

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Рекомендації з підвищення ефективності праці персоналу в
організації»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕХз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



Максим ДОНЕЦЬ

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ольга КРИКУН

Рецензент:
Доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Лариса ЖУКОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Донця Максима Едуардовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Рекомендації з підвищення ефективності праці персоналу в організації»

керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09 квітня 2024 року №2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати поняття та сутність ефективності праці персоналу. Дати характеристику поняття чинників, що впливають на ефективність праці персоналу в умовах війни. Встановити методи впливу на продуктивність праці персоналу. Охарактеризувати діяльність підприємства та виявити проблемні аспекти в ефективності праці персоналу. Дослідити інноваційні технології для оптимізації робочих процесів. Розглянути можливі шляхи підвищення ефективності праці персоналу в організації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних категорій щодо ефективності праці персоналу та методів її підвищення в умовах війни в компанії «Нафтогаз».
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Аналіз проблем та пошук рішень для підвищення ефективності праці компанії «Нафтогаз».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)


Максим ДОНЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)


Ольга КРИКУН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми


Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Поняття та сутність ефективності праці персоналу	7
1.2. Чинники, що впливають на ефективність праці персоналу в умовах війни.....	11
1.3. Методи впливу на продуктивність праці персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПОШУК РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КОМПАНІЇ НАФТОГАЗ.....	26
2.1. Характеристика діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів в ефективності праці персоналу	26
2.2. Дослідження інноваційних технологій для оптимізації робочих процесів	32
2.3. Розгляд можливих шляхів підвищення ефективності праці персоналу в організації.....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних методів управління персоналом, що є важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стабільності компанії в умовах сучасного ринкового середовища.

Дослідження, присвячені темі розглянуто в роботах сучасних вчених, таких як: Г. Десслер, Е. Лоулер, Р. Хекман, Ф. Лутанс, Д. Пінк, П. Друкер, Дж. Коттер, Т. Амабіле, А. Дакворт, А. Малик, та ін.

Мета дослідження. Обґрунтування проблем та пошук рішень для підвищення ефективності праці персоналу компанії Нафтогаз.

Задачі дослідження:

- розкрити поняття та сутність ефективності праці персоналу, проаналізувати основні теоретичні підходи до визначення та оцінки ефективності праці;
- визначити та класифікувати основні чинники, що впливають на ефективність праці персоналу в умовах війни, дослідити їх вплив та наслідки.
- вивчити методи мотивації персоналу, аналізувати систему стимулювання та винагород з метою підвищення ефективності праці.
- охарактеризувати діяльності підприємства Нафтогаз, ідентифікувати та аналізувати проблемні аспекти в ефективності праці персоналу.
- дослідити інноваційні технології, що можуть бути впроваджені для оптимізації робочих процесів на підприємстві, а також методи швидкого реагування на зміни в умовах невизначеності.
- розглянути та запропонувати можливі шляхи підвищення ефективності праці персоналу в організації, враховуючи специфіку діяльності Нафтогаз та зовнішні умови.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом з метою підвищення ефективності праці працівників компанії Нафтогаз.

Предмет дослідження. Процеси формування та розвитку персоналу, а також системи мотивації та стимулювання працівників у компанії Нафтогаз.

Методи дослідження. У роботі використовувалися методи аналізу та синтезу літературних джерел, порівняльного аналізу практичного досвіду, а також експертні опитування та статистичний аналіз даних.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, фахівців з даної тематики, а також матеріали періодичних видань.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці нових підходів до управління персоналом в умовах кризи, зокрема в умовах війни, що дозволяє ефективніше використовувати кадровий потенціал компанії Нафтогаз. Розроблені рекомендації сприятимуть оптимізації робочих процесів, підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також зниженню витрат на управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в компанії Нафтогаз, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності праці. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для покращення управлінських процесів, підвищення рівня задоволеності працівників, а також для зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Основні положення та одержані II Міжнародній науково-практичній конференції “Perspectives of contemporary science: theory and practice” 1-3 квітня 2024 р., м. Львів.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 35 джерел. Загальний об’єм роботи 48 сторінок комп’ютерного тексту, містить 2 таблиці, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність ефективності праці персоналу

Сутність поняття «персонал» полягає в тому, що це головний ресурс організації, який визначає її конкурентоспроможність і ефективність, включаючи знання, навички, досвід та творчий потенціал працівників. Персонал – це сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з організацією і виконують певні виробничі або управлінські функції [34]. Персонал складається з усіх працівників, незалежно від їхньої посади, кваліфікації, характеру виконуваної роботи та інших ознак.

Ефективність праці персоналу – це співвідношення між результатами, досягнутими працівниками, та витратами ресурсів (часу, матеріальних і фінансових ресурсів), що були використані для досягнення цих результатів [34]. Ефективність праці характеризує продуктивність і результативність роботи персоналу.

Персонал поділяється на різні категорії залежно від функцій, кваліфікації та інших ознак, виконуючи виробничі, управлінські, аналітичні та інші ролі. Кваліфікація і компетенції працівників визначаються рівнем освіти, підготовкою і досвідом, а ефективне управління персоналом передбачає мотивацію та розвиток через матеріальні і нематеріальні стимули. Ефективність праці персоналу вимірюється продуктивністю, якістю, економічною, організаційною та соціальною ефективністю, що відображають результати роботи та раціональність використання ресурсів [34].

Поняття та сутність ефективності праці персоналу базуються на ідеї, що ефективність праці не повинна оцінюватися лише за кількістю виконаної роботи, а за тим, як ця робота сприяє досягненню цілей організації. Головною метою будь-якої компанії є збільшення прибутку, і ефективність праці персоналу повинна бути орієнтована на досягнення цієї мети.

Ключовим фактором ефективності праці є обмежувальний чинник, який

обмежує продуктивність системи в цілому. Управління повинно концентруватися на оптимізації роботи цього обмеження, щоб забезпечити максимальну ефективність компанії. Також важливим є системне мислення, яке передбачає розуміння взаємозв'язків та взаємодії різних елементів системи для досягнення оптимальних результатів.

Ефективність праці персоналу повинна бути постійно вдосконалюватися. Організація повинна прагнути до постійного вдосконалення своїх процесів та результатів, щоб забезпечити стабільний розвиток і збільшення прибутку.

Продуктивність співробітників не можна виміряти лише кількістю виконаних завдань або часом, витраченим на них. Його слід оцінювати в контексті досягнