимістичні сценарії зміни значень показників ефективності управління витратами на працівників.

Для розробки відповідних сценаріїв необхідно повернутися до моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників та використати прогнозні значення показників ефективності управління за групами витрат.

Песимістичний сценарій можна сформулювати таким чином: будемо вважати, що для груп витрат, для яких у прогнозованому періоді 2014-2016 рр.. спостерігалася тенденція до зростання ефективності управління ними, такий прогноз не справдиться, а тому стабілізуємо значення ефективності управління такими групами витрат на рівні середнього значення 2010-2012 рр..; для групи витрат, що має тенденцію до спадання показника ефективності управління ними враховуємо реальне значення прогнозу, тобто вважаємо, що такий прогноз справдиться щодо цієї групи витрат. На основі значень ефективності управління окремими групами витрат розраховуємо нове значення інтегрального показника *EV*.

Оптимістичний сценарій формулюємо таким чином: будемо вважати, що для груп витрат, для яких у прогнозованому періоді 2014-2016 рр.. спостерігалася тенденція до спадання ефективності управління ними, такий прогноз не справдиться, а тому стабілізуємо значення ефективності управління такими групами витрат на рівні

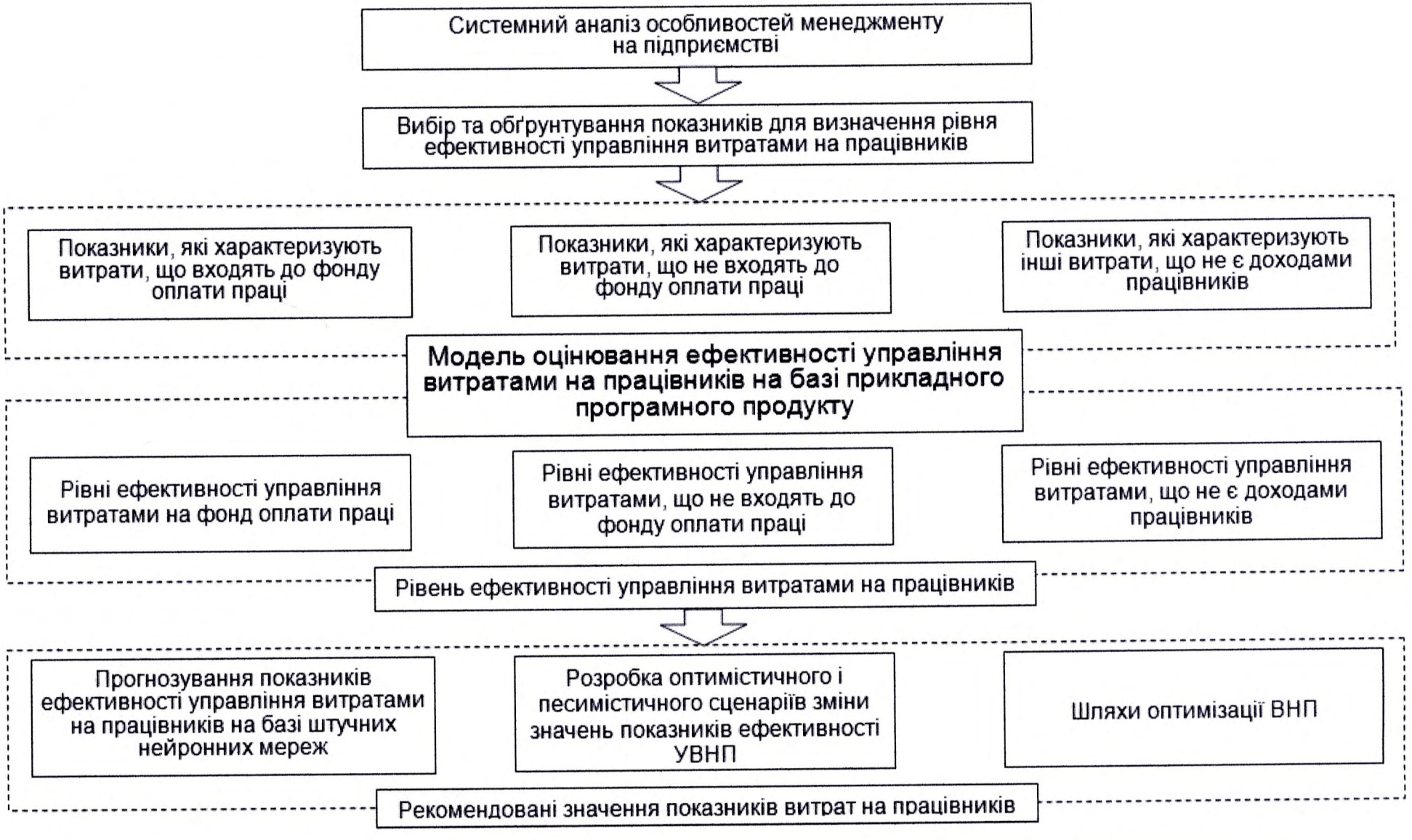


Рисунок 3.8 – Модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств

Примітка: розроблено автором

ереднього значення 2010-2012 рр..; для групи витрат, що має тенденцію до зростання показника ефективності управління ними, враховуємо реальне значення прогнозу, тобто вважаємо, що такий прогноз справдиться щодо цієї групи витрат. На основі значень ефективності управління окремими групами витрат розраховуємо нове значення інтегрального показника *EV*.

Для НГВУ «Долинанафтогаз» при розвитку песимістичного сценарію ми стабілізуємо значення ефективності управління першою (витрати на фонд оплати праці) і третьою групами (інші витрати, що не є доходами працівників) витрат на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.. За таких умов прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників мають від'ємний приріст по відношенню до розрахованих вище модельних прогнозних значень (-1,3 %, -2,7 % та -3,4 % у 2014, 2015 та 2016 рр.. відповідно) (рис. 3.9).

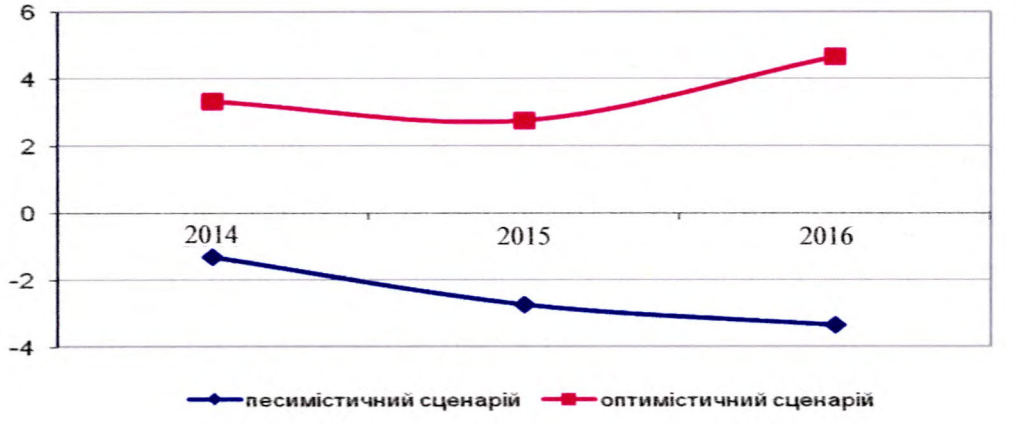


Рисунок 3.9 – Зміна приростів прогнозних значень ефективності управління витратами на працівників НГВУ «Долинанафтогаз» при різних сценаріях розвитку

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для запобігання розвитку такого сценарію НГВУ «Долинанафтогаз», насамперед, слід підтримувати рівні ефективності управління витратами, досягнуті протягом ретроспективного періоду, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та кон'юнктури нафтогазового ринку, впроваджувати ефективні схеми фінансування стратегічних статей витрат, проводити ефективну кадрову політику на основі науково

обґрунтованого прогнозування потреб у кадрах спеціалістів із конкретних спеціальностей, формувати раціональну систему преміювання.

При розвитку оптимістичного сценарію для НГВУ «Долинанафтогаз» ми стабілізуємо значення ефективності управління другою групою витрат (витрати, що не входять до фонду оплати праці) на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.. За таких умов прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників мають додатній приріст по відношенню до розрахованих модельних прогнозних значень і становлять 3,3 %, 2,7 % та 4,7 % у 2014, 2015 та 2016 рр.. відповідно.

Резерви підвищення досягнутого рівня ефективності управління витратами на працівників закладені в оптимізації величин соціальної допомоги і виплат працівникам, що не входять до складу фонду оплати праці, удосконаленні механізмів визначення розміру матеріальної допомоги.

Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» при розвитку песимістичного сценарію ми стабілізуємо значення ефективності управління першою (витрати на фонд оплати праці) і третьою групами (інші витрати, що не є доходами працівників) витрат на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.. За таких умов прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників мають від'ємний приріст по відношенню до розрахованих модельних прогнозних значень (-3,5 %, -7,0 % та -4,8 % у 2014, 2015 та 2016 рр.. відповідно), що відображено на рис. 3.10.

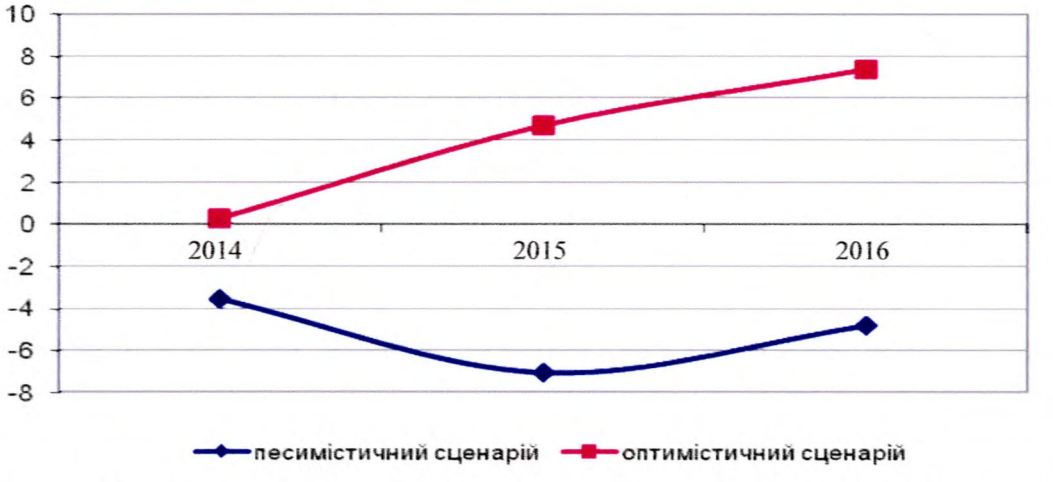


Рисунок 3.10 – Зміна приростів прогнозних значень ефективності управління витратами на працівників НГВУ «Надвірнанафтогаз» при різних сценаріях розвитку

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

При розвитку оптимістичного сценарію для НГВУ «Надвірнанафтогаз» ми стабілізуємо значення ефективності управління другою групою (витрати, що не входять до фонду оплати праці) витрат на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.. За таких умов прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників мають додатній приріст по відношенню до розрахованих модельних прогнозних значень і становлять 0,3 %, 4,7 % та 7,4 % у 2014, 2015 та 2016 рр.. відповідно (рис. 3.10).

Для НГВУ «Бориславнафтогаз» при розвитку песимістичного сценарію ми стабілізуємо значення ефективності управління першою (витрати на фонд оплати праці) і третьою групами (інші витрати, що не є доходами працівників) витрат на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.. За таких умов прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників мають від'ємний приріст по відношенню до розрахованих модельних прогнозних значень (-1,4 %, -4,5 % та -3,7 % у 2014, 2015 та 2016 рр.. відповідно), що відображено на рис. 3.11.

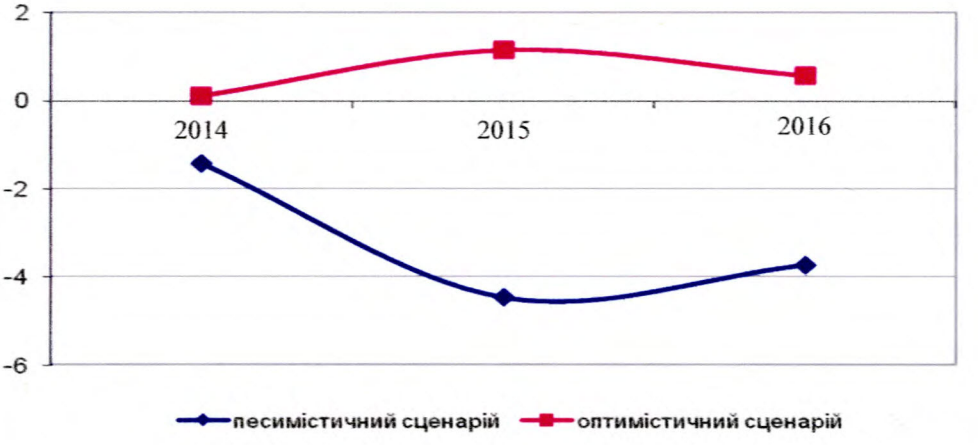


Рисунок 3.11 – Зміна приростів прогнозних значень ефективності управління витратами на працівників НГВУ «Бориславнафтогаз» при різних сценаріях розвитку

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Що ж стосується оптимістичного сценарію, то стабілізація значень показників ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, на рівні середнього значення за 2010-2012 рр.., не вплинула суттєво на приріст прогнозних значень ефективності управління витратами на працівників даного підприємства.

Для НГВУ «Долинанафтогаз» у прогнозованому періоді при наявних тенденціях зміни окремих показників витрат характерним є збільшення ефективності управління витратами на працівників з 30,1 % до 38,7 %. Водночас, за умови розвитку оптимістичного або песимістичного сценаріїв значення ефективності управління витратами на працівників змінюються від 31,1 % до 40,5 % та 29,7 % до 37,4 % відповідно. Таким чином, розвиток оптимістичного сценарію для НГВУ «Долинанафтогаз» дозволить вивести значення показника ефективності управління витратами на працівників на середній рівень, а песимістичний та сценарій на основі модельних значень лише наближають цю ефективність до середнього рівня, залишаючи її в рамках «нижче середнього» рівня.

Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» у прогнозованому періоді при наявних тенденціях зміни окремих показників витрат характерним є зменшення ефективності управління витратами на працівників з 36,7 % до 31,2 %. Розвиток оптимістичного чи песимістичного сценаріїв змінює значення ефективності управління витратами на працівників від 36,8 % до 33,5 % та від 35,4 % до 29,7 % відповідно. Таким чином, розвиток будь-якого зі сценаріїв для НГВУ «Надвірнанафтогаз» залишає ефективність управління витратами на працівників на рівні «нижче середнього», хоча, зрозуміло, що оптимістичний сценарій залишатиме найкращі шанси для переходу, принаймні, на «середній» рівень.

Подібна ситуація спостерігається для НГВУ «Бориславнафтогаз». У прогнозованому періоді при наявних тенденціях зміни окремих показників витрат даного підприємства характерним є зменшення ефективності управління витратами на працівників з 27,9 % до 26,8 %. Розвиток оптимістичного чи песимістичного сценаріїв визначає зміни значень ефективності управління витратами на працівників від 27,9 % до 27,0 % та від 27,5 % до 25,8 % відповідно. За таких умов вбачається доцільним перегляд загальної стратегії управління витратами на працівників у перспективі, визначення нових стратегічних цілей, пріоритетів. Тільки такий підхід дозволить забезпечити хоча б незначну прибутковість діяльності даних підприємств.

Прогнозні значення ефективності управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз» при розвитку оптимістичного сценарію в 2014–2016 рр.. мають

позитивну тенденцію. Однак, навіть зважаючи на це, підприємству не вийти за межі середнього рівня ефективності управління витратами на працівників у подальшій перспективі. Таким чином, навіть за сприятливого сценарію НГВУ «Долинанафтогаз» може розраховувати тільки на утримання показника ефективності управління витратами на працівників на середньому рівні.

Ключовим елементом завершальної стадії формування моделі СППР є розрахунок оптимальних значень показників витрат на працівників при заданому рівні ефективності управління витратами на працівників (*EV*). Тобто, необхідно розв'язати зворотню задачу до побудованої моделі в розділі 3.1. Слід зауважити, що не кожна модель має можливості зворотнього розрахунку. Якщо розв'язати поставлене завдання, то децидент отримає потужний інструмент для планування кошторису витрат на працівників, оскільки зворотній розрахунок дозволить отримати планові абсолютні значення статей витрат, що при інших рівних умовах забезпечать заданий інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників.

Великою перевагою побудованої моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників є саме можливість зворотнього розрахунку показників $x_i^1, x_i^2, \ldots, x_i^{q_i}$, тобто темпів росту витрат на працівників, які можна перерахувати в абсолютні значення за допомогою програми «Wolfram Mathematica 7».

Для органічного завершення побудови моделі СППР для НГВУ ПАТ «Укрнафта» розрахуємо оптимальні значення витрат на працівників, взявши за основу оптимістичний сценарій розвитку (табл. 3.4).

Запропонована модель СППР для потреб управління витратами на працівників дозволяє вирішувати такі завдання:

– визначати показники ефективності управління окремими групами витрат на працівників;

– визначати внесок кожної статті витрат, групи витрат у загальний показник ефективності управління витратами на працівників;

– визначати інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників;

Таблиця 3.4 – Оптимальні значення показників темпів росту витрат на працівників у НГВУ на 2014–2016 роки, визначені на основі оптимістичного сценарію розвитку

Оптимальні показники темпів росту	НГВУ «ДОЛИНАНАФТОГАЗ»			НГВУ «БОРИСЛАВНАФТОГАЗ»			НГВУ «НАДВІРНАНАФТОГАЗ»		
	РОКИ			РОКИ			РОКИ		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Група витрат, що входять до фонду оплати праці									
Основної заробітної плати	0,969	1,051	0,978	0,958	1,070	1,106	1,161	1,177	1,099
Додаткової заробітної плати	0,951	1,131	1,187	1,001	1,152	1,221	0,958	1,002	0,929
Інших заохочувальних виплат	1,067	1,126	1,167	0,931	1,028	1,056	1,097	1,169	1,064
Група витрат, що не входять до фонду оплати праці									
Витрат на соціальну допомогу працівникам, що не входять до складу ФОП	0,845	1,059	1,129	1,022	0,978	0,988	1,047	1,054	1,005
Витрат на виплати працівникам, що не входять до складу ФОП	1,205	1,160	1,149	1,004	0,959	1,043	0,977	0,862	0,846
Витрати на виплати не працівникам, що не входять до складу ФОП	1,223	1,162	1,176	1,061	1,108	0,990	0,878	1,007	0,892
Група інших витрат, що не є доходами працівників									
Витрат на охорону праці та організацію умов праці	1,219	1,141	1,125	0,925	0,970	1,112	1,261	1,150	1,129
Відрахувань профспілці згідно Колективного договору	1,243	1,182	1,189	1,054	1,141	1,002	1,246	1,121	1,094
Витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників	1,058	1,236	1,256	0,973	1,194	1,092	0,923	1,067	0,946
Витрат на об'єкти соціальної сфери	1,072	1,154	1,239	1,050	1,073	0,996	1,030	1,244	1,081

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

– прогнозувати окремі показники ефективності та інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників;

– розробляти прогнозні сценарії зміни значень показників ефективності управління витратами на працівників при різних заданих умовах;

– розраховувати постатейно оптимальні значення витрат на працівників при заданому рівні ефективності управління *EV*;

– обирати з-поміж пропонованих СППР сценаріїв розвитку найбільш доцільний, який відповідатиме головним цілям управління.

На базі СППР децидент обирає рішення щодо наповнення кошторису витрат на працівників самостійно.

Повертаючись до досліджуваних підприємств, то слід відзначити, що для усіх них ефективність управління витратами на працівників оцінено на рівні «нижче середнього» як в ретроспективному, так і в прогнозному періоді, що є неприйнятним результатом. Перегляду підлягають основні положення монетарної політики щодо соціально-трудових відносин у всіх досліджуваних НГВУ ПАТ «Укрнафта», при розрахованих значеннях показників ефективності управління витратами на працівників актуальним є перерозподіл отриманих коштів від материнського підприємства між статтями витрат на працівників, виявлення резервів оптимізації таких витрат.

Питання оптимізації витрат на працівників є доволі неоднозначним. Це зумовлено тим, що не існує чіткого алгоритму дій і процедур, які забезпечать максимальний ефект такої оптимізації. В розділі 1.1 ми вводили і обгрунтовували таке поняття як «емоційний інтелект», яке спростовує абсолютний вплив на кінцеві результати роботи працівника таких факторів як наявність вищої освіти, високий коефіцієнт інтелектуального розвитку, стаж роботи тощо. Беззаперечно, що ці фактори мають вагомий вплив на якість і кількість виконуваної роботи, однак є фактори, які не піддаються кількісному виміру, але іноді можуть бути визначальнішими, ніж попередні. Тому кожну ситуацію по оптимізації витрат на працівників треба розглядати лише в межах конкретного підприємства із врахуванням всіх внутрішніх і

зовнішніх факторів. Оцінка вартості працівника і розрахунок витрат на його утримання є досить умовною категорією, яка не завжди лежить в площині математичних розрахунків, а межує з такими науками, як психологія, філософія тощо. У відносинах із людиною не можна 100 %-о спрогнозувати її реакцію на зміну умов праці й оплату. У випадку оптимізації витрат на працівників насамперед необхідно залучити фахівця, який проведе глибинний аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємстві з врахуванням усіх психологічних аспектів такої процедури.

Оптимізація витрат на працівників тісно пов'язана з її кінцевою метою. Якщо основна ціль підприємства – досягнення максимального прибутку у короткостроковому періоді, то і заходи з оптимізації витрат на працівників будуть зводитися до їх мінімізації. Якщо ж підприємство прагне до комплексного розвитку своєї діяльності, включаючи розвиток людського капіталу, то і підхід до оптимізації витрат на працівників буде орієнтований на пошук джерел додаткового фінансування стратегічних статей витрат [65].

Під час розроблення прикладних систем мотивації працівників користуються теоріями мотивації. Ці теорії поділяють на дві групи: змістовні та процесійні. Розроблені теорії мотивації свідчать, що причини, які спонукають працівника до праці, складні та багатоаспектні. Науковці, які розробили змістовні теорії, стверджують, що поведінка працівника визначається його потребами. Інші вчені вважають, що поведінка працівника також залежить від сприйняття та очікувань [106, с. 140].

На основі вивчення досвіду оптимізації витрат на працівників вітчизняних та зарубіжних дослідників цього питання [81, 83, 84, 124, 137] ми відібрали низку способів оптимізації витрат на працівників, які будуть виправдані з точки зору економічної та соціальної етики підприємств і матимуть ефект при їх застосуванні:

1. Зниження рівня фіксованої частини винагороди і зміщення акценту на змінні виплати, які залежатимуть від продуктивності праці. Заробіток працівника прямо залежатиме від його інтенсивності та якості роботи.

2. Формування раціональної системи преміювання [5].

«Золоті правила»:

– якщо премія менша 5 % доходу, вона не оцінюється працівником як засіб мотивації взагалі;

– якщо виплати не можна розрахувати на звороті конверта, вони не ефективні в силу нерозуміння працівником способів впливу на їх величину;

– якщо працівнику не можна пояснити основні напрями зростання його доходу за час тривалістю підіймання з ним у ліфті на 7-ий поверх, то така система преміювання є неефективною;

– великі премії повинні виплачуватися ключовим працівникам, які безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

3. Зменшення тривалості робочого дня на одну годину або ж встановлення 4-и денного робочого тижня (при 5-и денному), що дозволить зекономити значну частину коштів фонду оплати праці. Відповідно зменшиться навантаження на витрати через зменшення бази нарахувань єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

4. Залучення послуг фрілансерів – осіб, що виконують роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, наймані тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник) і не вимагають постійної співпраці. Винагороду фрілансеру можна запропонувати ідентичну заробітній платі штатного працівника, однак при цьому немає фінансових зобов'язань щодо того ж єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, немає систематичних витрат на організацію робочого місця, відсутні додаткові виплати за пунктами колективного договору. Недоліком даного способу оптимізації витрат є ризик добору некваліфікованого або ж несумлінного у виконанні своїх обов'язків фрілансера.

5. Альтернативою фрілансеру може стати використання послуг аутсорсингу – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям – зовнішнім компаніям, які, зазвичай, є експертами у відповідних видах робіт. Але, порівняно з фрілансером, послуги аутсорсингу будуть значно дорожчими і, зазвичай, дорожчими за використання штатного працівника.

Однак в цьому випадку однозначно оцінювати ситуацію з підходу витратності не варто, оскільки іноді дорожча праця фахівця є більш вигідною для підприємства, ніж дешевша праця штатного спеціаліста (-ів), який не виконує свої функції на достатньому рівні. Особливо аутсорсинг є актуальним у бухгалтерській сфері, де принципово важливим є питання добору висококваліфікованих спеціалістів. При використанні послуг аутсорсингу підприємство економить на потенційних штрафах і пені, які в разі нарахувань автоматично, за умовами договору, «лягають» на плечі компанії-аутсорсера. Суперечності з місцевими управліннями доходів є поширеними при веденні обліку недостатньо компетентними спеціалістами. Отже, таким чином компанія може запобігти додатковим і суттєвим витратам на сплату штрафів, пені і т. д. [53].

6. Нормування праці і перевірка на дублювання функцій працівниками. Це складний у виконанні і тривалий у часі процес, який з плином часу вийшов з практики використання, однак за результатами основних методів дослідження (фотографії робочого часу, хронометражу тощо) справді можна знайти оптимальний варіант організації праці, що дозволить суттєво оптимізувати витрати на працівників.

7. Запровадження нових технологій, що дозволить замінити працю людей на автоматизовані процеси і вивільнити кошти на утримання таких працівників.

8. Використання дешевої праці людей на другорядних функціях. Цей метод тісно межує з якістю праці, однак іноді він може бути виправданим. Наприклад, влаштовувати на роботу передових студентів, для яких першочерговими потребами є набуття практичних навиків у відповідній професії, запис у трудову книжку тощо. Праця таких людей часто оцінюється нижче, ніж праця штатних досвідчених працівників, але якість першої в багатьох випадках не поступається якості других за умови ретельного відбору кандидатів.

9. Систематичний перегляд компонентів компенсаційного пакету і переформатування його у відповідності до теперішніх потреб працівників і їх очікувань. Постійний моніторинг ефективності компонентів компенсаційного пакету

дозволить уникнути ефекту звикання до нього і врахувати актуальні побажання його основного споживача.

10. Усунення недоліків і проблем в системі управління персоналом. Управління персоналом тісно пов'язане з управлінням витратами на працівників. Проблеми в першій системі призводять до прийняття нераціональних рішень у другій. Наприклад, неправильне визначення потреби у працівниках менеджерами з управління персоналом призводить до того, що на підприємстві працюють «надлишкові» люди, відповідно зростають витрати на працівників пропорційно до їх кількості. Тому обсяги прогнозованих і виконуваних робіт повинні реально співвідноситися з чисельністю персоналу.

11. Недопущення високого рівня абсентеїзму, при якому зростають нераціональні витрати на працівників.

12. Зменшення кількості пільг і виплат у межах чинного законодавства, які не мають жодного зв'язку з продуктивністю праці чи відтворенням людського потенціалу, а вивільнені кошти спрямувати на «залежні» від результатів праці доплати.

13. Порівняння вартості послуг, наданих працівникам, своїми зусиллями і зусиллями сторонніх організацій, а також з вартістю придбання їх самим працівником з подальшою компенсацією їх вартості підприємством. Зокрема, можна визначити оптимальну величину витрат на харчування працівників з точки зору перелічених способів організації цього процесу, медичний огляд чи медичне страхування, додаткове пенсійне страхування тощо.

Зокрема, останнім часом набуває популярності недержавне пенсійне забезпечення (НПЗ) [41] своїх працівників компаніями. В умовах прийняття Податкового кодексу України та Закону "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" [40] не до кінця зрозумілою виглядає політика держави щодо популяризації таких заходів в Україні. Дискусійним залишається питання податкових наслідків участі в недержавному пенсійному забезпеченні. В опублікованій нами статті [60] за допомогою конкретних розрахунків визначено переваги і недоліки різних способів участі в недержавному пенсійному

забезпеченні: коли внески сплачує працедавець, і коли працедавець збільшує суму заробітної плати на суму внесків і працівник самостійно їх авансує в систему НПЗ. У розрахунках враховуються чинні обмеження Податкового кодексу щодо НПЗ та їх податкові наслідки.

За результатами розрахунків 6 варіантів участі в НПЗ ми дійшли висновку, що і для підприємства, і для працівника вигідною є умова сплати внесків до недержавного пенсійного фонду саме підприємством, а не особисто працівником із власної заробітної плати. В цьому випадку витрати підприємства є меншими і дохід працівника вищим.

14. Поетапне перейменування діючих посад на більш гучні назви для ініціативних і перспективних працівників. Це можна зробити без зміни окладу або із його символічним підвищенням. Це створить ілюзію у працівника щодо просування у кар'єрному рості і сприятиме різкому «викиду» в роботу його трудового потенціалу.

15. Заміна деяких монетарних компонентів компенсаційного пакету на нематеріальну мотивацію.

Нематеріальна мотивація – це вплив на трудову свідомість працівників за допомогою немонетарних методів з метою формування їх лояльного відношення до підприємства, а також підвищення продуктивності та якості праці [46, с. 22].

За допомогою нематеріального стимулювання підприємство має можливість при мінімальних вкладеннях формувати позитивне ставлення працівників до інтересів підприємства. Зокрема, економії коштів можна досягти за допомогою оголошення подяки, вручення нагороди за вагомі успіхи в роботі, замінивши, таким чином, виплату премії. Якщо таку практику застосовувати на підприємстві, то собівартість її виконання є в рази меншою за виплати грошових винагород з урахуванням сплати єдиного соціального внеску.

При цьому ефективність такої системи в повній мірі буде залежати від якості розробленої програми. Ідеальним інструментом збору необхідної інформації для її формування є насамперед опитування працівників. При цьому слід враховувати, що як і для матеріальної системи мотивації, так і для нематеріальної мотивації необхідна

чітка диференціація такої програми за категоріями працюючих (вік, стать, ієрархічні щаблі тощо). Зокрема, за даними опитувань найманих працівників у 10 регіонах України, проведених Київським міжнародним інститутом соціальних досліджень, виділено такі розбіжності між пріоритетами нематеріального стимулювання праці в процесі кар'єрного росту у чоловіків і жінок (табл. 3.5) [45, с. 36].

Таблиця 3.5 – Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці в Україні [45, с. 36].

Чоловіки	Жінки
1. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	1. Участь у культурних програмах, виставках
2. Участь у культурних програмах, виставках	2. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
3. Оплата відпусток	3. Оплата відпочинку
4. Участь у тренінгах, навчальних курсах	4. Участь у тренінгах, навчальних курсах
5. Оплата відпочинку	5. Оплата відпусток
6. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	6. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду

Серед інших методів нематеріальної мотивації, які дозволяють зекономити на витратах на працівників і при цьому впливати на ефективність роботи працівників, можна виділити:

– надання можливості працівникам користуватися «ковзким» графіком роботи;

– проведення святкувань важливих урочистих подій у компанії з частковим покриттям витрат самими працівниками;

– привітання працівників зі значними для них особистими датами;

– переведення працівника в кадровий резерв для можливого підвищення по ієрархічній драбинці, що активно стимулюватиме працівника до систематичної продуктивної праці через бажання якнайшвидше реалізуватися в кар'єрному рості тощо.

Система нематеріального стимулювання незаслужено забута на вітчизняних підприємствах, їй не надають належної ваги при формуванні програми стимулювання персоналу. З цього приводу науковець Дж. Іванцевич наводить у своїй праці актуальну цитату У. Черчіля: «Коли світом рухають великі мотиви, ми раптом починаємо розуміти, що ми люди, а не звірі» [44]. Отже, саме у внутрішній мотивації працівників криється великий потенціал. Якщо компанія приділяє належну увагу своїм працівникам, визнає їх важливість у здійсненні процесу господарської діяльності, то через високий рівень лояльності до підприємства його працівники здатні співпереживати з ним кризові моменти і працювати високоефективно навіть у фазах спаду економічної активності.

Отже, для розглядуваних нафтогазовидобувних підприємств у найближчій перспективі залишаються актуальними питання модифікації системи управління витратами на працівників, визначення можливостей скорочення окремих видів витрат, перегляду кадрової політики у контексті оптимізації адміністративного та виробничого персоналу як одного із можливих способів зниження витрат. Витрати, що входять до фонду оплати праці, мають найбільшу частку в загальних витратах на працівників (в середньому за досліджуваний період для всіх підприємств ця частка становить близько 66 %), що вимагає збалансованого підходу до визначення чисельності працівників, при якій підприємства можуть успішно вирішувати всі свої завдання. У цьому контексті можливим є коректування тривалості робочого дня, нормування праці, виключення дублювання функцій працівниками, узгодження обсягів прогнозованих і виконуваних робіт з чисельністю персоналу.

Вагомим резервом підвищення ефективності управління витратами на працівників є оптимізація інших витрат, що не є доходами працівників (у середньому за досліджуваний період для НГВУ «Долинанафтогаз» ця частка становить 33 %, для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» – 31 %). Не може бути прийнятною ситуація, коли зростають витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу і витрати на об'єкти соціальної сфери, і при цьому зростають темпи росту чистого збитку підприємства. Так, для НГВУ

«Бориславнафтогаз» ланцюговий темп росту чистого збитку в 2012 р. становить 1,259, при темпі росту інших витрат, що не є доходами працівників, – 1,117; для НГВУ «Надвірнанафтогаз» ланцюговий темп росту чистого збитку в 2012 р. становить 1,532, при темпі росту інших витрат, що не є доходами працівників, – 1,116.

Вбачається доцільним залучення альтернативних інвестиційних ресурсів як на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, так і на утримання об'єктів соціальної сфери, що зменшило б навантаження на витрати підприємств.

Нафтогазовидобувні підприємства повинні переходити до реалізації конкретних проектів, які можуть бути реалізовані в інтересах окремих підприємств чи асоціацій, в інтересах розвитку нафтогазового ринку загалом. Основою таких проектів може бути впровадження новітніх технологій, фінансування повинно здійснюватися на конкурсній основі, виходячи з прийнятих критеріїв якості та обмежень технологічного, організаційного, соціального, фінансового характеру, що виражають інтереси всіх учасників проекту.

Ефективність управління витратами на працівників визначається також встановленням зворотного зв'язку між адміністрацією, інженерно-технічним персоналом, службовцями, робітниками. Розроблений системний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників у цьому контексті дозволяє оцінити рівень ефективності управління зі сторони підприємства і зі сторони його працівників. На основі такої двосторонньої оцінки формується якісна система морального та матеріального заохочення працівників, забезпечується відповідність винагородження працівників принципам справедливості та рівності.

З позицій системних характеристик стратегічно важливим є забезпечення стійкості процесу функціонування підприємства як економічної системи. Визначені вище напрямки структурних змін в управлінні витратами на працівників дозволять поступово покращити кількісні та якісні показники діяльності підприємств, забезпечити стійкість їх функціонування, реалізувати поставлені стратегічні цілі за умови стабільних ринкових умов.

Висновки до розділу 3

1. У роботі проведений критичний огляд застосування класичного апарату економіко-математичного моделювання для оцінювання ефективності управління витратами на працівників. Натомість обґрунтовано застосування теорії нечітких множин і нечіткої логіки для вирішення поставлених завдань.

2. Запропоновано розглядати п'ять рівнів ефективності управління витратами на працівників: високий, вищий середнього, середній, нижчий середнього, низький. При цьому результуючий показник ефективності можна отримати в діапазоні [0;1] з подальшим переведенням отриманих абсолютних значень у лінгвістичну шкалу.

3. Розроблено модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників підприємств, що передбачає визначення рівнів ефективності в рамках запропонованої шкали лінгвістичних термів залежно від узагальнених груп показників (витрат, що входять до фонду оплати праці; витрат, що не входять до фонду оплати праці; інших витрат, що не є доходами працівників). Сформовано базу знань моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників, яка забезпечує об'єктивність налагодження функцій належності, що представляється у вигляді висловлювань типу «якщо-то» і визначає систему нечітких логічних рівнянь, логічний розв'язок якої є сукупністю значень функцій належності вихідної змінної. Така модель дозволяє цілеспрямовано здійснювати детальний аналіз вкладу кожного із показників у загальну ефективність управління витратами на працівників.

4. Практична реалізація моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників на прикладі НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» дозволила визначити міру впливу сформованих груп показників витрат на рівень ефективності управління витратами на працівників кожного підприємства та визначити можливі резерви як підвищення рівнів окремих показників, так і системи управління витрат загалом. Зважаючи на нестабільний фінансовий стан підприємств, що виражається, зокрема, збитковістю їх діяльності протягом досліджуваного періоду, можна вважати, що підприємства змушені відшуковувати резерви розвитку, які можна реалізувати за допомогою оптимізації витрат.

5. Здійснено прогнозування показників ефективності управління витратами на працівників на базі штучних нейронних мереж у короткостроковому періоді, зважаючи на специфіку функціонування нафтогазового ринку. Проведений аналіз показав, що в прогнозному періоді на досліджуваних НГВУ значення показників ефективності управління витратами на працівників мають змінну тенденцію, залишаючись в межах «нижче середнього» рівня, практично не змінюючи систему управління та її відношення до змін зовнішнього середовища.

6. Розроблено модель системи підтримки прийняття рішень щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств. СППР може бути застосована в НГВУ при розробці стратегії управління витратами на підприємстві у відповідності до поставлених цілей. СППР передбачає не тільки оцінку попередніх управлінських рішень щодо їх ефективності, а й дозволяє прогнозувати показники ефективності управління витратами на працівників; розробляти оптимістичні та песимістичні сценарії розвитку; розраховувати постатейно оптимальні значення витрат на працівників при заданому рівні ефективності.

Таким чином, СППР є потужним і базовим інструментом для роботи управлінської ланки.

7. У рамках запропонованої СППР розроблено оптимістичні та песимістичні сценарії розвитку для досліджуваних НГВУ, на базі яких було розраховано оптимальні значення показників витрат на працівників на 2014-2016 роки для кожного підприємства, що дозволяє управлінському апарату приймати якісні та емпірично обґрунтовані управлінські рішення.

На основі отриманих результатів дослідження виявлено резерви оптимізації витрат на працівників, реалізація яких дозволить підвищити показники ефективності управління витратами на працівників досліджуваних підприємств та зблизити інтереси підприємства з очікуваннями працівників, що, своєю чергою, дозволить у перспективі вивести НГВУ на додатній рівень фінансових результатів.

Основні результати цієї частини дослідження опубліковано в працях [52, 53, 58, 60, 64, 65].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до формування витрат на працівників, концептуальних положень до управління ними та сучасних підходів до оцінювання ефективності управління витратами на працівників, на основі чого запропоновано нове вирішення задачі оцінювання ефективності управління витратами на працівників із розробкою відповідного організаційно-методичного забезпечення. Отримані результати проведеного наукового дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних поглядів на економічний зміст витрат на працівників запропоновано визначати їх як сукупність усіх витрат, що несе працедавець, необхідних для ефективного функціонування людини на етапах входження, перебування, виходу із системи трудових відносин із таким працедавцем, а також підтримки посттрудових відносин, за винятком витрат, пов'язаних із виконанням виробничих функцій та завдань. Дане визначення дозволяє включити до складу витрат виплати колишнім працівникам і членам їх сімей, відмежувати витрати подвійного характеру за ознакою їх виробничого призначення і підкреслює необхідність саме ефективного впливу витрат на людський потенціал. Доповнено класифікацію витрат на працівників залежно від напрямів управління, зокрема: витрати на фонд оплати праці, витрати, що не входять до фонду оплати праці з розбиттям на підгрупи: витрати на працівників і витрати на колишніх працівників; витрати на працівників, що не є доходами працівників. Така класифікація дозволяє оцінити фіскальне навантаження на витрати у формі Єдиного соціального внеску, виокремити витрати на колишніх працівників та членів їх сімей, визначити реальну вартість працівника для підприємства з врахуванням тих витрат, що не є доходом працівника, і порівняти її з отримуваним доходом працівника.

2. Досліджено економічну сутність категорії «управління витратами на працівників» і на основі узагальнення існуючих підходів запропоновано власне трактування цього поняття як «процесу, спрямованого на зближення інтересів кожного з працівників із інтересами підприємства через систему матеріальної і нематеріальної мотивації», що дозволяє враховувати інтереси не тільки роботодавця, а й працівника. Це

дає можливість розглядати показник ефективності управління витратами на працівників в контексті двох складових: економічної, яка враховує інтереси підприємства, та соціальної, яка враховує рівень задоволення очікувань працівників від підприємства. У процесі дослідження науково-методичної бази щодо оцінювання ефективності управління витратами на працівників виявлено достатньо низький рівень її вивчення, що змусило досліджувати суміжні поняття ефективності. У результаті кон'юнкції площин ефективностей витрат на працівників, управління витратами підприємства та управління персоналом спроектовано площину ефективності управління витратами на працівників. За результатами дослідження запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності управління витратами на працівників із врахуванням економічної та соціальної складових ефективності, реалізація якого дозволить сформувати інформаційну базу для обґрунтування вибору моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників та визначити вхідні показники і параметри такої моделі, а в кінцевому підсумку – розрахувати інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників.

3. На основі аналізу зовнішніх тенденцій формування витрат на працівників та внутрішніх чинників, що впливають на величину і структуру витрат нафтогазовидобувних підприємств, виявлено позитивні сторони і недоліки системи управління витратами на працівників, визначено шляхи оптимізації таких витрат. Запропоновано для розрахунку показника продуктивності праці обирати натуральний метод із використанням показника обсягів видобутку на одну особу, шляхом переведення обсягів видобутку нафти і газу в єдиний вимірник – тонни умовного палива. Це дозволяє згладити випадкові злети (падіння) продуктивності праці, пов'язані з непрогнозованими коливаннями ціни на нафту, і має практичне значення з точки зору отримання достовірніших результатів праці персоналу.

4. З метою якісної оцінки ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних підприємств Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта» в роботі визначено всі складові об'єкта управління у формі Кошторису витрат на працівників за 37 статтями, які були укрупнені в три блоки: витрати на фонд оплати праці; витрати, що не входять у фонд оплати праці; інші витрати, що не є доходами працівників. Аналіз їх

структури, динаміки та показників ефективності дозволив визначити економічну складову ефективності управління витратами на працівників і сформувати основу інформаційної бази для розробки моделі оцінювання такої ефективності. Для формування соціальної складової ефективності управління витратами на працівників проведено моніторингово-діагностичне дослідження на нафтогазовидобувних підприємствах. Для ефективного управління витратами на працівників запропоновано розробляти профілі очікувань працівників 3-х рівнів: профіль очікувань (за коефіцієнтом очікувань (Ко)) – при прийнятті працівника на роботу, профіль реалізації очікувань (за коефіцієнтом реалізації очікувань (Кро)) – через деякий час його роботи на підприємстві, профіль справдження очікувань (за коефіцієнтом справдження очікувань (Ксо)) працівника – розрахунковий профіль. Запропоновані профілі дозволили визначити інтереси, сподівання працівників, задоволення і реалізація яких, зі сторони підприємства, стане активатором росту продуктивності праці. Виявлені нереалізовані очікування працівників дозволяють оптимізувати структуру витрат на працівників із залученням системи нематеріальної мотивації. Узагальнено результати моніторингово-діагностичного дослідження на підприємствах ПАТ «Укрнафта» та сформовано матриці соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників для кожного НГВУ, показники яких були враховані при розробці моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників як складові соціальної ефективності.

5. Розроблено модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників на базі теорії нечіткої логіки і нечітких множин, яка передбачає визначення окремих рівнів ефективності управління за групами витрат у рамках запропонованої шкали лінгвістичних термів. Запропонована модель дозволяє здійснювати детальний аналіз вкладу кожного із показників у загальну ефективність управління витратами на працівників, визначати інтегральний показник ефективності управління такими витратами і, що особливо важливо, дозволяє розраховувати оптимальні значення витрат на працівників.

6. У результаті практичної реалізації моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» визначено рівні ефективностей управління основними статтями та

групами витрат на працівників у досліджуваному періоді. З'ясовано, що, незважаючи на постійне зростання величини витрат на працівників за всіма статтями відповідного кошторису та невпинного зростання середньої заробітної плати на цих підприємствах, динаміка показників ефективності управління групами витрат має здебільшого негативну тенденцію. Це, насамперед, обумовлено нераціональним розподілом коштів між статтями кошторису витрат на працівників управлінською ланкою. Лідерські позиції щодо якості управлінських рішень у зазначеному контексті серед нафтогазовидобувних управлінь Прикарпатського басейну належать НГВУ «Долинанафтогаз», де якісні оцінки ефективності управління статтями та групами витрат на працівників є найвищими, а темпи їх падіння – найбільш помірними. Визначено інтегральні показники ефективності управління витратами на працівників. Розрахункові дані для всіх НГВУ засвідчили «середній» і «нижче середнього» рівні ефективності управління витратами на працівників.

7. На основі розробленого методичного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на працівників розроблено модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників з метою оптимізації управлінських дій. Запропонована модель дала змогу здійснити прогноз тенденцій зміни ефективностей управління окремими витратами для різних сценаріїв розвитку на базі штучних нейронних мереж, а також визначено діапазони зміни кожного із вхідних показників, за яких значення результуючої змінної (ефективності управління витратами на працівників) залишається оптимальним. Проведений аналіз показав, що в прогнозному періоді значення ефективності управління витратами на працівників досліджуваних підприємств мають змінну тенденцію, залишаючись в межах «нижче середнього» рівня. На основі функції зворотнього розрахунку на базі оптимістичного сценарію було розраховано оптимальні значення показників витрат на працівників на три прогнозні роки для кожного підприємства, що дозволяє управлінському апарату приймати якісні та емпірично обґрунтовані управлінські рішення. На основі отриманих результатів дослідження виявлено резерви оптимізації витрат на працівників, реалізація яких дозволить підвищити показники ефективності управління витратами на працівників

та зблизити інтереси підприємства з очікуваннями працівників, що, в свою чергу, дозволить у перспективі вивести НГВУ на додатній рівень фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Механізм управління витратами як важливий елемент ресурсної складової економічної безпеки логістичних утворень / В. Г. Алькема // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (9). – С. 5–12.

2. Антонюк В. А. Інформаційні системи і технології у фінансах: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. А. Антонюк, М. С. Курков. – К.: КНЕУ, 2005. – 140 с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мородовина; 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

4. Безверхий К. В. Ще раз про тлумачення сутності понять "затрати" і "витрати", "витрати виробництва" та "виробнича собівартість" / К. В. Безверхий // Вісник ЖДТУ: економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 222–228.

5. Березина И. Оптимизация затрат на персонал / Материалы III конференции для финансовых директоров «Управление финансами сегодня и завтра». – Новосибирск, 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kommersant.ru/region/novosibirsk/files/novosibirsk/static/prezent23/6-berezina.pdf

6. Борис М. "Чорне золото" Долинщини / М. Борис // Збірник історико-краєзнавчих статей. З історії Долини. – 2009. – Вип. 1. – 208 с.

7. Боровиков В. П. Нейронные сети. Statistika Neural Networks / В. П. Боровиков. – М.: Горячая линия–Телеком, 2008. – 392 с.

8. Булатов М. А. Теория бухгалтерского учета: Учебное пособие / М. А. Булатов. – М.: Издательство "Экзамен", 2005. – 256 с.

9. Верес О. М. Види архітектури систем підтримки прийняття рішень / О. М. Верес // Комп'ютерні системи проектування. Теорія і практика: [зб. наук. пр.] – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2010. – С. 190–197.

10. Верхоглядова Н. І. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, О. Ю. Щеглова, Ю. В. Лисенко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 82–85.

11. Витрати на робочу силу за 2010 рік / Державна служба статистики України. Статистичний бюлетень. – ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. – 75 с.

12. Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 79–82.

13. Гавкалова Н. Л. Дослідження впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 21. – С. 18–20.

14. Гавкалова Н. Л. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу / Н. Л. Гавкалова, С. С. Нісфоян // Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 16–23.

15. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

16. Гальків Л. Людський капітал та його втрати: понятійно-термінологічний апарат / Л. Гальків // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2010. – Вип. 5. – С. 11–15.

17. Герасименко Г. В. Сучасні технології соціального опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intkonf.org/gerasimenko-gv-suchasni-tehnologiyi-sotsialnogo-opituvannya

18. Герасименко П. Укрсоцстандарти: вижити за будь-яку ціну [Електронний ресурс]: сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків. – Київ, 2011. – Режим доступу: http://kadrovik.ua/content/ukrsotsstandarti-vizhiti-za-bud-yaku-ts-nu

19. Глибовець М. М. Штучний інтелект / М. М. Глибовець, О. В. Отецький. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2002. – 366 с.

20. Гончаров О. І. Формування механізму управління трудовим потенціалом як складової економічного потенціалу підприємства / О. І. Гончаров // Вісник ДонНУ. – 2011. – № 1. – С. 302–306.

21. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

22. Грішнова О. А. Людський капітал підприємства: його значення та методи оцінювання / О. А. Грішнова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. пр. – К.: КНУ ім. Т. Шевченка. – 2002. – Вип. 1. – С. 322–329.

23. Давидович І. Є. Управління витратами: навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

24. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства / Т. В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Серія: економічні науки. – 2009. – № 4 (50). – С. 33–40.

25. Давидюк Т. В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т. В. Давидюк, С. Г. Оганджанян // Міжнародний збірник наукових праць "Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу". – 2009. – Вип. 3 (15). – С. 114–119.

26. Данилюк М. О. Управління витратами на промислових підприємствах / Наук.-практ. посібник / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. – 172 с.

27. Демченко М. Т. Системи технологій промисловості: стислий конспект лекцій / М. Т. Демченко, В. В. Харченко. – Донецьк: ДОНДУУ. – 2012. – 89 с.

28. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.

29. Динаміка середньомісячної заробітної плати по регіонах у 1995-2014 роках [Електронний ресурс]: сайт Державної Служби Статистики України. – Публікація документів ДССУ. – Київ, 2015. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2006/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpr_u2005.html

30. Домаскіна М. А. Теоретичні аспекти застосування теорії нечітких множин в економіці / М. А. Домаскіна // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2013. – Вип. 2. – С. 29–34.

31. Древаль О. Ю. Врахування екологічно несприятливих умов праці при формуванні соціального пакету // Вісник СУМДУ. Серія «Економіка». – 2008. – № 2.– С. 105–108.

32. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.02 / В. В. Жильченкова; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2000. – 20 с.

33. Загородній А. Оцінювання ефективності управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу / А. Загородній, А. Ясінська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 23 (623). – С. 332–337.

34. Зайченко Ю. П. Основи проектування інтелектуальних систем / Ю. П. Зайченко. – К.: Видавничий дім «Слово», 2004. – 352 с.

35. Закон України «Про державний бюджет України на 2007 рік» від 22 грудня 2011 року № 4282-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4282-17

36. Закон України «Про державний бюджет України на 2008 рік та про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 28 грудня 2007 року № 107-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/107-17

37. Закон України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» від 26 грудня 2008 року № 835-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/835-17

38. Закон України «Про державний бюджет України на 2010 рік» від 27 квітня 2010 року № 2154-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2154-17

39. Закон України «Про Державний бюджет України на 2011 рік» від 23 грудня 2010 року № 2857-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2857-17

40. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.07.10 // Відомості Верховної Ради. – 2011. – № 2–3. – 34 с.

41. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-IV від 09.07.2003 // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 47–48. – 372 с.

42. Захарова О. В. Нормативні складові витрат на робочу силу та їх зв'язок з інвестиціями у розвиток персоналу / О. В. Захарова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. – Маріуполь: Вега-Принт, 2009. – С. 170–175.

43. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногафія / О. В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 378 с.

44. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2003. – 288 с.

45. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.

46. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.

47. Іванюта П. В. Управління ресурсами і витратами: навч. посібник / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.

48. Ільєнко А. В. Сутність «компенсаційного пакету» та її зв'язок з іншими економічними категоріями / А. В. Ільєнко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / Спец. вип., т. 1: Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2010. – С. 313–322.

49. Інструкція по визначенню вартості робочої сили. Затверджена наказом Мінстату України № 131 від 29.05.97 // Офіційний Вісник України. – 1997. – № 28.

50. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99

51. Калькулятор перерахунку палива в умовне [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vinser-audit.ru/fuel_calc

52. Каминская И. Б. Управление расходами на персонал с использованием нейронных сетей / И. Б. Каминская // Сборник докладов X-ой Международной научной конференции «Актуальные вопросы современной экономической науки» (Липецк, 24 ноября 2012 г.). – Липецк: Издательский центр «Рравис», 2012. – С. 50–55.

53. Камінська І. Б. HR-аутсорсинг як спосіб оптимізації витрат на персонал / І. Б. Камінська // Матеріали І міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18-19 жовтня 2012 р.). – Одеса, Атлант, 2012. – С. 416–417.

54. Камінська І. Б. Бюджет витрат на персонал через призму мотиваційних профілів / І. Б. Камінська // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 36: у 4 ч. / Черкаси: ЧДТУ, 2014. – Ч. І, Т. 1. – С. 146–152.

55. Камінська І. Б. Витрати на персонал: понятійно-термінологічний апарат / І. Б. Камінська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2. – Том 1 (186). – С. 78–82.

56. Камінська І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7 (157). – С. 350–357.

57. Камінська І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як інструмент оцінки ефективності управління витратами на персонал / І. Б. Камінська // Збірник матеріалів ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд» (м. Донецьк, 29-30 листопада 2013 р.) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. У 3-х ч. – Донецьк: ГО «СІЕУ», 2013. – Ч. 2. – С. 9–11.

58. Камінська І. Б. Моделювання оцінки ефективності управління витратами на працівників на підприємствах нафтогазового комплексу / І. Б. Камінська // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2013. – № 1 (21). – С.490–499.

59. Камінська І. Б. Модель побудови системи оплати праці в сучасних умовах / І. Б. Камінська // Матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції «Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації» (м. Дніпропетровськ, 3-4 серпня 2012 р.). – Наукова економічна організація «Перспектива», 2012. – С. 69–72.

60. Камінська І. Б. Недержавне пенсійне забезпечення в контексті податкового кодексу / І. Б. Камінська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Вип. 22, Ч. 1. – Кіровоград: КНТУ, 2012. – С. 263–269.

61. Камінська І. Б. Сучасний стан витрат на персонал в Україні та на підприємствах нафтогазового комплексу / І. Б. Камінська // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня 2013 р.). – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2013. – С. 151–154.

62. Камінська І. Б. Сучасні інструменти оцінки ефективності витрат на персонал / І. Б. Камінська // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 21-22 жовтня 2011 р.). – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – С. 116–118.

63. Камінська І. Б. Теоретико-методичні засади облікового забезпечення управління витратами на персонал / І. Б. Камінська // Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: сучасний стан та напрями вдосконалення [Текст]: [Монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. М. Г. Білопольського; Макіївський економ.-гуманіт. ін-т. – Донецьк: видавець Дмитренко Л. Р., 2013. – 220 с. – Розділ 1.2. – С. 15–21.

64. Камінська І. Б. Управління витратами на працівників з використанням системи підтримки прийняття рішень / І. Б. Камінська // Науковий вісник Херсонського держ. університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 9, Ч. 7. – С. 108–111.

65. Камінська І. Б. Шляхи оптимізації витрат на персонал // І. Б. Камінська / Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління сучасної України» (м. Ужгород, 16-17 травня 2014 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько. – Ужгород: Вид. дім «Гельветика», 2014. – С. 124–127.

66. Капустина Ю. А. Формирование системы управления затратами на персонал промышленных компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Капустина Юлия Александровна. – Екатеринбург, 2006. – 188 с.

67. Кафка С. М. Формування облікових даних для управління витратами / С. М. Кафка // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8 (2). – С. 162–166.

68. Качмарик Я. Д. Інформаційно-методологічні аспекти формування стратегії управління витратами підприємства / Я. Д. Качмарик // Науковий вісник. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 253–257.

69. Кибанов А. Л. Основы управления персоналом: Учебник / А. Л. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.

70. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорєлов, Л. Ю. Хлапьонов, Г. А. Макухіна. – Київ: Лібра, 2007. – 320 с.

71. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 230 с.

72. Конвенція про статистику праці № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_055

73. Костишина Т. А. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля [та ін.]. – Полтава: «Полтавський Літератор», 2010. – 498 с.

74. Коцкулич Т. Я. Класифікація витрат як основа раціональної побудови обліку і калькулювання собівартості будівництва свердловин на нафту і газ / Т. Я. Коцкулич // Нафтова і газова промисловість. – 2005. – № 5. – С. 21–22.

75. Криворучко А. С. Кваліметрична оцінка якості управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Міжнар. наук.-практ. конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 15-16 листопада 2011 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – № 21 (118). – С. 145–147.

76. Криворучко А. С. Комплексна оцінка управління витратами на персонал /

А. С. Криворучко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 185–189.

77. Криворучко А. С. Оцінка ефективності управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Всеукраїнська наук.-практ. конференція з міжнародною участю молодих вчених та студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 18 березня 2011 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 35–36.

78. Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Всеукр. наук.-практ. конференція «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні» (Харків, 2 квітня 2010 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – № 3 (79). – С. 86–88.

79. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. … докт. екон. наук: 08.01.01 / Артур Станіславович Криклій. – К., 2005. – 32 с.

80. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 1 (51). – С. 125–129.

81. Левченко А. П. Соціальний і компенсаційний пакети: співвідношення інструментів соціальної політики підприємства / А. П. Левченко // Вісник Саратовського державного технічного університету. – 2009. – № 1, Т. 3. – С. 194–200.

82. Либерман И. А. Управление затратами / И. А. Либерман. – М.: ИКЦ “МарТ”, 2006. – 624 с.

83. Лисков А. Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки / А. Ф. Лисков // Кадры предприятия. – 2003. – № 10. – С. 78–82.

84. Лиходєдова О. В. Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку / О. В. Лиходєдова // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 30, Т. 1. – С. 238–242.

85. Мазур І. М. Механізм забезпечення економічної ефективності функціонування нафтогазовидобувних підприємств: монографія / І. М. Мазур. – Івано-Франківськ: Симфонія форте, 2011. – 296 с.

86. Мазур І. М. Удосконалення механізму управління витратами нафтогазовидобувних підприємств [Текст] / І. М. Мазур // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – № 2 [16]. – С. 121–128.

87. Мазур І. М. Удосконалення системи обліку витрат нафтогазовидобувних підприємств / І. М. Мазур // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. – 2009. – № 2. – С. 22–28.

88. Мазур Н. О. Методологічні засади формування системи мотивації персоналу / Н. О. Мазур // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – 2003. – Випуск 2 (21). – С. 31–39.

89. Медведев М. Ю. Бухгалтерский словарь / М. Ю. Медведев. – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 496 с.

90. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. – К.: «Знання», 2002. – 311 с.

91. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.

92. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Экзамен, 2002. – 247 с.

93. Орлова В. К. Бухгалтерський облік на підприємствах нафтогазової промисловості: навчальний посібник / За ред. В. К. Орлової, С. М. Кафки. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2013. – 784 с. (Камінська І. Б. – Розділ 9 «Облік зобов'язань», С. 380–432).

94. Орлова В. К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал / В. К. Орлова, І. Б. Камінська // Економіка промисловості. – 2011. – № 4 (56). – С. 330–333.

95. Павлючук Ю. Н. Эффективное управление инновационными проэктами / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4 – С. 20–22.

96. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В. М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2005. – 288 с.

97. Партин Г. О. Управління витратами: концептуальні засади, методи та

інструментарій: монографія / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2008. – 219 с.

98. Перевозова І. В. Проблематика та невизначеність нормативних документів з організації розрахунків за виплатами працівникам / І. В. Перевозова, І. Б. Камінська // Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2012. – Вип. 20. – С. 254–259.

99. Перевозова І. В. Уточнення чинної класифікації витрат як окремий аспект організації контролю витрат нафтогазовидобувних підприємств України / І. В. Перевозова, С. М. Кафка // Вісник Житомирського держ. технолог. університету: Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – № 4 (54). – 396 с. – С. 273–274.

100. Перевозчикова Н. О. Підхід до комплексної оцінки ефективності управління витратами коксохімічного підприємства / Н. О. Перевозчикова, Г. А. Шавкун // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – Вип. 39-2. – Донецьк, ДонНТУ, 2011. – С. 151–157.

101. Петренко В. П. Класифікація людського капіталу підприємства як передумова його ефективного використання / В. П. Петренко, О. Ю. Мацькевич // Науковий вісник Херсонського держ. університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 5, Ч. 2. – С. 234–238.

102. Петти У. Трактат о налогах и сборах. Verbum sapienti слово мудрым. Разное о деньгах / У. Петти. – М.: «Ось-89», 1997. – 157 с.

103. Петти У. Экономические и статистические работы / Уильям Петти. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 324 с.

104. Пищуліна О. Щодо удосконалення методик визначення величини прожиткового мінімуму, індексу споживчих цін та інших соціальних показників в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/monitor/mart2009/30.htm

105. Погорелов Ю. С. Вибір і обґрунтування методів управління затратами підприємства: автореф. … дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Ю. С. Погорелов. – Донецьк, 2006. – 19 с.

106. Подольчак Н. Ю. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання [Текст]: монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, М. О. Романенко. – Вінниця: Державна картографічна фабрика, 2012. – 272 с.

107. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств / Н. Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2013. – № 2. – С. 47–56.

108. Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". "Логістика". – Львів: НУ "Львівська політехніка". – 2011. – № 698 – С. 262–271.

109. Пойда Ю. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами на виробництво комбікормів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Юлія Миколаївна Пойда. – К., 2008. – 24 с.

110. Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» від 28 жовтня 2003 року № 601 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03

111. Полякова Е. І. Управління посиленням економічної безпеки підприємства за функціональною складовою – соціальний потенціал / Е. І. Полякова // Наукові праці ДОННТУ. Серія: економічна. – 2008. – Вип. 33 – С. 192–197.

112. Реальний прожитковий мінімум 2008 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rivne.com.ua/news/2008/11/04/124405.html

113. Реальний прожитковий мінімум 2009 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://obozrevatel.com/news/2009/9/10/213413.htm

114. Реальний прожитковий мінімум 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/news/2010/11/101105_ukraine_minimal_salary_az.shtml

115. Реальний прожитковий мінімум 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vgolos.com.ua/economic/news/5129.html

116. Реальний прожитковий мінімум 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://unian.ua/society/631284-projitkoviy-minimum-mae-stanoviti-ne-1017-grn-a-schonaymenshe-3900.html

117. Рекомендація щодо статистики праці № 170 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_279

118. Романов В. П. Интеллектуальные информационные системы в экономике. Учебное пособие для вузов / В. П. Романов. – М.: Экзамен, 2003. – 496 с.

119. Рубан В. М. Визначення трудового потенціалу в контексті сучасних світових економічних трансформацій / В. М. Рубан, М. В. Пустовіт // Экономика и управление. – Симферополь: РИО НАПКС, 2009. – № 6. – С. 78–83.

120. Самолюк Н. М. Класифікація і регулювання структури витрат на утримання персоналу підприємства / Н. М. Самолюк // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка: Зб. наук. пр. – Рівне: НУВГП, 2006. – Ч. 1. – С. 345–352.

121. Сидоркина С. В. Формирование и оценка эффективности затрат на персонал организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сидоркина Светлана Викторовна. – М., 2008. – 20 с.

122. Сіверська Л. Б. Інформаційні технології галузі / Л. Б. Сіверська // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НТЛУ України. – 2006. – Вип. 16.2. – С. 290–294.

123. Сірий Є. В. Соціологія / Є. В. Сірий. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.

124. Слепова Д. Система нематериального стимулирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pr-rost.ru/ekspertiza/arhiv_statej/sistema_nematerialnogo_stimulirovaniya

125. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит: пер. с англ. В. С. Афанасьева. – М.: Эксмо, 2007. – 419 с.

126. Стейн С. Дж. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи / С. Дж. Стейн, Г. І. Бук; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 384 с.

127. Стрілець Н. Словник законодавчих термінів / Н. Стрілець. – К.: Основа, 2000. – 608 с.

128. Талишева Ю. Н. Компенсаційний пакет: Структура і мотивація в кризових умовах / Ю. Н. Талишева, Л. С. Бабиніна // Вісник Воронежського державного університету. Серія: Економіка та управління. – 2009. – № 1. – С. 53–54.

129. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібник / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.

130. «Укрнафта»: виробництво нафти і газового конденсату. [Електронний ресурс]: сайт ПАТ «Укрнафта». – Київ, 2011. – Режим доступу: http://www.ukrnafta.com/ua/

131. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

132. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 363 с.

133. Федорняк Л. С. Сутність поняття "персонал" підприємства / Л. С. Федорняк // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Вип. 231: В 7 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Т. 7. – С. 1233–1242.

134. Федченко А. А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування / А. А. Федченко // Вісник Воронежського державного університету. Серія: Економіка та управління. – 2008. – № 1. – С. 114–122.

135. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Под общ. ред. В. И. Ярных; пер. с англ.: Меньшикова М. С., Леонова Ю. П. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.

136. Фоменко Г. Г. Механізм управління витратами на соціальний захист працівників підприємств / Г. Г. Фоменко // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 2. – С. 171–177.

137. Хандий Е. А. Оптимизация затрат на персонал / Е. А. Хандий // Вісник Східноукраїнського нац. університету ім. В. Даля. – 2007. – № 5, Ч. 2. – С. 205–213.

138. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 1 (5).– С. 27–30.

139. Харченко Т. М. Заробітна плата – одна із головних соціально-економічних передумов формування мотивації до праці / Т. М. Харченко // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс]: Зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 2 ч. Організаційно-правові форми агропромислових формувань: стан, перспективи та вплив на розвиток сільських територій / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2011. – Ч. 2. – С. 269–277.

140. Холод З. М. Аналіз витрат підприємства: актуальність, пріоритетні напрямки, проблеми і завдання / З. М. Холод, А. Я. Бачик // Наукові записки. – 2005. – № 8.– С. 9–15.

141. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.

142. Шандова Н. В. Методичні аспекти організації управління витратами / Н. В. Шандова // Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 53–57.

143. Швець І. Б. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал / І. Б. Швець, О. В. Захарова // Управління розвитком: Зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2010. – № 18 (94). – С. 41–46.

144. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 296 с.

145. Шиманська К. В. Облік операцій з надання соціального пакету працівникам підприємства в межах виконання положень колективного договору / К. В. Шиманська // Вісник ЖДТУ. Серія: економічні науки. – 2009. – № 2. – С. 138–144.

146. Шишханов М. О. Управленческий консалтинг: слов.-справ. / М. О. Шишханов. – Москва: Анкил, 2006. – 896 с.

147. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 14 (594). – С. 357–360.

148. Яхъяева Г. Э. Нечеткие множества и нейронные сети. Учебное пособие. – М.: Интернет-Университет информационных технологий, 2008. – 316 с.

149. Little I. D. C. Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus / I. D. C. Little // Management Science. – 1970. – V. 16. – № 8. – P. 42–47.

150. Pardee R. L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, 1990. – 24 p.

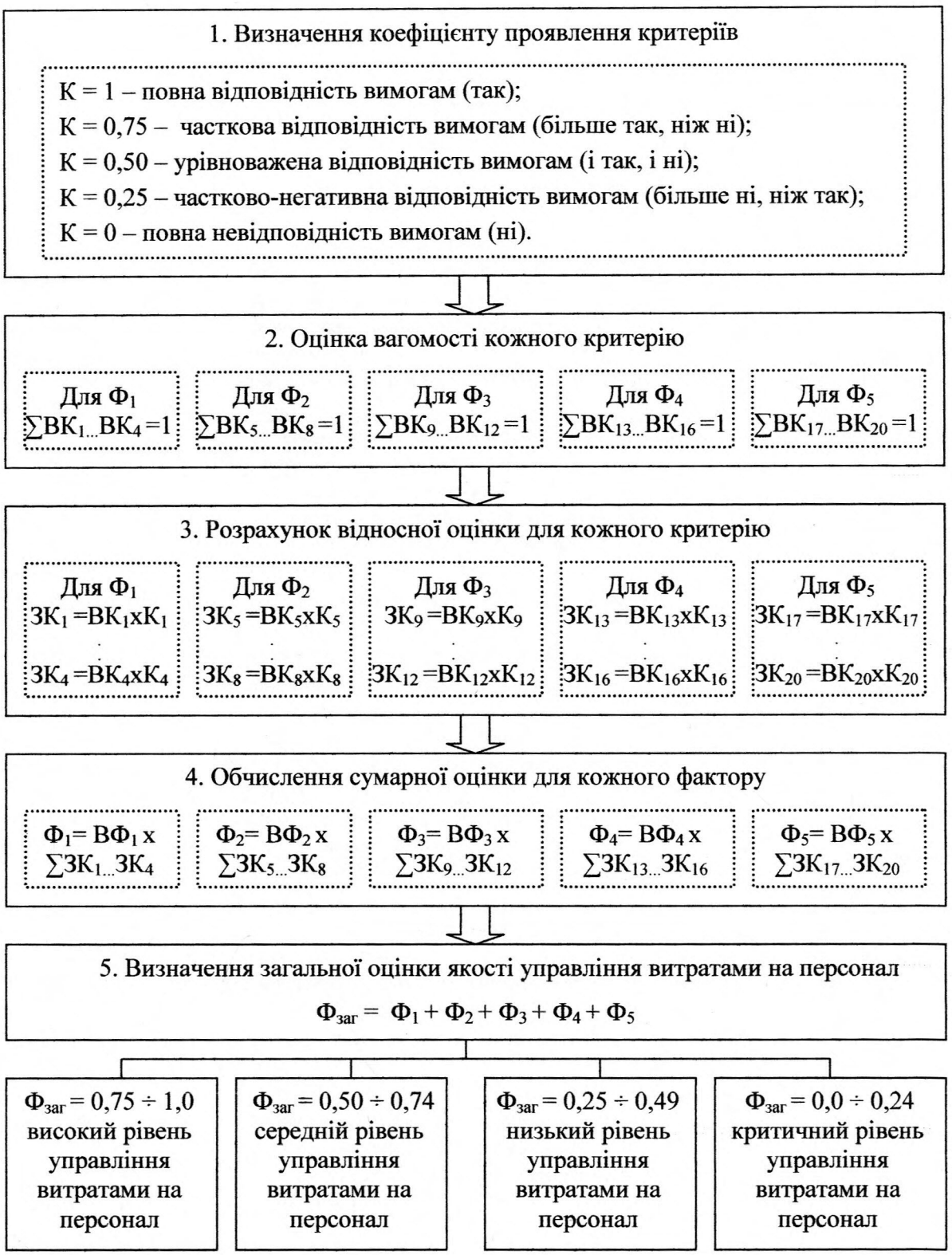
151. Power D. J. A Brief History of Decision Support Systems / D. J. Power // DSSResources.COM, World Wide Web, 2003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html

152. Schultz T. W. Investment in human capital / T. W. Schultz // American economic review. – 1961. – V. 51. – P. 1–17.

153. Turban E. Decision support and expert systems: management support systems / E. Turban. – Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1995. – 248 p.

Додаток А.1

Схема послідовного визначення комплексної кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал за авторами Н. Л. Гавкаловою, А. С. Криворучко



Додаток А.2

Складові кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал у контексті процесної моделі за авторами Н. Л. Гавкаловою, А. С Криворучко

№	Фактори ($Ф_i$)	Вагомість фактору ($ВФ_i$)	Змістовні критерії ($ЗК_i$)	Вагомість критерію ($ВК_i$)	Коефіцієнт проявлення критерію (К)
1.	Здійснення планування витрат на персонал ($Ф_1$)	$ВФ_1$	Визначеність тактичних і стратегічних цілей стосовно управління витратами ($ЗК_1$)	$ВК_1$	$К_1$
			Деталізація та ідентифікація процесів управління персоналом ($ЗК_2$)	$ВК_2$	$К_2$
			Раціональний розподіл витрат на персонал згідно попереднього аналізу факторів впливу ($ЗК_3$)	$ВК_3$	$К_3$
			Регулярне формування обґрунтованого бюджету витрат на персонал ($ЗК_4$)	$ВК_4$	$К_4$
2.	Забезпечення організації управління витратами на персонал ($Ф_2$)	$ВФ_2$	Зрозумілий та прозорий механізм формування та організації витрат на персонал ($ЗК_5$)	$ВК_5$	$К_5$
			Варіативність змісту та методів управління ($ЗК_6$)	$ВК_6$	$К_6$
			Упорядкованість місць виникнення витрат та центрів відповідальності ($ЗК_7$)	$ВК_7$	$К_7$
			Відповідність існуючої кількості функціональних підрозділів потрібній ($ЗК_8$)	$ВК_8$	$К_8$
3.	Наявність мотивації персоналу ($Ф_3$)	$ВФ_3$	Регулярний аналіз потреб підприємства та персоналу ($ЗК_9$)	$ВК_9$	$К_9$
			Створення умов для професійного розвитку персоналу ($ЗК_{10}$)	$ВК_{10}$	$К_{10}$
			Використання інструментів мотивації ($ЗК_{11}$)	$ВК_{11}$	$К_{11}$
			Підтримка та розвиток організаційної культури ($ЗК_{12}$)	$ВК_{12}$	$К_{12}$
4.	Проведення аналізу та контролю витрат на персонал ($Ф_4$)	$ВФ_4$	Наявність системи інформативних показників щодо оцінки витрат на персонал ($ЗК_{13}$)	$ВК_{13}$	$К_{13}$
			Використання статистичної форми обліку витрат на персонал ($ЗК_{14}$)	$ВК_{14}$	$К_{14}$
			Дотримання бюджету витрат на персонал ($ЗК_{15}$)	$ВК_{15}$	$К_{15}$
			Регулярна оцінка ефективності витрат на персонал ($ЗК_{16}$)	$ВК_{16}$	$К_{16}$
5	Рівень регулювання витрат на персонал ($Ф_5$)	$ВФ_5$	Визначення шляхів оптимізації витрат на персонал ($ЗК_{17}$)	$ВК_{17}$	$К_{17}$
			Використання резервів зменшення витрат на персонал ($ЗК_{18}$)	$ВК_{18}$	$К_{18}$
			Виконання коригування та уточнення рівня витрат на персонал ($ЗК_{19}$)	$ВК_{19}$	$К_{19}$
			Створення оптимальних умов для забезпечення необхідного регулювання витрат ($ЗК_{20}$)	$ВК_{20}$	$К_{20}$

Додаток Б

Класичний інструментарій визначення загальних і часткових показників ефективності витрат на працівників

Показник	Розрахунок
Частка витрат на працівників у загальній сумі операційних витрат підприємства, %	$Ч_{ВНП}$ = (ВНП / ОВ) * 100 ВНП – витрати на персонал; ОВ – операційні витрати.
Рентабельність витрат на працівників, %	$Р_{ВНП}$ = (П / ВНП) * 100 П – чистий прибуток
Структура витрат на працівників за елементами, %	$Ч_{ВНПі}$ = (ВНПі / ВНП) * 100 ВНПі – і-ий елемент витрат на персонал
Показник витрат на працівників на одну середньоспискову особу, грн./ос.	$ВНП_{ос}$ = ВНП / ССЧ
Рентабельність персоналу, %	Рп = (П / ССЧ) * 100
Продуктивність праці одного працівника, натур.од./ос., грн./ос., умов.од./ос.	ПП = Q / ССЧ Q – обсяги виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг у натуральних або вартісних вимірах
Коефіцієнт розвитку персоналу	$К_{РП}$ = ВНР /Чп ВНР – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації, тренінги тощо; Чп – чисельність працівників, які пройшли таке навчання
Структура персоналу	Сроб = Чроб / ССЧ, Сксс = Чксс / ССЧ Чроб – чисельність робітників; Чксс – чисельність керівників, спеціалістів, службовців
Коефіцієнт плинності персоналу	Кпл = Чвиб / ССЧ Чвиб – чисельність працівників, що вибули за власним бажанням або за порушення дисципліни
Величина прибутку на одиницю витрат на працівників, грн.	Вп/1внп = П / ВНП
Собівартість продукції на одну гривню фонду оплати праці, грн.	СВгп/1фоп = СВгп / ФОП
Сума прибутку на одну гривню фонду оплати праці, грн.	П/1фоп = П / ФОП
Середня заробітна плата, грн./люд.	ЗПс = ФОП / ССЧ ФОП – фонд оплати праці
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Трпп/зп = ТрПП / ТрЗП, Тр – темп росту
Рівень абсентеїзму, %	Ра = Ня / ФРЧф * 100 Ня – неявки на роботу без поважних причин; ФРЧф – фонд робочого часу фактичний
Частка основної заробітної плати у фонді оплати праці; частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці; частка інших заохочувальних виплат у фонді оплати	Чфоп = ОЗП / ФОП; Чфоп = ДЗП / ФОП; Чфоп = ІЗВ / ФОП ОЗП –основна заробітна плата; ДЗП – додаткова заробітна плата; ІЗВ – інші заохочувальні виплати; ФОП –фонд оплати праці.

Продовження додатку Б

Рентабельність фонду оплати праці, %	$Р_{ФОП} = П / ФОП * 100$
Коефіцієнт випередження (показує на скільки % зростання продуктивності праці випереджає зростання середньої заробітної плати)	$Кв = І_{ПП} / І_{ЗПс}$, $І_{ПП}$ – темп росту продуктивності праці; $І_{ЗПс}$ – темп росту середньої заробітної плати
Коефіцієнт еластичності (показує на скільки % зроста середня заробітна плата при зростанні продуктивності на 1%)	$Ке = П_{ЗП} / П_{ПП}$, $П_{ЗП}$ – відсотковий приріст середньої зарплати; $П_{ПП}$ – відсотковий приріст продуктивності праці
Темпи росту показників ланцюгові та базисні	$Т_{Рл} = У_і / У_{і-1}$; $Т_{Рб} = У_і / У_0$ У – показник, який досліджується; і – звітний період; (і-1) – попередній період; 0 – базовий період
Темпи приросту показників ланцюгові та базисні	$Т_{ПРл} = Т_{Рл} – 1$, $Т_{ПРб} = Т_{Рб} – 1$

Джерело: сформовано автором.

Додаток В

Показники продуктивності праці за вартісним методом НГВУ «Долинанафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Товарна продукція, тис.грн	630039	625718	99,3	626016	619818	99,0	488533	483696	99,0	102657	101641	99,0	247987	244877	98,7
Чисельність ПВП, осіб	1026	1034	100,8	1041	1050	100,9	1050	1057	100,7	1088	1076	98,9	967	1100	113,8
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, грн/чол	614073	605143	98,5	601360	590303	98,2	465270	457612	98,4	94354	94462	100,1	256450	222615	86,8
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	102,1	102,5	-	129,2	129,0	-	493,1	484,4	-	36,8	42,4	-	-	-	-
Середньодіючий фонд нафтових свердловин, свердл.	331	329	99,4	337	337	100,0	335	336	100,3	335	335	100,0	334	335	100,3
Питомий розхід чисельності ПВП на одну свердловину, осіб/свердл.	3,100	3,143	-	3,089	3,116	-	3,134	3,146	-	3,248	3,212	-	2,895	3,284	-
Темп росту питомої чисельності до попереднього року, %	100,3	100,9	-	98,6	99,0	-	96,5	97,9	-	112,2	97,8	-	-	-	-

Показники продуктивності праці за вартісним методом НГВУ «Бориславнафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Товарна продукція, тис.грн	174908	180057	102,9	170335	171294	100,6	137998	142720	103,4	101226	126990	125,5	110987	112467	101,3
Чисельність ПВП, осіб	802	800	99,8	815	818	100,4	840	841	100,1	855	858	100,4	866	867	100,1
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, грн/чол	218090	225071	103,2	209000	209406	100,2	164283	169703	103,3	118393	148007	125,0	128161	129720	101,2
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	104,3	107,5	-	127,2	123,4	-	138,8	114,7	-	92,4	114,1	-	-	-	-
Середньодіючий фонд нафтових свердловин, свердл.	741	744	100,4	747	749	100,3	752	757	100,7	768	772	100,5	767	768	100,1
Питомий розхід чисельності ПВП на одну свердловину, осіб/свердл.	1,082	1,075	-	1,091	1,092	-	1,117	1,111	-	1,113	1,111	-	1,129	1,129	-
Темп росту питомої чисельності до попереднього року, %	99,2	98,5	-	97,7	98,3	-	100,3	100,0	-	98,6	98,4	-	-	-	-

Показники продуктивності праці за вартісним методом НГВУ «Надвірнанафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Товарна продукція, тис.грн	191310	200148	104,6	133268	196146	147,2	139361	221600	159,0	101949	112066	109,9	117537	110947	94,4
Чисельність ПВП, осіб	949	916	96,5	971	947	97,5	963	945	98,1	968	962	99,4	967	970	100,3
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, грн/чол	201591	218502	108,4	137248	207124	150,9	144715	234497	162,0	105319	116493	110,6	121548	114378	94,1
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	146,9	105,5	-	94,8	88,3	-	137,4	201,3	-	86,6	101,8	-	-	-	-
Середньодіючий фонд нафтових свердловин, свердл.	308	308	100,0	313	311	99,4	315	315	100,0	296	295	99,7	300	298	99,5
Питомий розхід чисельності ПВП на одну свердловину, осіб/свердл.	3,081	2,974	-	3,102	3,045	-	3,057	3,000	-	3,270	3,261	-	3,229	3,255	-
Темп росту питомої чисельності до попереднього року, %	99,3	97,7	-	101,5	101,5	-	93,5	92,0	-	101,3	100,2	-	-	-	-

Темпи росту чинників, що впливають на фактичні показники продуктивності праці за вартісним методом

Темпи росту, %	"Долинанафтогаз"				"Бориславнафтогаз"				"Надвірнанафтогаз"			
	2012р	2011р	2010р	2009р	2012р	2011р	2010р	2009р	2012р	2011р	2010р	2009р
Товарної продукції	101,0	128,1	475,9	41,5	105,1	120,0	112,4	112,9	102,0	88,5	197,7	101,0
Чисельності ПВП	98,5	99,3	98,2	97,8	97,8	97,3	98,0	99,0	96,7	100,2	98,2	99,2
Виробітку на 1-го працюючого ПВП	102,5	129,0	484,4	42,4	107,5	123,4	114,7	114,1	105,5	88,3	201,3	101,8
Середньодіючого фонду нафтових свердловин	97,6	100,3	100,3	100,0	99,3	98,9	98,1	100,5	99,0	98,7	106,8	99,0
Питомих витрат чисельності ПВП на одну свердловину	100,9	99,0	97,9	97,8	98,5	98,3	100,0	98,4	97,7	101,5	92,0	100,2

Джерело: сформовано автором на основі звітів НГВУ.

Показники продуктивності праці за натуральним методом НГВУ «Долинанафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Видобуток нафти, тис.тн	265,1	269,8	101,8	265,9	270,7	101,8	278,7	280,3	100,6	310,5	302,8	97,5	315,8	316,1	100,1
Видобуток газу, млн.м^3	101,1	101,6	101,5	96,4	99,2	102,9	91,1	92,6	101,6	90,7	91,2	100,6	93,2	94,4	101,2
Сумарний видобуток, т.ум.палива	494347	501638	101,5	490133	500189	102,1	502395	506393	100,8	547413	536972	98,1	557842	559639	100,3
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, т.ум.палива /чол	481,8	485,1	100,7	470,8	476,4	101,2	478,5	479,1	100,1	503,1	499,0	99,2	576,9	508,8	88,2
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	102,3	101,8	-	98,4	99,4	-	95,1	96,0	-	87,2	98,1	-	-	-	-

Показники продуктивності праці за натуральним методом НГВУ «Бориславнафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Видобуток нафти, тис.тн	101,8	102,62	100,8	98,9	101,3	102,4	95,9	96,1	100,2	100,4	97,79	97,4	103,1	103,32	100,2
Видобуток газу, млн.м^3	37,0	37,1	100,3	37,4	37,6	100,5	37,5	37,8	100,8	38,2	40,3	105,5	40,9	43,2	105,6
Сумарний видобуток, т.ум.палива	187754	189041	100,7	184063	187723	102,0	179887	180515	100,3	187120	185782	99,3	194059	196996	101,5
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, т.ум.палива /чол	234,1	236,3	100,9	225,8	229,5	101,6	214,2	214,6	100,2	218,9	216,5	98,9	224,1	227,2	101,4
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	103,7	103,0	-	105,5	106,9	-	97,9	99,1	-	97,7	95,3	-	-	-	-

Показники продуктивності праці за натуральним методом НГВУ «Надвірнанафтогаз»

	2012 рік			2011 рік			2010 рік			2009 рік			2008 рік		
	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.	план	факт	% викон.
Видобуток нафти, тис.тн	127,80	129,396	101,2	128,1	129,178	100,8	117,77	119,202	101,2	115,33	118,996	103,2	132,279	113,492	85,8
Видобуток газу, млн.м^3	174,5	178,158	102,1	170,0	179,004	105,3	153,0	157,263	102,8	170,070	175,116	103,0	200,58	200,801	100,1
Сумарний видобуток, т.ум.палива	381684	388136	101,7	376983	388789	103,1	342831	349739	102,0	358802	369797	103,1	417820	391207	93,6
Виробіток на 1-го працюючого ПВП, т.ум.палива /чол	402,2	423,7	105,4	388,2	410,5	105,7	356,0	370,1	104,0	370,7	384,4	103,7	432,1	403,3	93,3
Темп росту продуктивності праці ланцюг., %	103,6	103,2	-	109,1	110,9	-	96,0	96,3	-	85,8	95,3	-	-	-	-

Темпи росту чинників, що впливають на фактичні показники продуктивності праці за натуральним методом

Темпи росту, %	"Долинанафтогаз"				"Бориславнафтогаз"				"Надвірнанафтогаз"			
	2012р	2011р	2010р	2009р	2012р	2011р	2010р	2009р	2012р	2011р	2010р	2009р
Сумарного видобутку	100,3	98,8	94,3	95,9	100,7	104,0	97,2	93,3	99,8	111,2	94,6	94,5
Чисельності ПВП	98,5	99,3	98,2	97,8	97,8	97,3	98,0	99,0	96,7	100,2	98,2	99,2
Виробітку на 1-го працюючого ПВП	101,8	99,4	96,0	98,1	103,0	106,9	97,2	95,3	103,2	110,9	96,3	95,3

Джерело: розроблено автором.

Додаток Д

Динаміка і структура фонду оплати праці НГВУ «Долинанафтогаз»

Роки	Фонд оплати праці, тис.грн.	Темпи росту, %		Основна заробітна плата		Додаткова заробітна плата		Інші заохочувальні виплати	
		ланцюг.	базисні	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП
2008	61533,1	-	100	35196,9	57,2	17290,8	28,1	9045,4	14,7
2009	73595,2	119,6	119,6	42906,0	58,3	19649,9	26,7	11039,3	15,0
2010	78723,1	107,0	127,9	44793,4	56,9	22357,4	28,4	11572,3	14,7
2011	87659,9	111,4	142,5	55401,1	63,2	18671,6	21,3	13587,3	15,5
2012	98762,2	112,7	160,5	60837,5	61,6	23702,9	24,0	14221,8	14,4

Динаміка і структура фонду оплати праці НГВУ «Бориславнафтогаз»

Роки	Фонд оплати праці, тис.грн.	Темпи росту, %		Основна заробітна плата		Додаткова заробітна плата		Інші заохочувальні виплати	
		ланцюг.	базисні	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП
2008	55099,2	-	100,0	33611,7	61,0	12812,3	23,3	8675,2	15,7
2009	58650,0	106,4	106,4	34806,4	59,3	15021,5	25,6	8822,1	15,0
2010	68054,4	116,0	123,5	41621,0	61,2	16376,6	24,1	10056,8	14,8
2011	74431,9	109,4	135,1	45558,4	61,2	18373,6	24,7	10499,9	14,1
2012	83104,7	111,7	150,8	52010,9	62,6	19549,1	23,5	11544,7	13,9

Динаміка і структура фонду оплати праці НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Роки	Фонд оплати праці, тис.грн.	Темпи росту, %		Основна заробітна плата		Додаткова заробітна плата		Інші заохочувальні виплати	
		ланцюг.,	базисні	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП	тис.грн.	у % до ФОП
2008	64822,5	-	100,0	39543,2	61,0	15073,3	23,3	10206,1	15,7
2009	68999,9	106,4	106,4	40948,7	59,3	17672,3	25,6	10378,9	15,0
2010	80063,9	116,0	123,5	48965,9	61,2	19266,5	24,1	11831,6	14,8
2011	87566,9	109,4	135,1	53598,2	61,2	21616,0	24,7	12352,8	14,1
2012	97770,3	111,7	150,8	61189,3	62,6	22999,0	23,5	13582,0	13,9

Джерело: сформовано автором на основі звітів НГВУ.

Додаток Е

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати з розподілом на ієрархічні групи в НГВУ «Долинанафтогаз»

Період	Середня з/п в групі робітників	Темпи росту, %		Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців	Темпи росту, %	
		Ланцюгов.	Базис.		Ланцюгов.	Базис.
2008 рік	2262,8	X	100	3737,2	X	100
2009 рік	2775,9	122,7	122,7	4515,0	120,8	120,8
2010 рік	3000,8	108,1	132,6	4933,1	109,3	132,0
2011 рік	3365,9	112,2	148,7	5553,3	112,6	148,6
2012 рік	3887,8	115,5	171,8	6159,1	110,9	164,8

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати з розподілом на ієрархічні групи в НГВУ «Бориславнафтогаз»

Період	Середня з/п в групі робітників	Темпи росту, %		Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців	Темпи росту, %	
		Ланцюгов.	Базис.		Ланцюгов.	Базис.
2008 рік	2351,1	-	100,0	3882,9	-	100,0
2009 рік	2520,5	107,2	107,2	4100,0	105,6	105,6
2010 рік	2955,8	117,3	125,7	4859,1	118,5	125,1
2011 рік	3308,8	111,9	140,7	5458,6	112,3	140,6
2012 рік	3642,2	110,1	154,9	5908,7	108,2	152,2

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати з розподілом на ієрархічні групи в НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Період	Середня з/п в групі робітників	Темпи росту, %		Середня з/п в групі керівників, спеціалістів, службовців	Темпи росту, %	
		Ланцюгов.	Базис.		Ланцюгов.	Базис.
2008 рік	2578,7	-	100,0	4260,2	-	100,0
2009 рік	2836,8	110,0	110,0	4614,3	108,3	108,3
2010 рік	3360,7	118,5	130,3	5524,9	119,7	129,7
2011 рік	3770,3	112,2	146,2	6053,2	109,6	142,1
2012 рік	4396,2	116,6	170,5	7181,1	118,6	168,6

Джерело: сформовано автором на основі звітів НГВУ.

Додаток Є.1

Кошторис витрат на працівників НГВУ «Долинанафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат, тис.грн	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**98762.2**	**87659.9**	**78723.1**	**73595.2**	**61533.1**
1	Основна заробітна плата	60837,5	55401,1	44793,4	42906,0	35197,0
2	Додаткова заробітна плата	23702,9	18671,6	22357,4	19649,9	17290,0
2.1	Доплати, надбавки, ін.в.	4502,1	3602,2	4710,2	3201,4	3010,2
2.2.	Рез.госп.д-ті./ поточн.	9111,8	7510,3	9020,7	7250,5	7014,7
2.3	Відпускні	7989,2	6201,3	6103,1	6050,2	5842,5
2.4	Оплата понаднормових	67,3	30,2	35,2	65,7	35,5
2.5	Індексація з/п	0,0	301,7	39,8	1698,2	570,9
2.6	Інші виплати	2032,5	1025,9	2448,4	1383,9	816,2
3	Інші заохочувальні виплати	14221,8	13587,3	11572,3	11039,3	9045,4
3.1	Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	9158,8	8193,1	6584,6	6226,1	5146,8
3.2	Премія до Дня Нафтовика	1848,8	2038,1	2036,8	1954	1582,9
3.3	Винагорода за підсумками року	2716.4	2717.5	2580.6	2528.0	2062.4
3.4	Премія до Міжнародного жіночого дня	65,1	64,2	61,7	55,1	51,9
3.5	За особливі досягнення	60,8	48,7	35,5	30,2	30,5
3.6	Премія до ювілейних дат, спарт.	220,7	235,1	180,1	158,9	101,2
3.7	Виплати при нагородженні	45,1	42,7	41,9	35,7	25,7
3.8	Інші виплати	106,1	247,9	51,1	51,3	44,0
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**3359,5**	**2385,2**	**2395,1**	**2315,5**	**2361,6**
4	*Соціальні допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП*	489,5	581,7	530,6	466,7	485,7
4.1	Матеріальна допомога при народженні дитини	72,0	89,4	106,5	105,0	118,3
4.2	Матеріальна допомога сім"ям на дітей-інвалідів	53,8	54,2	66,0	59,6	60,0
4.3	Матеріальна допомога багатодітним сім'ям	72,8	76,8	80,0	85,9	90,8
4.4	Матеріальна допомога на поховання	53,2	57,8	66,6	72,8	78,9
4.5	Матеріальна допомога ліквідаторам до дня Чорноб.трагедії	-	-	2,4	2,4	2,4
4.6	Матеріальна допомога разового характеру	237,7	250,0	209,1	140,0	135,3
4.7	Інша допомога	–	53,5	–	1,0	–
5	*Виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	733,3	759,1	769,6	772,8	775,8
5.1	Вихідна допомога при припиненні трудового договору	-	-	39,2	-	-
5.2	Одноразова виплата при виході на пенсію за власним бажанням	731,9	746,0	724,7	772,8	775,8

Продовження додатку Є.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
5..3	Одноразова виплата донорам при здачі крові	1,4	1,1	2,4	-	-
5.4	Інші виплати, що не входять в ФОП	-	12,0	3,3	-	-
6	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	2136,7	1044,4	1094,9	1076,0	1100,1
6.1	Матеріальна допомога на поховання непрацюючим пенсіонерам та членам їх сімей	59,6	58,6	64,2	63,5	60,8
6.2	Матеріальна допомога до державних пенсій непрацюючим пенсіонерам	1891,6	786,3	824,1	802,4	833,3
6.3	Матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам і ветеранам до свят	176,1	187,5	189,6	190,9	187,5
6.4	Матеріальна допомога непрацюючим ліквідаторам аварії на ЧАЕС	1,2	0,5	0,9	-	-
6.5	Компенсації сім'ям за втрату годувальника	8,2	11,5	16,1	19,2	18,5
6.6	Матеріальна допомога дітям-сиротам, батьки яких працювали в ВАТ	2136,7	1044,4	1094,9	1076,0	1100,1
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**51953,8**	**46536,9**	**40442,9**	**36077,9**	**29027,9**
7	Витрати на охорону праці та організацію умов праці	1430,1	1020,3	802,8	720,4	305,5
8	Відрахування профспілці згідно Колективного договору	1092,2	1303,5	969,7	706,7	709,9
9	Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	290,5	287,3	279,7	175,3	110,1
10	Відшкодування витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	2328,4	1989,5	1623,8	1264,7	1050,8
11	Обов'язкові платежі до державного фонду соціального страхування	36709,8	32583,1	29182,8	27281,6	22748,8
12	Витрати на об'єкти соціальної сфери (гуртожиток, спортивний комплекс «Нафтовик», ЛОК «Дружба», санаторій – профілакторій)	10102,8	9353,2	7584,1	5929,2	4102,8
	РАЗОМ	**154075,5**	**136582,0**	**121561,1**	**111988,6**	**92922,6**

Джерело: розроблено автором.

Додаток Є.2

Кошторис витрат на працівників НГВУ «Бориславнафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат, грн	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**83104724**	**74431898**	**68054357**	**58649955**	**55099164**
1	Основна заробітна плата	52010898	45558431	41620996	34806400	33611704
2	Додаткова заробітна плата	19549147	18373587	16376511	15021489	12812297
2.1	Доплати, надбавки, ін.в.	3823535	3440525	3074498	2627036	2555751
2.2	Рез.госп.д-ті./ поточн.	7935591	7213237	6844776	5780528	4470459
2.3	Відпускні	6747999	6119523	5510131	4611925	4504871
2.4	Оплата понаднормових	59443	24127	21587	27707	58696
2.5	Індексація з/п	0	599788	29568	1356983	475575
2.6	Інші виплати	982580	976387	895950	617311	746945
3	Інші заохочувальні виплати	11544679	10499880	10056849	8822066	8675163
3.1	Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	7592531	6574916	6080697	5054394	4936421
3.2	Премія до Дня Нафтовика	1433950	1521941	1542913	1582019	1569745
3.3	Винагорода за підсумками року	2045562	1993357	1854499	1817154	1899529
3.4	Премія до Міжнародного жіночого дня	54145	55165	54528	54018	54613
3.5	За особливі досягнення	54567	23004	63143	0	0
3.6	Премія до ювілейних дат, спарт. *(Залежно від стажу роботи)*	226720	230307	275019	193780	161924
3.7	Виплати при нагородженні	67193	0	41650	33150	0
3.8	Інші виплати	70012	101191	144401	87552	52931
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**2009600**	**2551040**	**2624640**	**1964640**	**1868880**
4	*Соціальні допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП*	391600	378000	411600	441760	323680
4.1	Матеріальна допомога при народженні дитини	85200	73200	78000	86400	63600
4.2	Матеріальна допомога сім"ям на дітей-інвалідів	36400	31360	29760	35040	38560
4.3	Матеріальна допомога багатодітним сім'ям	79760	76720	74320	76720	87360
4.4	Матеріальна допомога учасникам бойових дій	960	0	0	1200	2000
4.5	Матеріальна допомога на поховання	35200	44960	60320	42880	51200
4.6	Матеріальна допомога ліквідаторам до дня Чорноб.трагедії	560	1440	1520	720	0
4.7	Матеріальна допомога разового характеру	153520	150320	167680	198800	80960
5	*Виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	1076640	1627520	1641760	988640	1059600
5.1	Одноразова виплата при виході на пенсію за власним бажанням	872800	1558080	1641760	988640	1059600
5.4	Інші виплати, що не входять в ФОП	203840	69440	0	0	0

Продовження додатку Є.2

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
6	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	541360	545520	571280	534240	485600
6.1	Матеріальна допомога на поховання непрацюючим пенсіонерам та членам їх сімей	49120	41600	49920	46080	38080
6.2	Матеріальна допомога до державних пенсій непрацюючим пенсіонерам	361280	374560	380080	359600	324400
6.3	Матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам і ветеранам до свят	111680	104560	107200	103600	101920
6.4	Матеріальна допомога непрацюючим ліквідаторам аварії на ЧАЕС	0	240	0	240	800
6.5	Компенсації сім'ям за втрату годувальника	19280	24560	34080	24720	20400
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**39317218**	**35010443**	**31658789**	**27012763**	**25143173**
7	Витрати на охорону праці та організацію умов праці	2347912	788350	796946	620541	173819
8	Відрахування профспілці згідно Колективного договору	1044650	795940	1024845	758200	546295
9	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	262056	294853	212203	129432	95294
10	Відшкодування витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	1626900	1576495	1288345	989145	830025
11	Обов'язкові платежі до державного фонду соціального страхування	30256175	27944345	25240155	21721750	20899375
12	Витрати на об'єкти соціальної сфери:	3779525	3610460	3096295	2793695	2598365
	РАЗОМ	**124431542**	**111993381**	**102337786**	**87627358**	**82111218**

Джерело: розроблено автором.

Додаток Є.3

Кошторис витрат на працівників НГВУ «Надвірнанафтогаз»

№ п/п	Стаття витрат, грн	2012 рік	2011 рік	2010 рік	2009 рік	2008 рік
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
I	**Витрати, що входять до фонду оплати праці**	**97770263**	**87566939**	**80063949**	**68999947**	**64822546**
1	Основна заробітна плата	61189292	53598154	48965878	40948706	39543181
2	Додаткова заробітна плата	22998996	21615985	19266484	17672340	15073291
2.1	Доплати, надбавки, ін.в.	4498276	4047676	3617057	3090631	3006766
2.2	Рез.госп.д-ті./ поточн.	9335989	8486161	8052678	6800621	5259364
2.3	Відпускні	7938822	7199439	6482507	5425794	5299848
2.4	Оплата понаднормових	69933	28385	25397	32596	69054
2.5	Індексація з/п	0	705633	34786	1596450	559500
2.6	Інші виплати	1155976	1148691	1054059	726248	878759
3	Інші заохочувальні виплати	13581975	12352800	11831587	10378901	10206074
3.1	Матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки	8932389	7735195	7153761	5946346	5807554
3.2	Премія до Дня Нафтовика	1687000	1790519	1815192	1861199	1846759
3.3	Винагорода за підсумками року	2406543	2345126	2181763	2137828	2234740
3.4	Премія до Міжнародного жіночого дня	63700	64900	64150	63550	64250
3.5	За особливі досягнення	64197	27063	74286	0	0
3.6	Премія до ювілейних дат, спарт. *(Залежно від стажу роботи)*	266729	270949	323552	227976	190499
3.7	Виплати при нагородженні	79050	0	49000	39000	0
3.8	Інші виплати	82367	119048	169883	103002	62272
II	**Витрати, що не входять до фонду оплати праці**	**2512000**	**3188800**	**3280800**	**2455800**	**2336100**
4	*Соціальні допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП*	489500	472500	514500	552200	404600
4.1	Матеріальна допомога при народженні дитини	106500	91500	97500	108000	79500
4.2	Матеріальна допомога сім"ям на дітей-інвалідів	45500	39200	37200	43800	48200
4.3	Матеріальна допомога багатодітним сім'ям	99700	95900	92900	95900	109200
4.4	Матеріальна допомога учасникам бойових дій	1200	0	0	1500	2500
4.5	Матеріальна допомога на поховання	44000	56200	75400	53600	64000
4.6	Матеріальна допомога ліквідаторам до дня Чорноб.трагедії	700	1800	1900	900	0
4.7	Матеріальна допомога разового характеру	191900	187900	209600	248500	101200
5	*Виплати працівникам, що не входять до складу ФОП*	1345800	2034400	2052200	1235800	1324500
5.1	Одноразова виплата при виході на пенсію за власним бажанням	1091000	1947600	2052200	1235800	1324500
5.4	Інші виплати, що не входять в ФОП	254800	86800	0	0	0

Продовження додатку Є.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
6	*Виплати непрацівникам, що не входять до складу ФОП*	676700	681900	714100	667800	607000
6.1	Матеріальна допомога на поховання непрацюючим пенсіонерам та членам їх сімей	61400	52000	62400	57600	47600
6.2	Матеріальна допомога до державних пенсій непрацюючим пенсіонерам	451600	468200	475100	449500	405500
6.3	Матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам і ветеранам до свят	139600	130700	134000	129500	127400
6.4	Матеріальна допомога непрацюючим ліквідаторам аварії на ЧАЕС	0	300	0	300	1000
6.5	Компенсації сім'ям за втрату годувальника	24100	30700	42600	30900	25500
III	**Інші витрати, що не є доходами працівників**	**46255550**	**41188756**	**37245634**	**31779721**	**29580204**
7	Витрати на охорону праці та організацію умов праці	2762249	927470	937584	730048	204493
8	Відрахування профспілці згідно Колективного договору	1229000	936400	1205700	892000	642700
9	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	308301	346886	249650	152273	112111
10	Відшкодування витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	1914000	1854700	1515700	1163700	976500
11	Обов'язкові платежі до державного фонду соціального страхування	35595500	32875700	29694300	25555000	24587500
12	Витрати на об'єкти соціальної сфери:	4446500	4247600	3642700	3286700	3056900
12.1	Житловий фонд	3904700	3709500	3159000	2809700	2777900
12.2	Клуб «Нафтовик»	273400	283600	195000	184000	138000
12.3	Стадіон «Нафтовик»	43500	14500	110700	168000	11000
12.4	Профілакторій «Плай»	224900	240000	178000	125000	130000
	РАЗОМ	**144025813**	**128755695**	**117309583**	**100779668**	**94402750**

Джерело: розроблено автором.

АНКЕТА

ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НГВУ «_____» ЩОДО СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

ШАНОВНІ ПРАЦІВНИКИ, ПРОСИМО ВАС ВІДПОВІСТИ НА ЗАПИТАННЯ З МЕТОЮ АНАЛІЗУ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ВАШОМУ КОЛЕКТИВІ.

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ НА РОЗГЛЯД КЕРІВНИЦТВА БУДУТЬ ВНЕСЕНІ ВІДПОВІДНІ ПРОПОЗИЦІЇ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ.

Із запропонованих варіантів відповідей просимо обрати лише одну, якщо не вказано інше.

Наперед вдячні Вас за співпрацю!

1. Чи знаєте Ви точно розмір свого окладу?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

2. Чи знаєте Ви як формується змінна частина Вашої оплати праці (премії і т.д.)?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

3. Чи знаєте Ви, що отриманий Вами дохід і Ваша вартість для підприємства – це не тотожні поняття?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

Зокрема, що підприємство з власних коштів сплачує єдиний соціальний внесок в розмірі 37,17% від нарахованого Вам доходу, несе витрати на організацію рочого місця, забезпечення охорони праці і т.д.?

4. Чи знаєте Ви орієнтовну вартість години Вашої роботи?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

5. Чи знаєте Ви який обсяг робіт повинні виконувати для отримання окладу?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

6. Чи знаєте чітко, що Ви повинні робити/виконувати для отримання премії?

☐ Так ☐ Ні ☐ Маю неповне уявлення

7. Чи задовільняє Вас повністю діючий розподіл постійної і змінної частин оплати праці?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

8. Ви вважаєте, що обсяг виконуваних Вами робіт відповідає рівню отримуваного доходу?

☐ Так ☐ Ні ☐ Не знаю

9. Ви вважаєте, що якість результатів Вашої роботи відповідає отримуваному доходу?

☐ Якість≈Дохід ☐ Якість > Дохід ☐ Важко відповісти

10. Ви б хотіли змінити принципи нарахування змінної частини оплати праці (премії, доплати, надбавки тощо)?

☐ Так, змінити суттєво ☐ Ні ☐ Частково, певні положення

11. Для Вас важлива система нематеріальної мотивації?

☐ Так ☐ Ні ☐ Не знаю

12. Отримуваний Вами дохід на цьому підприємстві дозволяє Вам покрити мінімальні потреби Вашої сім'ї (оплата житла+харчування+одяг, взуття)?

☐ Так ☐ Ні ☐ Не знаю

13. Що протягом минулого року Ви зробили для розвитку підприємства:

- ○ Достатньо того, що я вчасно і якісно виконую свою роботу;
- ○ Мене не цікавить розвиток підприємства, вистачає своїх турбот;
- ○ Підвищив (-ла) свою кваліфікацію;
- ○ Запропонував (-ла) реальну (-і) рацпропозицію (-ції);
- ○ Висловлюю ідеї, спрямовані на покращення роботи підприємства, однак, не завжди до них дослухаються;
- ○ Впливаю позитивно на свій колектив, домагаючись таким чином підвищеної продуктивності та ініціативності оточуючих;
- ○ Інше.

14. При влаштуванні на роботу в НГВУ, які Ви мали очікування від майбутньої роботи, окрім високої заробітної плати (10 балів – перше місце, … 1 бал –останнє місце):

- ○ Гарантія стабільності роботи підприємства;
- ○ Справедлива оцінка результатів роботи;
- ○ Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі;
- ○ Наявність мотиваційної програми;

- ○ Комфортні умови праці;
- ○ Задовільний стиль управління;
- ○ Можливість кар'єрного росту;
- ○ Набуття навиків у відповідній професії;
- ○ Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей;
- ○ Нормальний темп і графік роботи.

15. Вкажіть за рейтингом як справдилися Ваші очікування, працюючи в НГВУ (10 балів – перше місце, … 1 бал –останнє місце):
    - ○ Гарантія стабільності роботи підприємства;
    - ○ Справедлива оцінка результатів роботи;
    - ○ Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі;
    - ○ Наявність мотиваційної програми;
    - ○ Комфортні умови праці;
    - ○ Задовільний стиль управління;
    - ○ Можливість кар'єрного росту;
    - ○ Набуття навиків у відповідній професії;
    - ○ Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей;
    - ○ Нормальний темп і графік роботи.

16. Ви вважаєте, що виконувана Вами робота:
    - ○ Ніяким чином не впливає на фінансові результати чи імідж підприємства;
    - ○ Має опосередкований вплив на результати роботи підприємства;
    - ○ Безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства;
    - ○ Не знаю.

17. Що б Ви хотіли змінити в системі розрахунків з працівниками (кількість відповідей без обмежень):
    - ○ Мене повністю влаштовує діюча система оплати праці;
    - ○ Принципи нарахування премій;
    - ○ Підвищити її постійну частину за рахунок зменшення змінної;
    - ○ Необхідно оновити наповненість мотиваційної частини системи оплати праці;
    - ○ Інші пропозиції.

    _____
    _____
    _____

18. Безпосередній Ваш керівник оцінює результати роботи підлеглих :
    - ○ Об'єктивно;
    - ○ Суб'єктивно, залежно від своїх симпатій;
    - ○ Справедливість в оцінюванні взагалі відсутня;
    - ○ Необ'єктивно, через власну некомпетентність чи невідповідність займаній посаді.

19. Чи готові Ви виконувати більший обсяг робіт за додаткову винагороду, яка буде розраховуватися за діючими ставками пропорційно обсягу перевиконання навантаження:
    - ○ Так, зможу виконати до 15% від теперішнього обсягу робіт;
    - ○ Так, зможу виконати близько 25% від теперішнього обсягу робіт;
    - ○ Так, зможу виконати близько 50% від теперішнього обсягу робіт;
    - ○ Ні, оскільки моє навантаження і так достатньо велике;
    - ○ Ні, додатковий заробіток мене не цікавить;
    - ○ Ні, оскільки прогнозована величина додаткової винагороди буде не адекватною витраченим зусиллям;
    - ○ Ні, оскільки для цього є інші причини.

20. Розмір премій в НГВУ повинен залежати від:
    - ○ Результатів роботи ПАТ «Укрнафта» загалом;
    - ○ Результатів роботи НГВУ;
    - ○ Результатів роботи мого відділу, бригади;
    - ○ Моїх особистих досягнень.

21. Ваш вік:
    - ○ До 35 років;
    - ○ 36 – 45 років;
    - ○ 45 – 60 років;
    - ○ Більше 60 років.

22. Ваша стать:
    - ○ Чол.;
    - ○ Жін.

Джерело: розроблено автором.

Додаток З.1

Результати анкетного опитування в НГВУ «Долинанафтогаз»

Таблиця 1 – Чи знаєте Ви точно розмір свого окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	224	70,5	1	0,3	27	8,5
Інженерно-техн.працівників	51	16,0	1	0,3	14	4,4
Стать жін.	30	9,4	-	-	2	0,6
Стать чол.	245	76,8	2	0,6	40	12,5
Вік до 35 років	52	16,3	1	0,3	21	6,6
Вік 36 – 45 років	110	34,5	-	-	15	4,7
Вік 45 – 60 років	109	34,2	-	-	3	0,9
Вік більше 60 років	4	1,3	1	0,3	3	0,9
Всього опитаних (319 ос)	275	86,2	2	0,6	42	13,2

Таблиця 2 – Чи знаєте Ви як формується преміальна частина Вашої оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	233	73,0	5	1,6	14	4,4
Інженерно-техн.працівників	48	15,0	3	0,9	16	5,0
Стать жін.	29	9,1	-	-	3	0,9
Стать чол.	252	79,0	8	2,5	27	8,5
Вік до 35 років	58	18,2	2	0,6	14	4,4
Вік 36 – 45 років	118	37,0	1	0,3	6	1,9
Вік 45 – 60 років	105	32,9	1	0,3	6	1,9
Вік більше 60 років	-	-	4	1,3	4	1,3
Всього опитаних (319 ос)	281	88,1	8	2,5	30	9,4

Таблиця 3– Чи знаєте Ви, що отриманий Вами дохід і Ваша вартість для підприємства – це не тотожні поняття?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	242	75,9	-	-	10	3,1
Інженерно-техн.працівників	65	20,4	-	-	2	0,6
Стать жін.	32	10,0	-	-	-	-
Стать чол.	275	86,2	-	-	12	3,8
Вік до 35 років	74	23,2	-	-	-	-
Вік 36 – 45 років	117	36,7	-	-	8	2,5
Вік 45 – 60 років	110	34,5	-	-	2	0,6
Вік більше 60 років	6	1,9	-	-	2	0,6
Всього опитаних (319 ос)	307	96,2	-	-	12	3,8

Продовження додатку 3.1

Таблиця 4 – Чи знаєте Ви орієнтовну вартість години Вашої роботи?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	17	5,3	12	3,8	223	69,9
Інженерно-техн.працівників	8	2,5	20	6,3	39	12,2
Стать жін.	12	3,8	4	1,3	16	5,0
Стать чол.	13	4,1	28	8,8	246	77,1
Вік до 35 років	12	3,8	10	3,1	52	16,3
Вік 36 – 45 років	7	2,2	8	2,5	110	34,5
Вік 45 – 60 років	3	0,9	9	2,8	100	31,3
Вік більше 60 років	3	0,9	5	1,6	-	-
Всього опитаних (319 ос)	25	7,8	32	10,0	262	82,1

Таблиця 5 – Чи знаєте Ви чітко який обсяг робіт впродовж місяця Ви повинні виконати для отримання окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	54	16,9	198	62,1
Інженерно-техн.працівників	-	-	13	4,1	54	16,9
Стать жін.	-	-	7	2,2	25	7,8
Стать чол.	-	-	60	18,8	227	71,2
Вік до 35 років	-	-	15	4,7	59	18,5
Вік 36 – 45 років	-	-	18	5,6	107	33,5
Вік 45 – 60 років	-	-	32	10,0	80	25,1
Вік більше 60 років	-	-	2	0,6	6	1,9
Всього опитаних (319 ос)	-	-	67	21,0	252	79,0

Таблиця 6 – Чи знаєте чітко, що Ви особисто повинні виконати для отримання щомісячної премії?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	67	21,0	52	16,3	133	41,7
Інженерно-техн.працівників	-	-	65	20,4	2	0,6
Стать жін.	-	-	5	1,6	27	8,5
Стать чол.	67	21,0	112	35,1	108	33,9
Вік до 35 років	26	8,2	34	10,7	14	4,4
Вік 36 – 45 років	28	8,8	39	12,2	58	18,2
Вік 45 – 60 років	13	4,1	36	11,3	63	19,7
Вік більше 60 років	-	-	8	2,5	-	-
Всього опитаних (319 ос)	67	21,0	117	36,7	135	42,3

Продовження додатку 3.1

Таблиця 7 – Чи задовільняє Вас повністю діючий розподіл постійної і змінної частин оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Частково	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	233	73,0	19	6,0
Інженерно-техн.працівників	34	10,7	24	7,5	9	2,8
Стать жін.	19	6,0	5	1,6	8	2,5
Стать чол.	15	4,7	252	79,0	20	6,3
Вік до 35 років	8	2,5	65	20,4	1	0,3
Вік 36 – 45 років	9	2,8	107	33,5	9	2,8
Вік 45 – 60 років	12	3,8	85	26,6	15	4,7
Вік більше 60 років	5	1,6	-	-	3	0,9
Всього опитаних (319 ос)	34	10,7	257	80,6	28	8,8

Таблиця 8 – Ви вважаєте, що обсяг виконуваних Вами робіт відповідає отримуваному доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	183	57,4	49	15,4	20	6,3
Інженерно-техн.працівників	48	15,0	3	0,9	16	5,0
Стать жін.	11	3,4	5	1,6	16	5,0
Стать чол.	220	69,0	47	14,7	20	6,3
Вік до 35 років	28	8,8	32	10,0	14	4,4
Вік 36 – 45 років	91	28,5	16	5,0	18	5,6
Вік 45 – 60 років	105	32,9	4	1,3	3	0,9
Вік більше 60 років	7	2,2	-	-	1	0,3
Всього опитаних (319 ос)	231	72,4	52	16,3	36	11,3

Таблиця 9 – Ви вважаєте, що якість результатів Вашої роботи відповідає отримуваному Вами доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Якість ≈ Дохід		Якість >Дохід		Важко відповісти	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	199	62,4	38	11,9	15	4,7
Інженерно-техн.працівників	48	15,0	7	2,2	12	3,8
Стать жін.	21	6,6	4	1,3	7	2,2
Стать чол.	226	70,8	41	12,9	20	6,3
Вік до 35 років	38	11,9	34	10,7	2	0,6
Вік 36 – 45 років	118	37,0	4	1,3	3	0,9
Вік 45 – 60 років	88	27,6	2	0,6	22	6,9
Вік більше 60 років	3	0,9	5	1,6	-	-
Всього опитаних (319 ос)	247	77,4	45	14,1	27	8,5

Таблиця 10 – Ви б хотіли змінити принципи (умови) нарахування змінної частини оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, змінити суттєво		Ні		Частково, певні положення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	247	77,4	3	0,9	2	0,6
Інженерно-техн.працівників	52	16,3	2	0,6	13	4,1
Стать жін.	24	7,5	-	-	8	2,5
Стать чол.	275	86,2	5	1,6	7	2,2
Вік до 35 років	73	22,9	1	0,3	-	-
Вік 36 – 45 років	120	37,6	2	0,6	3	0,9
Вік 45 – 60 років	104	32,6	2	0,6	6	1,9
Вік більше 60 років	-	-	2	0,6	6	1,9
Всього опитаних (319 ос)	299	93,7	5	1,6	15	4,7

Таблиця 11 – Для Вас важлива система нематеріальної мотивації?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, це важливо для мене		Ні, не має ніякого значення		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	234	73,4	-	-	18	5,6
Інженерно-техн.працівників	64	20,1	-	-	3	0,9
Стать жін.	32	10,0	-	-	-	-
Стать чол.	266	83,4	-	-	21	6,6
Вік до 35 років	74	23,2	-	-	-	-
Вік 36 – 45 років	121	37,9	-	-	4	1,3
Вік 45 – 60 років	102	32,0	-	-	10	3,1
Вік більше 60 років	1	0,3	-	-	7	2,2
Всього опитаних (319 ос)	298	93,4	-	-	21	6,6

Таблиця 12 – Отримуваний вами дохід на цьому підприємстві дозволяє Вам покрити мінімальні потреби Вашої сім'ї (оплата житла+харчування+одяг, взуття)?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	254	79,6	-	-
Інженерно-техн.працівників	-	-	65	20,4	-	-
Стать жін.	-	-	28	8,8	4	1,3
Стать чол.	-	-	284	89,0	3	0,9
Вік до 35 років	-	-	69	21,6	5	1,6
Вік 36 – 45 років	-	-	124	38,9	1	0,3
Вік 45 – 60 років	-	-	112	35,1	-	-
Вік більше 60 років	-	-	7	2,2	1	0,3
Всього опитаних (319 ос)	-	-	312	97,8	7	2,2

Таблиця 13 – Що протягом поточного року Ви зробили для розвитку підприємства?

Категорії опитаних / Відповіді	Достатньо, що я вчасно і якісно виконую свою роботу		Мене не цікавить розвиток підприємства, вистачає своїх турбот		Підвищив (-ла) свою кваліфікацію		Запропонував (-ла) пропозицію (-ції), яка була реалізована		Висловлюю ідеї, спрямовані на покращення роботи підприємства, однак, не завжди до них дослухаються		Впливаю позитивно на свій колектив, домагаючись таким чином підвищеної продуктивності та ініціативності оточуючих		Інше	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	48	15,0	7	2,2	152	47,6	1	0,3	12	3,8	32	10,0	-	-
Інженерно-техн.працівників	10	3,1	5	1,6	16	5,0	7	2,2	20	6,3	9	2,8	-	-
Стать жін.	7	2,2	4	1,3	6	1,9	-	-	8	2,5	7	2,2	-	-
Стать чол.	51	16,0	8	2,5	162	50,8	8	2,5	24	7,5	34	10,7	-	-
Вік до 35 років	7	2,2	3	0,9	55	17,2	2	0,6	4	1,3	3	0,9	-	-
Вік 36 – 45 років	18	5,6	5	1,6	59	18,5	2	0,6	18	5,6	23	7,2	-	-
Вік 45 – 60 років	29	9,1	3	0,9	54	16,9	3	0,9	9	2,8	14	4,4	-	-
Вік більше 60 років	4	1,3	1	0,3	-	-	1	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-
Всього опитаних	58	18,2	12	3,8	168	52,7	8	2,5	32	10,0	41	12,9	-	-

Таблиця 14 – Коефіцієнти очікувань (K_O) (очікування працівника від місця роботи)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,82	0,74	0,86	0,98	0,63	0,43	0,49	0,32	0,11	0,18
ІТП	0,87	0,23	0,31	0,96	0,76	0,48	0,62	0,43	0,24	0,72

Таблиця 15 – Коефіцієнти реалізації очікувань ($К_{РО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,78	0,13	0,22	0,55	0,62	0,34	0,73	0,81	0,94	0,38
ІТП	0,81	0,10	0,09	0,46	0,95	0,73	0,93	0,52	0,85	0,58

Таблиця 16 – Коефіцієнти справдження очікувань ($К_{СО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,95	0,18	0,26	0,56	0,98	0,79	1,49	2,53	8,55	2,11
ІТП	0,93	0,43	0,29	0,48	1,25	1,52	1,50	1,21	3,54	0,81

Таблиця 17 – Ви вважаєте, що виконувана Вами робота?

Категорії опитаних / Відповіді	Ніяким чином не впливає на фінансові результати чи імідж підприємства		Має опосередкований вплив на результати роботи підприємства		Безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства		Не знаю	
	ос	%	ос	ос	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	14	4,4	236	74,0	2	0,6
Інженерно-техн.працівників	-	-	15	4,7	51	16,0	1	0,3
Стать жін.	-	-	6	1,9	25	7,8	1	0,3
Стать чол.	-	-	23	7,2	262	82,1	2	0,6
Вік до 35 років	-	-	16	5,0	55	17,2	3	0,9
Вік 36 – 45 років	-	-	7	2,2	118	37,0	-	-
Вік 45 – 60 років	-	-	4	1,3	108	33,9	-	-
Вік більше 60 років	-	-	2	0,6	6	1,9	-	-
Всього опитаних (319 ос)	-	-	29	9,1	287	90,0	3	0,9

Таблиця 18 – Безпосередній Ваш керівник оцінює результати роботи підлеглих:

Категорії опитаних / Відповіді	Об'єктивно		Суб'єктивно, залежно від своїх симпатій		Справедливість в оцінюванні взагалі відсутня		Необ'єктивно через власну некомпетентність чи невідповідність займаній посаді	
	ос	%	ос	ос	ос	%	%	%
Робітники	197	61,8	37	11,6	7	2,2	11	3,4
Інженерно-техн.працівників	43	13,5	17	5,3	2	0,6	5	1,6
Стать жін.	9	2,8	19	6,0	2	0,6	2	0,6
Стать чол.	231	72,4	35	11,0	7	2,2	14	4,4
Вік до 35 років	32	10,0	35	11,0	5	1,6	2	0,6
Вік 36 – 45 років	109	34,2	10	3,1	2	0,6	4	1,3
Вік 45 – 60 років	94	29,5	8	2,5	2	0,6	8	2,5
Вік більше 60 років	5	1,6	1	0,3	-	-	2	0,6
Всього опитаних (319 ос)	240	75,2	54	16,9	9	2,8	16	5,0

Таблиця 19 – Що б Ви хотіли змінити в системі розрахунків з працівниками (кількість відповідей без обмежень)

Категорії опитаних / Відповіді	Мене повністю влаштовує діюча система оплати праці		Принципи нарахування премій		Підвищити її постійну частину за рахунок зменшення змінної		Необхідно переглянути і оновити наповнення мотиваційної частини системи оплати праці		Інші пропозиції	
	ос	%	ос	ос	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	2	0,6	250	78,4	180	56,4	87	27,3	-	-
Інженерно-техн.працівників	2	0,6	65	20,4	53	16,6	52	16,3	-	-
Стать жін.	-	-	32	10,0	24	7,5	25	7,8	-	-
Стать чол.	4	1,3	283	88,7	209	65,5	114	35,7	-	-
Вік до 35 років	-	-	74	23,2	15	4,7	69	21,6	-	-
Вік 36 – 45 років	1	0,3	124	38,9	115	36,1	34	10,7	-	-
Вік 45 – 60 років	1	0,3	111	34,8	101	31,7	32	10,0	-	-
Вік більше 60 років	2	0,6	6	1,9	5	1,6	1	0,3	-	-
Всього опитаних (319 ос)	4	1,3	315	98,7	233	73,0	139	43,6	-	-

Таблиця 20 – Чи готові Ви виконувати більший обсяг робіт за додаткову винагороду, яка буде розраховуватися за діючими ставками пропорційно обсягу перевиконання навантаження?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, зможу додатково виконати до 15% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 25% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 50% від теперішнього обсягу роботи	Ні, оскільки моє навантаження і так достатньо велике	Ні, додатковий заробіток мене не цікавить	Ні, оскільки прогнозована величина додаткової винагороди буде не адекватною витраченим зусиллям	Ні, оскільки для цього є інші причини
Робітники, ос / %	85 / 26,7	8 / 2,5	–	112 / 35,1	4 / 1,3	39 / 12,2	4 / 1,3
ІТП, ос / %	26 / 8,2	4 / 1,3	–	6 / 1,9	3 / 0,9	20 / 6,3	8 / 2,5
Всього опитаних, ос./%	111/ 34,8%	12 / 3,8%	–	118 / 37%	7 / 2,2%	59 / 18,5%	12 / 3,8%

Таблиця 21 – Розмір премій в НГВУ повинен залежати від:

Категорії опитаних / Відповіді	Результатів роботи ПАТ «Укрнафта»		Результатів роботи НГВУ		Результатів роботи мого відділу, бригади		Моїх особистих досягнень	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	21	6,6	29	9,1	202	63,3
Інженерно-техн.працівників	-	-	12	3,8	15	4,7	40	12,5
Всього опитаних			33	10,4	44	13,8	242	75,8

Джерело: сформовано автором на основі результатів соціологічного дослідження в НГВУ «Долинанафтогаз».

Додаток 3.2

Результати анкетного опитування в НГВУ «Бориславнафтогаз»

Таблиця 1 – Чи знаєте Ви точно розмір свого окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	215	70,7	2	0,7	26	8,6
Інженерно-техн.персонал	53	17,4	1	0,3	7	2,3
Стать жін.	24	7,9	1	0,3	3	1,0
Стать чол.	244	80,3	2	0,7	30	9,9
Вік до 35 років	55	18,1	-	-	13	4,3
Вік 36 – 45 років	105	34,5	1	0,3	15	4,9
Вік 46 – 60 років	103	33,9	2	0,7	3	1,0
Вік більше 60 років	5	1,6	-	-	2	0,7
Всього опитаних (304 ос)	268	88,2	3	1,0	33	10,9

Таблиця 2 – Чи знаєте Ви як формується преміальна частина Вашої оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	231	76,0	4	1,3	8	2,6
Інженерно-техн.персонал	46	15,1	3	1,0	12	3,9
Стать жін.	26	8,6	-	-	2	0,7
Стать чол.	251	82,6	7	2,3	18	5,9
Вік до 35 років	56	18,4	2	0,7	10	3,3
Вік 36 – 45 років	115	37,8	1	0,3	5	1,6
Вік 46 – 60 років	106	34,9	1	0,3	1	0,3
Вік більше 60 років	-	-	3	1,0	4	1,3
Всього опитаних (304 ос)	277	91,1	7	2,3	20	6,6

Таблиця 3 – Чи знаєте Ви, що отриманий Вами дохід і Ваша вартість для підприємства – це не тотожні поняття?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	235	77,3	-	-	8	2,6
Інженерно-техн.персонал	58	19,1	-	-	3	1,0
Стать жін.	27	8,9	-	-	1	0,3
Стать чол.	266	87,5	-	-	10	3,3
Вік до 35 років	66	21,7	-	-	2	0,7
Вік 36 – 45 років	115	37,8	-	-	6	2,0
Вік 46 – 60 років	107	35,2	-	-	1	0,3
Вік більше 60 років	5	1,6	-	-	2	0,7
Всього опитаних (304 ос)	293	96,4	-	-	11	3,6

Таблиця 4 – Чи знаєте Ви орієнтовну вартість години Вашої роботи?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	18	5,9	13	4,3	212	69,7
Інженерно-техн.персонал	10	3,3	19	6,3	32	10,5
Стать жін.	8	2,6	6	2,0	14	4,6
Стать чол.	20	6,6	26	8,6	230	75,7
Вік до 35 років	8	2,6	11	3,6	49	16,1
Вік 36 – 45 років	9	3,0	11	3,6	101	33,2
Вік 46 – 60 років	10	3,3	5	1,6	93	30,6
Вік більше 60 років	1	0,3	5	1,6	1	0,3
Всього опитаних (304 ос)	28	9,2	32	10,5	244	80,3

Таблиця 5 – Чи знаєте Ви чітко який обсяг робіт впродовж місяця Ви повинні виконати для отримання окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	4	1,3	49	16,1	190	62,5
Інженерно-техн.персонал	1	0,3	12	3,9	48	15,8
Стать жін.	1	0,3	3	1,0	24	7,9
Стать чол.	4	1,3	58	19,1	214	70,4
Вік до 35 років	-	-	39	12,8	29	9,5
Вік 36 – 45 років	-	-	10	3,3	111	36,5
Вік 46 – 60 років	2	0,7	11	3,6	95	31,3
Вік більше 60 років	3	1,0	-	-	4	1,3
Всього опитаних (304 ос)	5	1,6	61	20,1	238	78,3

Таблиця 6 – Чи знаєте чітко, що Ви особисто повинні виконати для отримання щомісячної премії?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	62	20,4	49	16,1	132	43,4
Інженерно-техн.персонал	-	-	59	19,4	2	0,7
Стать жін.	-	-	5	1,6	23	7,6
Стать чол.	62	20,4	103	33,9	111	36,5
Вік до 35 років	21	6,9	32	10,5	15	4,9
Вік 36 – 45 років	37	12,2	26	8,6	58	19,1
Вік 46 – 60 років	4	1,3	43	10,9	61	20,1
Вік більше 60 років	-	-	7	2,3	-	-
Всього опитаних (304 ос)	62	20,4	108	35,5	134	44,1

Таблиця 7 – Чи задовільняє Вас повністю діючий розподіл постійної і змінної частин оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Частково	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	228	75,0	15	4,9
Інженерно-техн.персонал	30	9,9	25	8,2	6	2,0
Стать жін.	14	4,6	8	2,6	6	2,0
Стать чол.	16	5,3	245	80,6	15	4,9
Вік до 35 років	3	1,0	64	21,1	1	0,3
Вік 36 – 45 років	6	2,0	107	35,2	8	2,6
Вік 46 – 60 років	19	6,3	82	27,0	7	2,3
Вік більше 60 років	2	0,7	-	-	5	1,6
Всього опитаних (304 ос)	30	9,9	253	83,2	21	6,9

Таблиця 8 – Ви вважаєте, що обсяг виконуваних Вами робіт відповідає отримуваному доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	145	47,7	74	24,3	24	7,9
Інженерно-техн.персонал	33	10,9	11	3,6	17	5,6
Стать жін.	11	3,6	5	1,6	12	3,9
Стать чол.	167	54,9	80	26,3	29	9,5
Вік до 35 років	18	5,9	38	12,5	12	3,9
Вік 36 – 45 років	84	27,6	21	6,9	16	5,3
Вік 46 – 60 років	70	23,0	26	8,6	12	3,9
Вік більше 60 років	6	2,0	-	-	1	0,3
Всього опитаних (304 ос)	178	58,6	85	28,0	41	13,5

Таблиця 9 – Ви вважаєте, що якість результатів Вашої роботи відповідає отримуваному Вами доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Якість ≈ Дохід		Якість >Дохід		Важко відповісти	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	181	59,5	41	13,5	21	6,9
Інженерно-техн.персонал	39	12,8	5	1,6	17	5,6
Стать жін.	16	5,3	7	2,3	5	1,6
Стать чол.	204	67,1	39	12,8	33	10,9
Вік до 35 років	38	12,5	20	6,6	10	3,3
Вік 36 – 45 років	97	31,9	12	3,9	12	3,9
Вік 46 – 60 років	82	27,0	11	3,6	15	4,9
Вік більше 60 років	3	1,0	3	1,0	1	0,3
Всього опитаних (304 ос)	220	72,4	46	15,1	38	12,5

Продовження додатку 3.2

Таблиця 10 – Ви б хотіли змінити принципи (умови) нарахування змінної частини оплати праці (премії, надбавки, доплати тощо)?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, змінити суттєво		Ні		Частково, певні положення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	236	77,6	2	0,7	5	1,6
Інженерно-техн.персонал	51	16,8	5	1,6	5	1,6
Стать жін.	18	5,9	1	0,3	9	3,0
Стать чол.	270	88,8	4	1,3	2	0,7
Вік до 35 років	65	21,4	-	-	3	1,0
Вік 36 – 45 років	116	38,2	2	0,7	3	1,0
Вік 46 – 60 років	105	34,5	3	1,0	-	-
Вік більше 60 років	1	0,3	2	0,7	4	1,3
Всього опитаних (304 ос)	287	94,4	7	2,3	10	3,3

Таблиця 11 – Для Вас важлива система нематеріальної мотивації?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, це важливо для мене		Ні, не має ніякого значення		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	213	70,1	2	0,7	28	9,2
Інженерно-техн.персонал	56	18,4	-	-	5	1,6
Стать жін.	27	8,9	-	-	1	0,3
Стать чол.	242	79,6	2	0,7	32	10,5
Вік до 35 років	63	20,7	-	-	5	1,6
Вік 36 – 45 років	112	36,8	-	-	9	3,0
Вік 46 – 60 років	92	30,3	2	0,7	14	4,6
Вік більше 60 років	2	0,7	-	-	5	1,6
Всього опитаних (304 ос)	269	88,5	2	0,7	33	10,9

Таблиця 12 – Отримуваний Вами дохід на цьому підприємстві дозволяє Вам покрити мінімальні потреби Вашої сім'ї (оплата житла+харчування+одяг, взуття)?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	1	0,3	240	78,9	2	0,7
Інженерно-техн.персонал	2	0,7	56	18,4	3	1,0
Стать жін.	1	0,3	22	7,2	5	1,6
Стать чол.	2	0,7	274	90,1	-	-
Вік до 35 років	-	-	67	22,0	1	0,3
Вік 36 – 45 років	1	0,3	118	38,8	2	0,7
Вік 46 – 60 років	2	0,7	106	34,9	-	-
Вік більше 60 років	-	-	5	1,6	2	0,7
Всього опитаних (304 ос)	3	1,0	296	97,4	5	1,6

Таблиця 13 – Що протягом поточного року Ви зробили для розвитку підприємства?

Категорії опитаних / Відповіді	Достатньо, що я вчасно і якісно виконую свою роботу		Мене не цікавить розвиток підприємства, вистачає своїх турбот		Підвищив (-ла) свою кваліфікацію		Запропонував (-ла) пропозицію (-ції), яка була реалізована		Висловлюю ідеї, спрямовані на покращення роботи підприємства, однак, не завжди до них дослухаються		Впливаю позитивно на свій колектив, домагаючись таким чином підвищеної продуктивності та ініціативності оточуючих		Інше	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	45	14,8	8	2,6	151	49,7	2	0,7	10	3,3	27	8,9	-	-
Інженерно-техн.персонал	11	3,6	4	1,3	18	5,9	7	2,3	20	6,6	1	0,3	-	-
Стать жін.	6	2,0	4	1,3	6	2,0	-	-	7	2,3	5	1,6	-	-
Стать чол.	50	16,4	8	2,6	163		9	3,0	23	7,6	23	7,6	-	-
Вік до 35 років	7	2,3	3	1,0	52	17,1	4	1,3	1	0,3	1	0,3	-	-
Вік 36 – 45 років	17	5,6	7	2,3	58	19,1	2	0,7	20	6,6	17	5,6	-	-
Вік 46 – 60 років	30	9,9	-	-	59	19,4	2	0,7	8	2,6	9	3,0	-	-
Вік більше 60 років	2	0,7	2	0,7	-	-	1	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-
Всього опитаних	56	18,4	12	3,9	169	55,6	9	3,0	30	9,9	28	9,2	-	-

Таблиця 14 – Коефіцієнти очікувань ($К_О$) (очікування працівника від місця роботи)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,88	0,75	0,83	0,97	0,47	0,64	0,51	0,33	0,14	0,21
ІТП	0,71	0,22	0,24	0,98	0,78	0,55	0,6	0,44	0,36	0,8

Таблиця 15 – Коефіцієнти реалізації очікувань ($К_{РО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,61	0,17	0,24	0,55	0,79	0,39	0,72	0,95	0,84	0,33
ІТП	0,81	0,14	0,13	0,66	0,97	0,75	0,89	0,53	0,92	0,52

Таблиця 16 – Коефіцієнти справдження очікувань ($К_{СО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,69	0,23	0,29	0,57	1,68	0,61	1,41	2,88	6,00	1,57
ІТП	1,14	0,64	0,54	0,67	1,24	1,36	1,48	1,20	2,56	0,65

Таблиця 17 – Ви вважаєте, що виконувана Вами робота?

Категорії опитаних / Відповіді	Ніяким чином не впливає на фінансові результати чи імідж підприємства		Має опосередкований вплив на результати роботи підприємства		Безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства		Не знаю	
	ос	%	ос	ос	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	15	4,9	225	74,0	3	1,0
Інженерно-техн.персонал	-	-	13	4,3	46	15,1	2	0,7
Стать жін.	-	-	5	1,6	22	7,2	1	0,3
Стать чол.	-	-	23	7,6	249	81,9	4	1,3
Вік до 35 років	-	-	14	4,6	52	17,1	2	0,7
Вік 36 – 45 років	-	-	6	2,0	114	37,5	1	0,3
Вік 46 – 60 років	-	-	6	2,0	100	32,9	2	0,7
Вік більше 60 років	-	-	2	0,7	5	1,6	-	-
Всього опитаних (304 ос)	-	-	28	9,2	271	89,1	5	1,6

Таблиця 18 – Безпосередній Ваш керівник оцінює результати роботи підлеглих:

Категорії опитаних / Відповіді	Об'єктивно		Суб'єктивно, залежно від своїх симпатій		Справедливість в оцінюванні взагалі відсутня		Необ'єктивно через власну некомпетентність чи невідповідність займаній посаді	
	ос	%	ос	ос	ос	%	ос	%
Робітники	155	51,0	78	25,7	4	1,3	6	2,0
Інженерно-техн.персонал	23	7,6	31	10,2	2	0,7	5	1,6
Стать жін.	9	3,0	16	5,3	1	0,3	2	0,7
Стать чол.	169	55,6	93	30,6	5	1,6	9	3,0
Вік до 35 років	24	7,9	40	13,2	3	1,0	1	0,3
Вік 36 – 45 років	68	22,4	47	15,5	1	0,3	5	1,6
Вік 46 – 60 років	81	26,6	21	6,9	2	0,7	4	1,3
Вік більше 60 років	5	1,6	1	0,3	-	-	1	0,3
Всього опитаних (304 ос)	178	58,6	109	35,9	6	2,0	11	3,6

Таблиця 19 – Що б Ви хотіли змінити в системі розрахунків з працівниками (кількість відповідей без обмежень)

Категорії опитаних / Відповіді	Мене повністю влаштовує діюча система оплати праці		Принципи нарахування премій		Підвищити її постійну частину за рахунок зменшення змінної		Необхідно переглянути і оновити наповнення мотиваційної частини системи оплати праці		Інші пропозиції	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	3	1,0	245	80,6	184	60,5	89	29,3	-	-
Інженерно-техн.персонал	1	0,3	57	18,8	50	16,4	48	15,8	-	-
Стать жін.	1	0,3	31	10,2	19	6,3	22	7,2	-	-
Стать чол.	3	1,0	271	89,1	215	70,7	115	37,8	-	-
Вік до 35 років	-	-	71	23,4	14	4,6	67	22,0	-	-
Вік 36 – 45 років	2	0,7	122	40,1	109	35,9	35	11,5	-	-
Вік 46 – 60 років	1	0,3	105	34,5	106	34,9	34	11,2	-	-
Вік більше 60 років	1	0,3	4	1,3	5	1,6	1	0,3	-	-
Всього опитаних (304 ос)	4	1,3	302	99,3	234	77,0	137	45,1	-	-

Таблиця 20 – Чи готові Ви виконувати більший обсяг робіт за додаткову винагороду, яка буде розраховуватися за діючими ставками пропорційно обсягу перевиконання навантаження?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, зможу додатково виконати до 15% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 25% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 50% від теперішнього обсягу роботи	Ні, оскільки моє навантаження і так достатньо велике	Ні, додатковий заробіток мене не цікавить	Ні, оскільки прогнозована величина додаткової винагороди буде не адекватною витраченим зусиллям	Ні, оскільки для цього є інші причини
Робітники, ос / %	91 / 29,9	8 / 2,6	–	101 / 33,2	5 / 1,6	34 / 11,2	4 / 1,3
ІТП, ос / %	34 / 11,2	4 / 1,3	–	7 / 2,3	-	11 / 3,6	5 / 1,6
Всього опитаних, ос./%	125 / 41,1	12 / 3,9	–	108 / 35,5	5 / 1,6	45 / 14,8	9 / 3,0

Таблиця 21 – Розмір премій в НГВУ повинен залежати від:

Категорії опитаних / Відповіді	Результатів роботи ПАТ «Укрнафта»		Результатів роботи НГВУ		Результатів роботи мого відділу, бригади		Моїх особистих досягнень	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	23	7,6	25	8,2	195	64,1
Інженерно-техн.персонал	-	-	14	4,6	13	4,3	34	11,2
Всього опитаних	-	-	37	12,2	38	12,5	229	75,3

Джерело: сформовано автором на основі результатів соціологічного дослідження в НГВУ «Бориславнафтогаз».

Додаток 3.3

Результати анкетного опитування в НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Таблиця 1 – Чи знаєте Ви точно розмір свого окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	220	70,3	1	0,3	27	8,6
Інженерно-техн.персонал	52	16,6	1	0,3	12	3,8
Стать жін.	27	8,6	1	0,3	2	0,6
Стать чол.	245	78,3	1	0,3	37	11,8
Вік до 35 років	51	16,3	1	0,3	21	6,7
Вік 36 – 45 років	109	34,8	-	-	14	4,5
Вік 46 – 60 років	108	34,5	-	-	2	0,6
Вік більше 60 років	4	1,3	1	0,3	2	0,6
Всього опитаних (313 ос)	272	86,9	2	0,6	39	12,5

Таблиця 2 – Чи знаєте Ви як формується преміальна частина Вашої оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	229	73,2	5	1,6	14	4,5
Інженерно-техн.персонал	46	14,7	3	1,0	16	5,1
Стать жін.	27	8,6	-	-	3	1,0
Стать чол.	248	79,2	8	2,6	27	8,6
Вік до 35 років	56	17,9	2	0,6	15	4,8
Вік 36 – 45 років	117	37,4	1	0,3	5	1,6
Вік 46 – 60 років	102	32,6	2	0,6	6	1,9
Вік більше 60 років	-	-	3	1,0	4	1,3
Всього опитаних (313 ос)	275	87,9	8	2,6	30	9,6

Таблиця 3 – Чи знаєте Ви, що отриманий Вами дохід і Ваша вартість для підприємства – це не тотожні поняття?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	241	77,0	-	-	7	2,2
Інженерно-техн.персонал	63	20,1	-	-	2	0,6
Стать жін.	30	9,6	-	-	-	-
Стать чол.	274	87,5	-	-	9	2,9
Вік до 35 років	73	23,3	-	-	-	-
Вік 36 – 45 років	117	37,4	-	-	6	1,9
Вік 46 – 60 років	109	34,8	-	-	1	0,3
Вік більше 60 років	5	1,6	-	-	2	0,6
Всього опитаних (313 ос)	304	97,1	-	-	9	2,9

Продовження додатку З.3

Таблиця 4 – Чи знаєте Ви орієнтовну вартість години Вашої роботи?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	16	5,1	14	4,5	218	69,6
Інженерно-техн.персонал	10	3,2	21	6,7	34	10,9
Стать жін.	10	3,2	5	1,6	15	4,8
Стать чол.	16	5,1	30	9,6	237	75,7
Вік до 35 років	10	3,2	10	3,2	53	16,9
Вік 36 – 45 років	11	3,5	12	3,8	100	31,9
Вік 46 – 60 років	4	1,3	8	2,6	98	31,3
Вік більше 60 років	1	0,3	5	1,6	1	0,3
Всього опитаних (313 ос)	26	8,3	35	11,2	252	80,5

Таблиця 5 – Чи знаєте Ви чітко який обсяг робіт впродовж місяця Ви повинні виконати для отримання окладу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	3	1,0	52	16,6	193	61,7
Інженерно-техн.персонал	2	0,6	15	4,8	48	15,3
Стать жін.	1	0,3	7	2,2	22	7,0
Стать чол.	4	1,3	60	19,2	219	70,0
Вік до 35 років	-	-	18	5,8	55	17,6
Вік 36 – 45 років	1	0,3	19	6,1	103	33,5
Вік 46 – 60 років	2	0,6	28	8,9	80	25,6
Вік більше 60 років	2	0,6	2	0,6	3	1,0
Всього опитаних (313 ос)	5	1,6	67	21,4	241	77,0

Таблиця 6 – Чи знаєте чітко, що Ви особисто повинні виконати для отримання щомісячної премії?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Маю неповне уявлення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	65	20,8	51	16,3	132	42,2
Інженерно-техн.персонал	-	-	62	19,8	3	1,0
Стать жін.	-	-	4	1,3	26	8,3
Стать чол.	65	20,8	109	34,8	109	34,8
Вік до 35 років	24	7,7	31	9,9	18	5,8
Вік 36 – 45 років	29	9,3	39	12,5	55	17,6
Вік 46 – 60 років	12	3,8	36	11,5	62	19,8
Вік більше 60 років	-	-	7	2,2	-	-
Всього опитаних (313 ос)	65	20,8	113	36,1	135	43,1

Таблиця 7 – Чи задовільняє Вас повністю діючий розподіл постійної і змінної частин оплати праці?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Частково	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	229	73,2	19	6,1
Інженерно-техн.персонал	33	10,5	23	7,3	9	2,9
Стать жін.	18	5,8	4	1,3	8	2,6
Стать чол.	15	4,8	248	79,2	20	6,4
Вік до 35 років	7	2,2	65	20,8	1	0,3
Вік 36 – 45 років	9	2,9	105	33,5	9	2,9
Вік 46 – 60 років	12	3,8	82	26,2	16	5,1
Вік більше 60 років	5	1,6	-	-	2	0,6
Всього опитаних (313 ос)	33	10,5	252	80,5	28	8,9

Таблиця 8 – Ви вважаєте, що обсяг виконуваних Вами робіт відповідає отримуваному доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	148	47,3	76	24,3	24	7,7
Інженерно-техн.персонал	36	11,5	13	4,2	16	5,1
Стать жін.	9	2,9	5	1,6	16	5,1
Стать чол.	175	55,9	84	26,8	24	7,7
Вік до 35 років	16	5,1	43	13,7	14	4,5
Вік 36 – 45 років	74	23,6	31	9,9	18	5,8
Вік 46 – 60 років	88	28,1	15	4,8	7	2,2
Вік більше 60 років	6	1,9	-	-	1	0,3
Всього опитаних (313 ос)	184	58,8	89	28,4	40	12,8

Таблиця 9 – Ви вважаєте, що якість результатів Вашої роботи відповідає отримуваному Вами доходу?

Категорії опитаних / Відповіді	Якість ≈ Дохід		Якість >Дохід		Важко відповісти	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	184	58,8	43	13,7	21	6,7
Інженерно-техн.персонал	43	13,7	7	2,2	15	4,8
Стать жін.	18	5,8	6	1,9	6	1,9
Стать чол.	209	66,8	44	14,1	30	9,6
Вік до 35 років	40	12,8	21	6,7	12	3,8
Вік 36 – 45 років	87	27,8	22	7,0	14	4,5
Вік 46 – 60 років	98	31,3	3	1,0	9	2,9
Вік більше 60 років	2	0,6	4	1,3	1	0,3
Всього опитаних (313 ос)	227	72,5	50	16,0	36	11,5

Продовження додатку З.3

Таблиця 10 – Ви б хотіли змінити принципи (умови) нарахування змінної частини оплати праці (премії, надбавки, доплати тощо)?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, змінити суттєво		Ні		Частково, певні положення	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	241	77,0	2	0,6	5	1,6
Інженерно-техн.персонал	53	16,9	5	1,6	7	2,2
Стать жін.	20	6,4	1	0,3	9	2,9
Стать чол.	274	87,5	6	1,9	3	1,0
Вік до 35 років	71	22,7	-	-	2	0,6
Вік 36 – 45 років	118	37,7	2	0,6	3	1,0
Вік 46 – 60 років	104	33,2	3	1,0	3	1,0
Вік більше 60 років	1	0,3	2	0,6	4	1,3
Всього опитаних (313 ос)	294	93,9	7	2,2	12	3,8

Таблиця 11 – Для Вас важлива система нематеріальної мотивації?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, це важливо для мене		Ні, не має ніякого значення		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	217	69,3	2	0,6	29	9,3
Інженерно-техн.персонал	58	18,5	-	-	7	2,2
Стать жін.	29	9,3	-	-	1	0,3
Стать чол.	246	78,6	2	0,6	35	11,2
Вік до 35 років	71	22,7	-	-	2	0,6
Вік 36 – 45 років	114	36,4	-	-	9	2,9
Вік 46 – 60 років	89	28,4	1	0,3	20	6,4
Вік більше 60 років	1	0,3	1	0,3	5	1,6
Всього опитаних (313 ос)	275	87,9	2	0,6	36	11,5

Таблиця 12 – Отримуваний Вами дохід на цьому підприємстві дозволяє Вам покрити мінімальні потреби Вашої сім'ї (оплата житла+харчування+одяг, взуття)?

Категорії опитаних / Відповіді	Так		Ні		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	1	0,3	244	78,0	3	1,0
Інженерно-техн.персонал	2	0,6	58	18,5	5	1,6
Стать жін.	1	0,3	23	7,3	6	1,9
Стать чол.	2	0,6	279	89,1	2	0,6
Вік до 35 років	-	-	70	22,4	3	1,0
Вік 36 – 45 років	1	0,3	120	38,3	2	0,6
Вік 46 – 60 років	1	0,3	107	34,2	2	0,6
Вік більше 60 років	1	0,3	5	1,6	1	0,3
Всього опитаних (313 ос)	3	1,0	302	96,5	8	2,6

Таблиця 13 – Що протягом поточного року Ви зробили для розвитку підприємства?

Категорії опитаних / Відповіді	Достатньо, що я вчасно і якісно виконую свою роботу		Мене не цікавить розвиток підприємства, вистачає своїх турбот		Підвищив (-ла) свою кваліфікацію		Запропонував (-ла) пропозицію (-ції), яка була реалізована		Висловлюю ідеї, спрямовані на покращення роботи підприємства, однак, не завжди до них дослухаються		Впливаю позитивно на свій колектив, домагаючись таким чином підвищеної продуктивності та ініціативності оточуючих		Інше	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	46	14,7	6	1,9	150	47,9	1	0,3	12	3,8	33	10,5	-	-
ІТП	8	2,6	6	1,9	14	4,5	7	2,2	21	6,7	9	2,9	-	-
Стать жін.	6	1,9	5	1,6	7	2,2	-	-	5	1,6	7	2,2	-	-
Стать чол.	48	15,3	7	2,2	157	50,2	8	2,6	28	8,9	35	11,2	-	-
Вік до 35 років	8	2,6	2	0,6	55	17,6	3	1,0	4	1,3	1	0,3	-	-
Вік 36 – 45 років	16	5,1	4	1,3	57	18,2	3	1,0	20	6,4	23	7,3	-	-
Вік 46 – 60 років	27	8,6	5	1,6	52	16,6	1	0,3	8	2,6	17	5,4	-	-
Вік більше 60 років	3	1,0	1	0,3	-	-	1	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-
Всього опитаних	54	17,3	12	3,8	164	52,4	8	2,6	33	10,5	42	13,4	-	-

Таблиця 14 – Коефіцієнти очікувань (K_O) (очікування працівника від місця роботи)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,75	0,83	0,88	0,96	0,65	0,52	0,43	0,36	0,22	0,14
ІТП	0,74	0,24	0,35	0,97	0,86	0,51	0,49	0,41	0,26	0,67

Таблиця 15 – Коефіцієнти реалізації очікувань ($К_{РО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	0,83	0,15	0,31	0,62	0,53	0,24	0,71	0,79	0,95	0,44
ІТП	0,87	0,18	0,12	0,41	0,98	0,65	0,78	0,32	0,69	0,47

Таблиця 16 – Коефіцієнти справдження очікувань ($К_{СО}$)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаної посади і моїх реальних можливостей	Можливість кар'єрного росту
Робітники	1,11	0,18	0,35	0,65	0,82	0,46	1,65	2,19	4,32	3,14
ІТП	1,18	0,75	0,34	0,42	1,14	1,27	1,59	0,78	2,65	0,70

Таблиця 17 – Ви вважаєте, що виконувана Вами робота?

Категорії опитаних / Відповіді	Ніяким чином не впливає на фінансові результати чи імідж підприємства		Має опосередкований вплив на результати роботи підприємства		Безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства		Не знаю	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	11	3,5	235	75,1	2	0,6
Інженерно-техн.персонал	-	-	13	4,2	49	15,7	3	1,0
Стать жін.	-	-	5	1,6	24	7,7	1	0,3
Стать чол.	-	-	19	6,1	260	83,1	4	1,3
Вік до 35 років	-	-	16	5,1	54	17,3	3	1,0
Вік 36 – 45 років	-	-	5	1,6	118	37,7	-	-
Вік 46 – 60 років	-	-	1	0,3	107	34,2	2	0,6
Вік більше 60 років	-	-	2	0,6	5	1,6	-	-
Всього опитаних (313 ос)	-	-	24	7,7	284	90,7	5	1,6

Таблиця 18 – Безпосередній Ваш керівник оцінює результати роботи підлеглих:

Категорії опитаних / Відповіді	Об'єктивно		Суб'єктивно, залежно від своїх симпатій		Справедливість в оцінюванні взагалі відсутня		Необ'єктивно, через власну некомпетентність чи невідповідність займаній посаді	
	ос	%	ос	ос	ос	%	ос	%
Робітники	157	50,2	79	25,2	6	1,9	6	1,9
Інженерно-техн.персонал	24	7,7	34	10,9	2	0,6	5	1,6
Стать жін.	9	2,9	17	5,4	2	0,6	2	0,6
Стать чол.	172	55,0	96	30,7	6	1,9	9	2,9
Вік до 35 років	25	8,0	42	13,4	4	1,3	2	0,6
Вік 36 – 45 років	70	22,4	48	15,3	1	0,3	4	1,3
Вік 46 – 60 років	81	25,9	22	7,0	3	1,0	4	1,3
Вік більше 60 років	5	1,6	1	0,3	-	-	1	0,3
Всього опитаних (313 ос)	181	57,8	113	36,1	8	2,6	11	3,5

Таблиця 19 – Що б Ви хотіли змінити в системі розрахунків з працівниками (кількість відповідей без обмежень)

Категорії опитаних / Відповіді	Мене повністю влаштовує діюча система оплати праці		Принципи нарахування премій		Підвищити її постійну частину за рахунок зменшення змінної		Необхідно переглянути і оновити наповнення мотиваційної частини системи оплати праці		Інші пропозиції	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	3	1,0	248	79,2	181	57,8	84	26,8	-	-
Інженерно-техн.персонал	2	0,6	64	20,4	53	16,9	50	16,0	-	-
Стать жін.	1	0,3	31	9,9	24	7,7	25	8,0	-	-
Стать чол.	4	1,3	281	89,8	210	67,1	109	34,8	-	-
Вік до 35 років	-	-	70	22,4	14	4,5	65	20,8	-	-
Вік 36 – 45 років	1	0,3	121	38,7	109	34,8	37	11,8	-	-
Вік 46 – 60 років	2	0,6	114	36,4	107	34,2	30	9,6	-	-
Вік більше 60 років	2	0,6	7	2,2	4	1,3	2	0,6	-	-
Всього опитаних (313 ос)	5	1,6	312	99,7	234	74,8	134	42,8	-	-

Таблиця 20 – Чи готові Ви виконувати більший обсяг робіт за додаткову винагороду, яка буде розраховуватися за діючими ставками пропорційно обсягу перевиконання навантаження?

Категорії опитаних / Відповіді	Так, зможу додатково виконати до 15% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 25% від теперішнього обсягу роботи	Так, зможу додатково виконати близько 50% від теперішнього обсягу роботи	Ні, оскільки моє навантаження і так достатньо велике	Ні, додатковий заробіток мене не цікавить	Ні, оскільки прогнозована величина додаткової винагороди буде не адекватною витраченим зусиллям	Ні, оскільки для цього є інші причини
Робітники, ос / %	93 / 29,7	9 / 2,9	–	102 / 32,6	4 / 1,3	36 / 11,5	4 / 1,3
ІТП, ос / %	31 / 9,9	4 / 1,3	–	8 / 2,6	3 / 1,0	12 / 3,8	7 / 2,2
Всього опитаних, ос./%	124 / 39,6	13 / 4,2	–	110 / 35,1	7 / 2,2	48 / 15,3	11 / 3,5

Таблиця 21 – Розмір премій в НГВУ повинен залежати від:

Категорії опитаних / Відповіді	Результатів роботи ПАТ «Укрнафта»		Результатів роботи НГВУ		Результатів роботи мого відділу, бригади		Моїх особистих досягнень	
	ос	%	ос	%	ос	%	ос	%
Робітники	-	-	25	8,0	25	8,0	198	63,3
Інженерно-техн.персонал	-	-	12	3,8	13	4,2	40	12,8
Всього опитаних	-	-	37	11,8	38	12,1	238	76,0

Джерело: сформовано автором на основі результатів соціологічного дослідження в НГВУ «Надвірнанафтогаз».

Додаток И

Нормативно-правове забезпечення розрахунків за виплатами працівникам



Джерело: сформовано автором.

Додаток І

Вхідні показники і параметри моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників

Таблиця 1 – Темпи росту витрат на працівників в НГВУ «Долинанафтогаз»

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
Темп росту основної заробітної плати	1,192	1,219	1,044	1,237	1,098
Темп росту додаткової заробітної плати	1,071	1,136	1,138	0,835	1,269
Темп росту інших заохочувальних виплат	1,221	1,220	1,048	1,174	1,047
Витрати, що не входять до фонду оплати праці					
Темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП	1,109	0,961	1,137	1,096	0,841
Темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП	1,011	0,996	0,996	0,986	0,966
Темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП	0,464	0,978	1,018	0,954	2,046
Інші витрати, що не є доходами працівників					
Темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці	2,214	2,358	1,114	1,271	1,402
Темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору	1,263	0,995	1,372	1,344	0,838
Темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	1,884	1,592	1,596	1,027	1,011
Темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	1,260	1,204	1,284	1,225	1,170
Темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування	1,171	1,199	1,070	1,117	1,127
Темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери	1,545	1,445	1,279	1,233	1,080

Продовження додатку І

Таблиця 2 – Темпи росту витрат на працівників в НГВУ «Надвірнанафтогаз»

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
Витрати, що входять до фонду оплати праці					
Темп росту основної заробітної плати	1,063	1,036	1,196	1,095	1,142
Темп росту додаткової заробітної плати	1,186	1,172	1,090	1,122	1,064
Темп росту інших заохочувальних виплат	1,037	1,017	1,140	1,044	1,100
Витрати, що не входять до фонду оплати праці					
Темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП	1,313	1,365	0,932	0,918	1,036
Темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП	1,433	0,933	1,661	0,991	0,662
Темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП	1,139	1,100	1,069	0,955	0,992
Інші витрати, що не є доходами працівників					
Темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці	2,723	3,570	1,284	0,989	2,978
Темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору	1,407	1,388	1,352	0,777	1,312
Темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	1,734	1,358	1,639	1,389	0,889
Темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	1,327	1,192	1,302	1,224	1,032
Темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування	1,079	1,039	1,162	1,107	1,083
Темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери	1,106	1,075	1,108	1,166	1,047

Продовження додатку І

Таблиця 3 – Темпи росту витрат на працівників НГВУ «Бориславнафтогаз»

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
Витрати, що входять до фонду оплати праці					
Темп росту основної заробітної плати	1,063	1,036	1,196	1,095	1,142
Темп росту додаткової заробітної плати	1,186	1,172	1,090	1,122	1,064
Темп росту інших заохочувальних виплат	1,037	1,017	1,140	1,044	1,100
Витрати, що не входять до фонду оплати праці					
Темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП	1,313	1,365	0,932	0,918	1,036
Темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП	1,433	0,933	1,661	0,991	0,662
Темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП	1,139	1,100	1,069	0,955	0,992
Інші витрати, що не є доходами працівників					
Темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці	2,723	3,570	1,284	0,989	2,978
Темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору	1,407	1,388	1,352	0,777	1,312
Темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	1,734	1,358	1,639	1,389	0,889
Темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	1,327	1,192	1,302	1,224	1,032
Темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування	1,079	1,039	1,162	1,107	1,083
Темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери	1,106	1,075	1,108	1,166	1,047

Таблиця 4 – Темпи росту обсягів видобутку нафти з конденсатом

НГВУ	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
"Долинанафтогаз"	0,969	0,958	0,926	0,966	0,980
"Бориславнафтогаз"	0,993	0,946	0,983	1,054	1,013
"Надвірнанафтогаз"	0,701	1,048	0,752	0,824	1,756

Таблиця 5 – Темпи росту собівартості видобутку нафти з конденсатом

НГВУ	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
"Долинанафтогаз"	1,181	1,146	1,263	1,031	1,118
"Бориславнафтогаз"	1,323	1,134	1,193	1,179	1,058
"Надвірнанафтогаз"	1,662	1,072	1,218	1,143	1,048

Джерело: сформовано автором на основі звітів НГВУ.

Додаток Ї

Скрін-шоти роботи у програмному модулі Automated Neural Networks прикладної програми STATISTICA

Формування вхідного масиву даних

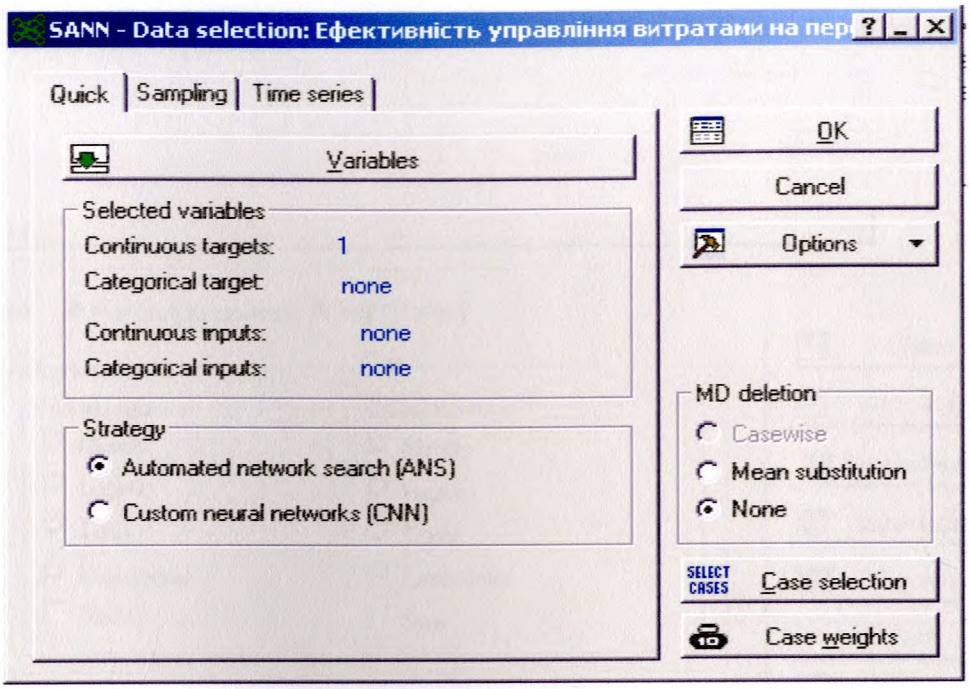
Data: Ефективність управління витратами на персонал* (15v by 50c)

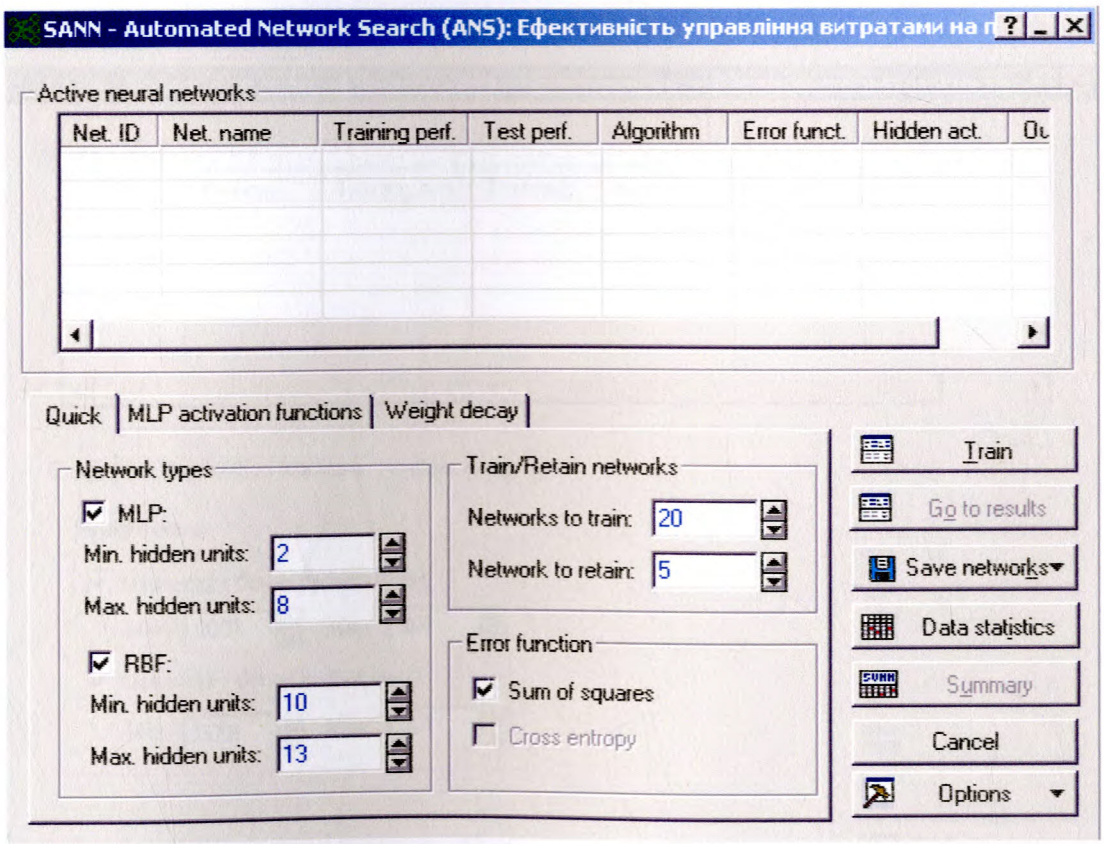
	1 Темп росту основної заробітної плати	2 Темп росту додаткової заробітної плати	3 Темп росту інших заохочувальних виплат	4 *Витрати, що входять до фонду оплати праці*	5 Темп росту соціальної допомоги працівникам, що не входять до складу ФОП	6 Темп росту виплат працівникам, що не входять до складу ФОП	7 Темп росту виплат не працівникам, що не входять до складу ФОП
1	0,411	0,445	0,403	0,427	0,486	0,411	0,427
2	0,409	0,449	0,397	0,431	0,493	0,423	0,429
3	0,402	0,437	0,415	0,429	0,498	0,436	0,404
4	0,413	0,424	0,402	0,405	0,482	0,415	0,396
5	0,394	0,43	0,421	0,398	0,513	0,407	0,381
6	0,406	0,435	0,426	0,377	0,518	0,459	0,399
7	0,397	0,429	0,413	0,405	0,501	0,42	0,417
8	0,403	0,427	0,419	0,413	0,505	0,424	0,428
9	0,385	0,435	0,406	0,394	0,497	0,431	0,43
10	0,374	0,421	0,394	0,391	0,483	0,416	0,402
11	0,362	0,417	0,382	0,382	0,461	0,403	0,384
12	0,375	0,411	0,411	0,375	0,47	0,394	0,41
13	0,368	0,42	0,396	0,389	0,473	0,402	0,418
14	0,37	0,427	0,402	0,394	0,486	0,413	0,425
15	0,339	0,415	0,39	0,382	0,491	0,426	0,437
16	0,357	0,398	0,397	0,371	0,506	0,385	0,406
17	0,324	0,386	0,375	0,363	0,475	0,397	0,383
18	0,318	0,405	0,362	0,347	0,483	0,42	0,419
19	0,317	0,403	0,389	0,351	0,467	0,411	0,417
20	0,325	0,416	0,394	0,36	0,485	0,396	0,374
21	0,287	0,409	0,386	0,337	0,452	0,381	0,381
22	0,263	0,385	0,375	0,304	0,448	0,345	0,418
23	0,231	0,362	0,361	0,287	0,416	0,319	0,324
24	0,242	0,36	0,373	0,293	0,393	0,328	0,353
25	0,226	0,354	0,37	0,298	0,419	0,343	0,361

Data: Ефективність управління витратами на персонал* (15v by 50c)

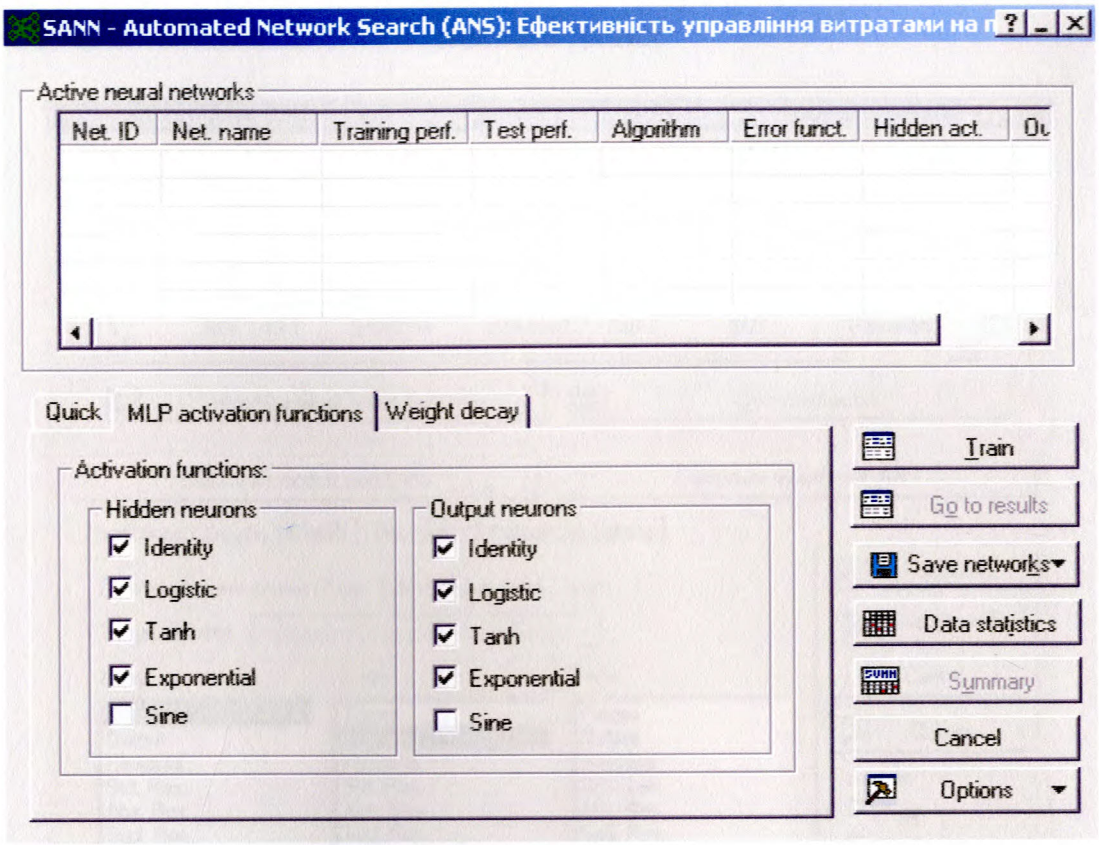
	8 *Витрати, що не входять до фонду оплати праці*	9 Темп росту витрат на охорону праці та організацію умов праці	10 Темп росту відрахувань профспілці згідно Колективного договору	11 Темп росту витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	12 Темп росту відшкодувань витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій	13 Темп росту обов'язкових платежів до державного фонду соціального страхування	14 Темп росту витрат на об'єкти соціальної сфери	15 *Інші витрати, що не є доходами працівників*
1	0,435	0,371	0,408	0,397	0,403	0,394	0,365	0,392
2	0,441	0,383	0,411	0,405	0,395	0,407	0,376	0,403
3	0,456	0,367	0,397	0,386	0,418	0,398	0,382	0,375
4	0,412	0,365	0,384	0,391	0,413	0,386	0,354	0,393
5	0,388	0,354	0,371	0,334	0,425	0,37	0,35	0,368
6	0,436	0,347	0,363	0,318	0,374	0,402	0,363	0,351
7	0,448	0,352	0,38	0,368	0,406	0,391	0,367	0,37
8	0,453	0,361	0,374	0,345	0,415	0,396	0,379	0,384
9	0,431	0,376	0,389	0,361	0,394	0,411	0,396	0,396
10	0,417	0,384	0,39	0,394	0,38	0,402	0,408	0,38
11	0,408	0,362	0,413	0,423	0,392	0,395	0,431	0,419
12	0,422	0,401	0,411	0,396	0,418	0,424	0,425	0,428
13	0,426	0,398	0,405	0,412	0,409	0,413	0,419	0,417
14	0,439	0,383	0,395	0,415	0,426	0,411	0,417	0,406
15	0,44	0,376	0,373	0,371	0,395	0,396	0,428	0,401
16	0,421	0,394	0,361	0,364	0,381	0,391	0,403	0,385
17	0,417	0,382	0,369	0,397	0,387	0,387	0,401	0,37
18	0,432	0,403	0,392	0,405	0,411	0,415	0,418	0,413
19	0,426	0,391	0,387	0,384	0,406	0,403	0,412	0,399
20	0,43	0,399	0,365	0,362	0,409	0,412	0,394	0,383
21	0,386	0,375	0,367	0,364	0,384	0,376	0,385	0,379
22	0,372	0,304	0,34	0,329	0,361	0,389	0,331	0,326
23	0,394	0,338	0,338	0,314	0,343	0,346	0,349	0,308
24	0,353	0,324	0,316	0,305	0,322	0,328	0,312	0,319
25	0,359	0,312	0,323	0,301	0,318	0,314	0,325	0,313

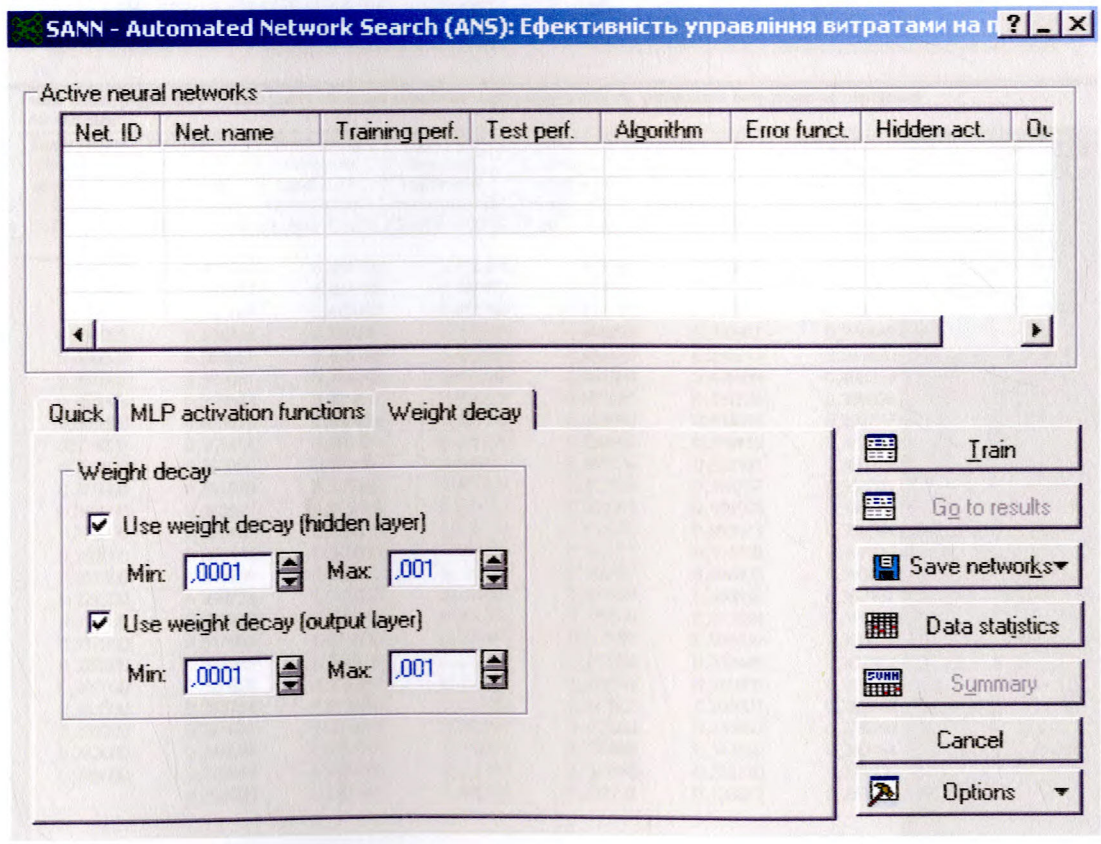
Вибір типів нейронних мереж і визначення їх параметрів



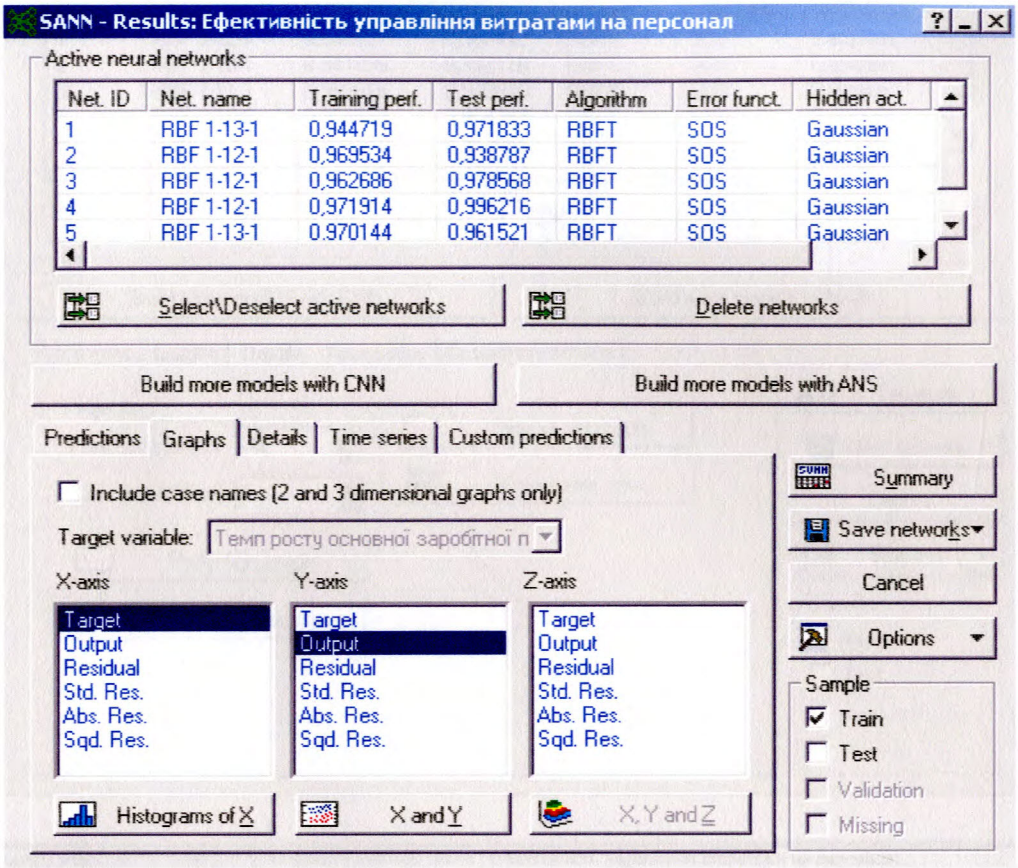


Продовження додатку Ї





Результати навчання нейронних мереж і формування вихідних (прогнозних) масивів даних

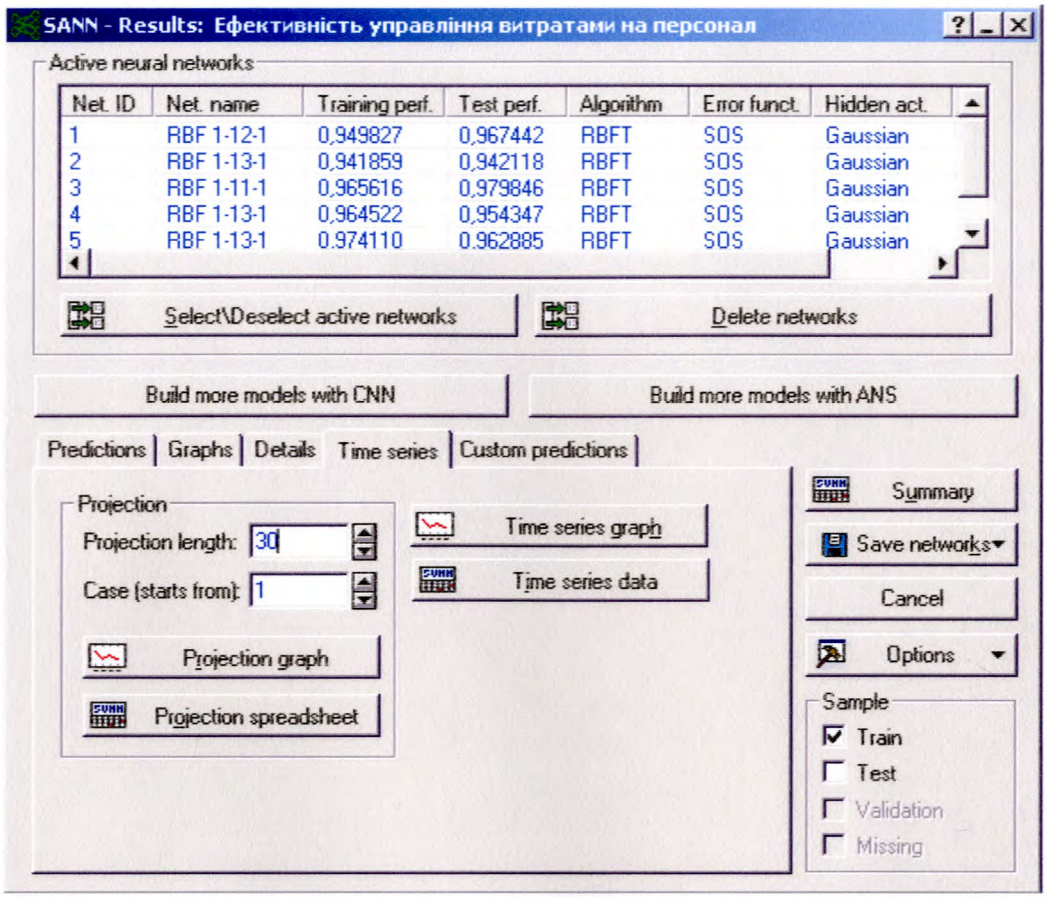


Time series projection for Темп росту основної заробітної плати (Ефективність управління витратами на персонал)
All samples

Case name	Темп росту основної заробітної плати Target	Темп росту основної заробітної плати(Output) 1. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 2. RBF 1-12-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 3. RBF 1-12-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 4. RBF 1-12-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 5. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати - Output Ensemble
1	0,411000						
2	0,409000	0,400784	0,394109	0,401359	0,391806	0,396848	0,396981
3	0,402000	0,392933	0,394538	0,402910	0,398040	0,401394	0,397963
4	0,413000	0,402166	0,412987	0,413056	0,408700	0,406623	0,408706
5	0,394000	0,404945	0,393957	0,397283	0,385093	0,390967	0,394449
6	0,406000	0,363651	0,403199	0,402935	0,393450	0,396213	0,391890
7	0,397000	0,392051	0,395898	0,402348	0,405266	0,405630	0,400239
8	0,403000	0,369863	0,405847	0,404979	0,401891	0,401595	0,396835
9	0,385000	0,403510	0,385020	0,384909	0,408602	0,406844	0,397777
10	0,374000	0,363494	0,388772	0,371859	0,366604	0,376416	0,373429
11	0,362000	0,363880	0,371668	0,353305	0,354126	0,358381	0,360272
12	0,375000	0,361679	0,347482	0,357764	0,352725	0,350757	0,354081
13	0,368000	0,363927	0,373705	0,353167	0,354501	0,359505	0,360961
14	0,370000	0,363182	0,358520	0,356158	0,353070	0,353523	0,356891
15	0,339000	0,363499	0,362939	0,355099	0,353273	0,354826	0,357927
16	0,357000	0,346638	0,348702	0,332354	0,340877	0,334806	0,340675
17	0,324000	0,359734	0,343323	0,356389	0,352429	0,348810	0,352137
18	0,318000	0,327279	0,325212	0,301319	0,290893	0,313994	0,311739
19	0,317000	0,317002	0,311093	0,289552	0,317525	0,304939	0,308022
20	0,325000	0,324999	0,308691	0,287709	0,322069	0,303445	0,309383
21	0,287000	0,328825	0,327454	0,303374	0,289185	0,315500	0,312867
22	0,263000	0,253734	0,253068	0,253374	0,287956	0,266601	0,262946
23	0,231000	0,221611	0,235474	0,247151	0,237969	0,236833	0,235808
24	0,242000	0,245639	0,239945	0,246245	0,230609	0,242332	0,240954
25	0,226000	0,229515	0,226980	0,246318	0,221896	0,223230	0,229588
26		0,254586	0,252058	0,246233	0,238124	0,128672	0,223935
27							
28							

Time series projection for Темп росту основної заробітної пла...

Продовження додатку Ї

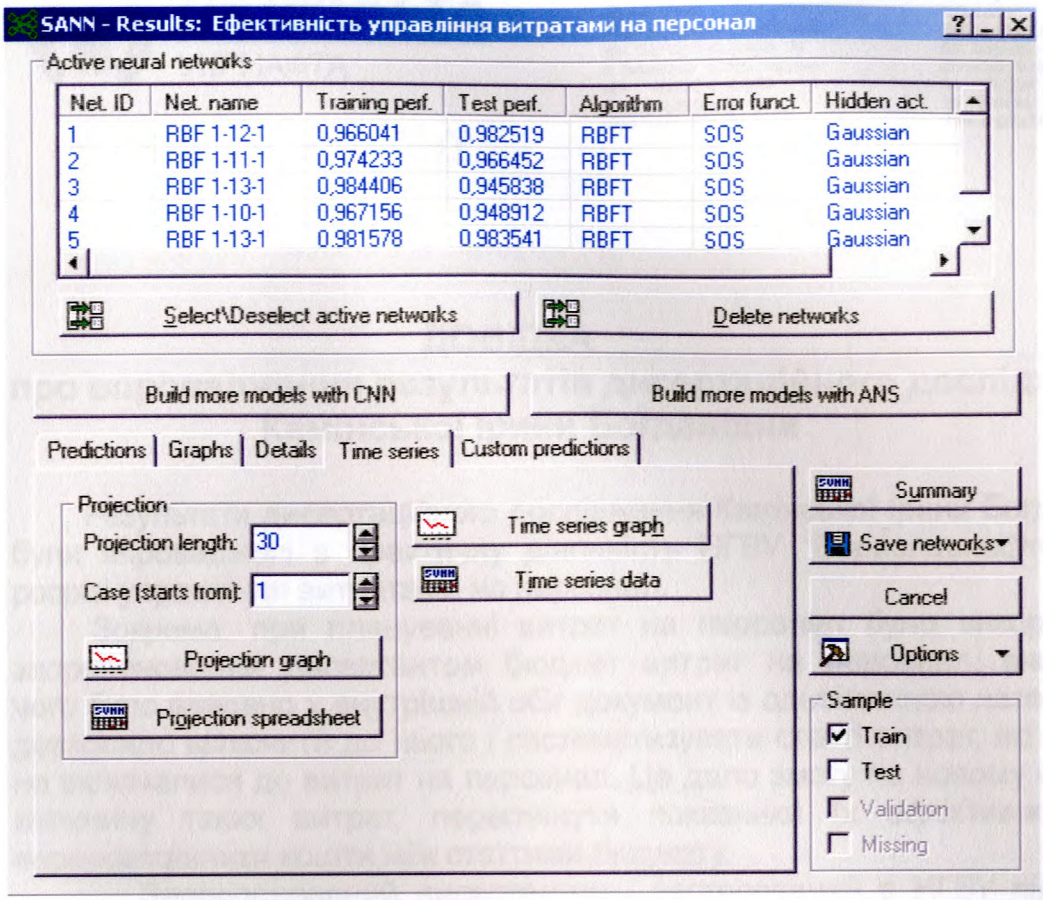


Time series projection for Темп росту основної заробітної плати (Ефективність управління витратами на персонал)
All samples

Case name	Темп росту основної заробітної плати Target	Темп росту основної заробітної плати(Output) 1. RBF 1-12-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 2. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 3. RBF 1-11-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 4. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 5. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати - Output Ensemble
1	0,411000						
2	0,409000	0,400924	0,371687	0,401449	0,408771	0,396655	0,395897
3	0,402000	0,392587	0,370941	0,403043	0,407512	0,401407	0,395098
4	0,413000	0,402315	0,412724	0,413005	0,392995	0,406910	0,405590
5	0,394000	0,405049	0,372372	0,397259	0,404287	0,390510	0,393895
6	0,406000	0,361149	0,405723	0,402963	0,401168	0,396157	0,393432
7	0,397000	0,391651	0,369763	0,402457	0,400129	0,405843	0,393969
8	0,403000	0,367358	0,403477	0,404984	0,397022	0,401722	0,394913
9	0,385000	0,403862	0,385470	0,384895	0,393872	0,407132	0,395046
10	0,374000	0,362895	0,359111	0,371971	0,392265	0,375743	0,372397
11	0,362000	0,364862	0,354937	0,353772	0,361918	0,357462	0,358590
12	0,375000	0,362754	0,354852	0,358514	0,351896	0,350412	0,355685
13	0,368000	0,364823	0,355145	0,353594	0,363973	0,358574	0,359222
14	0,370000	0,364421	0,354364	0,356831	0,354184	0,352806	0,356521
15	0,339000	0,364701	0,354428	0,355715	0,355953	0,354019	0,356963
16	0,357000	0,344955	0,357641	0,332054	0,329403	0,335973	0,340005
17	0,324000	0,360399	0,355824	0,357083	0,351057	0,348837	0,354640
18	0,318000	0,324735	0,346900	0,299735	0,290797	0,315381	0,315509
19	0,317000	0,317000	0,337607	0,287482	0,319101	0,306191	0,313476
20	0,325000	0,325000	0,335762	0,285563	0,321714	0,304663	0,314540
21	0,287000	0,326267	0,348153	0,301876	0,287313	0,316897	0,316101
22	0,263000	0,256963	0,254179	0,249807	0,245920	0,265272	0,254428
23	0,231000	0,223755	0,214437	0,243327	0,235192	0,232224	0,229787
24	0,242000	0,233444	0,232132	0,242384	0,268672	0,236122	0,242551
25	0,226000	0,222684	0,237785	0,242460	0,256629	0,227493	0,237450
26	0,224000	0,240104	0,229327	0,242371	0,272497	0,228462	0,242552
27		0,243012	0,232374	0,242368	0,273673	0,222502	0,242786
28							

Time series projection for Темп росту основної заробітної пла...

Продовження додатку Ї



Time series projection for Темп росту основної заробітної плати (Ефективність управління витратами на персонал)
All samples

Case name	Темп росту основної заробітної плати Target	Темп росту основної заробітної плати(Output) 1. RBF 1-12-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 2. RBF 1-11-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 3. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 4. RBF 1-10-1	Темп росту основної заробітної плати(Output) 5. RBF 1-13-1	Темп росту основної заробітної плати - Output Ensemble
1	0,411000						
2	0,409000	0,401749	0,396605	0,403086	0,384132	0,395185	0,396151
3	0,402000	0,403563	0,401542	0,403659	0,396005	0,397817	0,400517
4	0,413000	0,413059	0,407103	0,397483	0,416874	0,405025	0,407909
5	0,394000	0,397033	0,390191	0,398007	0,370750	0,392780	0,389752
6	0,406000	0,402956	0,395811	0,407035	0,397104	0,398139	0,400209
7	0,397000	0,402857	0,406103	0,400179	0,409483	0,401678	0,404060
8	0,403000	0,404607	0,401602	0,403258	0,408667	0,403111	0,404249
9	0,385000	0,384900	0,407362	0,397483	0,416253	0,404504	0,402100
10	0,374000	0,375044	0,374973	0,396007	0,360003	0,375353	0,376276
11	0,362000	0,360914	0,357032	0,363656	0,345419	0,357954	0,356995
12	0,375000	0,367380	0,350855	0,352296	0,346517	0,351068	0,353623
13	0,368000	0,360446	0,358082	0,365873	0,345568	0,358685	0,357771
14	0,370000	0,365257	0,352810	0,355083	0,346082	0,353795	0,354605
15	0,339000	0,363802	0,353871	0,357103	0,345722	0,354968	0,355093
16	0,357000	0,335192	0,336801	0,333143	0,325627	0,336897	0,333532
17	0,324000	0,365643	0,349574	0,351424	0,345278	0,349456	0,352275
18	0,318000	0,295870	0,315167	0,290964	0,309869	0,289108	0,300195
19	0,317000	0,280961	0,305371	0,318500	0,310791	0,318740	0,306873
20	0,325000	0,278626	0,303735	0,321941	0,310083	0,323369	0,307551
21	0,287000	0,298474	0,316776	0,288196	0,309569	0,286794	0,299962
22	0,263000	0,235123	0,261692	0,267212	0,252621	0,274471	0,258224
23	0,231000	0,227239	0,240351	0,228737	0,241746	0,224500	0,232515
24	0,242000	0,226092	0,239403	0,232607	0,239989	0,231521	0,233922
25	0,226000	0,226184	0,225336	0,224647	0,239826	0,217772	0,226753
26	0,224000	0,226076	0,235561	0,237143	0,240187	0,240955	0,235985
27	0,243000	0,226072	0,232886	0,239017	0,240281	0,245170	0,236685
28		0,226199	0,224572	0,224159	0,239838	0,217077	0,226369

Time series projection for Темп росту основної заробітної пла...

Додаток Й.1

UKRNAFTA
УКРНАФТА

Публічне акціонерне товариство
«Укрнафта»
НГВУ «Бориславнафтогаз»
вул. Карпатська Брама, 26
м. Борислав, 82300, Україна
тел. +3803248 52 850
факс +3803248 50 109
www.bngdu.bimcom.lviv.ua

Public joints stock company
"Ukrnafta"
NGVU "Boryslawnaftogaz"
Str. Karpatska Brama, 26
Boryslaw, 82300, Ukraine
tel. +3803248 52 850
fax +3803248 50 109
www.bngdu.bimcom.lviv.ua

19.09.13 № 715-3817

На №_____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Камінської Ірини Богданівни

Результати дисертаційного дослідження Камінської Ірини Богданівни були впроваджені в практичну діяльність НГВУ "Бориславнафтогаз" в розрізі управління витратами на персонал.

Зокрема, при плануванні витрат на персонал було використано запропонований дисертантом бюджет витрат на персонал, внаслідок чого було введено у внутрішній обіг документ із одноіменною назвою, що дозволило включити до нього і систематизувати статті витрат, які раніше не включалися до витрат на персонал. Це дало змогу по новому оцінити величину таких витрат, переглянути показники їх ефективності та перерозподілити кошти між статтями бюджету.

Запропонований дисертантом і застосований в НГВУ підхід до управління витратами на персонал на основі моделювання рівнів їх ефективності дозволяє розрахувати вплив кожного із визначених чинників на загальний показник ефективності управління витратами на персонал, завдяки чому було розроблено пакет управлінських рішень щодо недопущення в перспективі падіння значення цього показника та вирівнювання тенденції до його стабілізації в наступному плановому році із прогнозованим зростаням в подальших періодах.

Суттєвим і одним із пріоритетних елементів інформації бази для розробки управлінських рішень є запропонована методика діагностики стану соціально — трудових відносин, яка дозволяє провести моніторинг очікувань працівників від підприємства, їх потреб, фінансування яких має першочергове значення , та з"ясувати які з пропонованих мотиваційних заходів на підприємстві втратили свою актуальність і вплив на продуктивність праці працівників.

Загалом результати дисертаційного дослідження, які були впроваджені в діяльність НГВУ "Бориславнафтога", дозволили підвищити якість управлінських рішень та ефективність управління витратами на персонал в цілому.

Начальник НГВУ "Бориславнафтогаз" **І.Б.Михайлишин**

Для довідок ідентифікаційний код 00136544

000195

Додаток Й.2

12.12.13р №754

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження асистента кафедри обліку і аудиту Івано–Франківського національного технічного університету нафти і газу Камінської Ірини Богданівни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

В умовах господарювання нафтогазовидобувних підприємств на конкурентному ринку основний акцент в їх діяльності істотно змістився із засобів та предметів праці на людину, яка дедалі частіше стає вирішальним фактором успішної роботи підприємства. Розуміючи виняткову важливість людського фактору, управлінці намагаються віднайти важелі впливу на працівників, через які можна досягти компромісу між інтересами підприємства та інтересами працівників. Запропоновані в дисертаційному дослідженні Камінської І. Б. методичні підходи до формування бюджету витрат на персонал, його оцінки сприяють вирішенню цієї проблеми.

У НДПІ ПАТ «Укрнафта» використовуються напрацьовані Камінською І.Б. методичні підходи щодо оцінки ефективності управління витратами на персонал на основі моделювання рівнів їх ефективності, що дозволяє критично оцінити попередню управлінську практику та виявити резерви підвищення рівнів ефективності окремих показників та системи управління витратами на персонал в цілому.

Розроблена дисертанткою і впроваджена в науково-практичну діяльність НДПІ ПАТ «Укрнафта» система підтримки прийняття рішень щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління витратами на персонал матиме позитивний вплив на економічні показники фінансового стану нафтогазовидобувних підприємств.

Від впровадження запропонованих розробок Камінської І.Б. НДПІ ПАТ «Укрнафта» очікує зростання показників ефективності витрат на персонал та якості відповідних управлінських рішень, що матиме позитивний вплив на фінансовий стан нафтогазовидобувних підприємств.

Директор
НДПІ ПАТ «Укрнафта» П. В. Тарабаринов

Науково-дослідний і проектний інститут

Провідний інженер відділу ТЕД О.І. Клименко

Додаток Й.3

UKRNAFTA
УКРНАФТА

Публічне акціонерне товариство
«Укрнафта»
НГВУ "Долинанафтогаз"
вул.Промислова, 7
м.Долина, Івано-Франків
ська обл.,77503, Україна
тел./факс +3803477 26020
dgvu@dngvu.dolnet.com.ua

Public joint stock company
"Ukrnafta"
"Dolynanaftogaz"
7, Promyslova str.
Dolyna, Ivano-Frankivsk
region, 77503, Ukraine
tel./fax +3803477 26020
dngvu@dngvu.dolnet.cov.ua

«18» 08 2014 р
225-2886

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КАМІНСЬКОЇ ІРИНИ БОГДАНІВНИ

Основні результати дисертаційного дослідження Камінської Ірини Богданівни були впроваджені в НГВУ «Долинанафтогаз» в сфері управління витратами.

Вперше на підприємстві застосовано емпіричне оцінювання ефективності управління витратами на персонал. Розроблена дисертантом модель на основі використання елементів теорії нечітких множин і нечіткої логіки дозволила виокремити фактори впливу на загальний показник ефективності витрат на персонал та оцінити міру такого впливу. Розраховані дисертантом ретроспективні та прогнозні значення показника ефективності управління витратами на персонал зумовили перегляд уже розроблених планових показників та їх коригування з метою оптимізації.

На основі побудованої моделі оцінювання ефективності управління витратами на персонал в НГВУ впроваджено розроблену дисертантом систему підтримки прийняття рішень щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління витратами на персонал. Це дозволило визначати діапазони значень кожного із факторів впливу при яких показник ефективності управління витратами на персонал набуде оптимального значення.

Окрім цього, за результатами проведеного в НГВУ дисертантом моніторингу стану соціально-трудових відносин було підготовлено інформаційну базу для перегляду бюджету витрат на персонал на наступний звітний період. Виявлені дисертантом індикатори критичного та незадовільного рівня зумовили негайну розробку і прийняття управлінських рішень з метою недопущення соціально-трудової напруги на підприємстві.

Сформований дисертантом бюджет витрат на персонал був застосований при аналізі та плануванні показників витрат підприємства, що дало можливість оптимізувати їх структуру та значення.

В перспективі від впровадження запропонованих розробок дисертанта НГВУ «Долинанафтогаз» очікує зростання показників ефективності витрат на персонал та якості відповідних управлінських рішень, що матиме позитивний вплив на фінансовий стан підприємства.

Нафтогазовидобувне управління «ДОЛИНАНАФТОГАЗ»

Начальник НГВУ «Долинанафтогаз» **Гой М.Д.**

Додаток Й.4

UKRNAFTA
УКРНАФТА

Публічне акціонерне товариство
«Укрнафта»
НГВУ «Надвірнанафтогаз»
вул. Грушевського,13
м. Надвірна, 78405, Україна
тел. +3803475 2 25 24
факс +3803475 2 25 24
www.ukrnafta.com

Public joint stock company
"Ukrnafta"
NGVU "Nadvirnanaftogas"
Grushevskogo Str, 13
Nadvirna, 78405, Ukraine
tel +3803475 2 25 24
fax +3803475 2 25 24
www.ukrnafta.com

07.10.2014 № 355-8751

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Камінської Ірини Богданівни

Основні результати дисертаційного дослідження Камінської Ірини Богданівни знайшли практичне застосування в управлінській практиці НГВУ «Надвірнанафтогаз».

Зокрема, результати дисертаційної роботи було використано при плануванні витрат на персонал у 2015 році, а також при оцінці ефективності фактичних показників таких витрат за попередній рік.

Кошторис витрат на працівників, який було сформовано дисертанткою, дозволив по новому оцінити величину таких витрат, їх ефективність та переглянути діючу мотиваційну політику НГВУ з метою підвищення показників ефективності.

Дисертанткою в НГВУ проведено моніторинг стану соціально-трудових відносин і на його основі розроблена матриця соціальних індикаторів ефективності управління витратами на працівників, що дозволило по новому оцінити соціальну політику на підприємстві та розробити відповідні пропозиції.

Застосування нейронних мереж в управлінні витратами на персонал дозволило оптимізувати процеси управління такими витратами та на основі результатів практичної реалізації моделі оцінювання ефективності управління витратами на персонал, розробленої дисертанткою, критично оцінити попередню практику та виявити резерви підвищення рівнів ефективності окремих показників та системи управління витратами в цілому.

Запропонована дисертанткою і впроваджена в НГВУ на основі розробленої моделі система підтримки прийняття рішень щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління витратами на персонал, як очікується, в прогнозованому короткостроковому періоді позитивно вплине на основні економічні показники діяльності підприємства.

Заступник начальника
управління із соціальних питань
НГВУ "Надвірнанафтогаз" Р.Й.Струтинський

Додаток Й.5

Затверджую:
Проректор з наукової роботи
та міжнародної діяльності
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
_____ проф. Карпаш О. М.
23 _____ 2017 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи асистента кафедри обліку і аудиту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Камінської Ірини Богданівни на тему: «Оцінювання ефективності управління витратами на працівників на нафтогазовидобувних підприємствах» представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» знайшли своє відображення у держбюджетній науково-дослідній роботі «Теоретичні та прикладні засади формування механізму ефективного функціонування та оптимізації діяльності соціально-економічних систем паливно-енергетичного комплексу» (номер державної реєстрації 0110U003990), у рамках якої автором досліджувалися особливості формування витрат на працівників на підприємствах нафтогазового комплексу та оцінювання ефективності управління ними.

Особистий внесок автора полягає у розробці моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників на нафтогазовидобувних підприємствах та удосконаленні організаційно-методичного забезпечення такого оцінювання, реалізація яких на підприємствах дозволяє здійснити інтегральну оцінку ефективності управління витратами на працівників та прогнозувати сценарії розвитку такої ефективності з метою вибору оптимальних управлінських рішень щодо формування кошторису витрат на працівників на нафтогазовидобувних підприємствах.

Держбюджетна робота виконана в рамках координаційного *плану* Міністерства науки і освіти України.

Директор інституту економіки та
управління у нафтогазовому комплексі
д.е.н., проф. Л. Т. Гораль

Завідувач кафедри обліку і аудиту
к.е.н., проф. В. К. Орлова

Додаток Й.6

Затверджую:
Проректор з науково-педагогічної роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
_____ проф. Мандрик О. М.
27 03 2015р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Камінської Ірини Богданівни
у навчальний процес
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Видана асистенту кафедри обліку і аудиту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Камінській Ірині Богданівні про те, що основні наукові положення та висновки за результатами наукового дослідження в рамках виконання дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук **за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»** впроваджені у навчальний процес інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі (кафедри економіки підприємства, кафедри обліку і аудиту) ІФНТУНГ при складанні робочих навчальних програм і підготовці лекційних курсів з таких дисциплін, як: **«Управлінський облік»** для студентів напряму підготовки **6.030509 – «Облік і аудит», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті»** для студентів напряму підготовки **7.03050901 та 8.03050901 – «Облік і аудит», «Управлінські інформаційні системи в аналізі та аудиті»** для студентів напряму підготовки **7.03050901 – «Облік і аудит».**

Заслуговує уваги практична спрямованість викладеного методичного інструментарію, що дозволяє студентам більш ґрунтовно зрозуміти особливості розробки і застосування системи підтримки прийняття рішень для потреб управління та набути практичних навиків оцінювання ефективності управління витратами на працівників на нафтогазовидобувних підприємствах.

Директор інституту економіки та
управління у нафтогазовому комплексі
д.е.н., проф. Л. Т. Гораль

Завідувач кафедри обліку і аудиту
к.е.н., проф. В. К. Орлова

Дисертант
асистент каф. обліку і аудиту І. Б. Камінська

ІТБ
ІФНТУНГ
d546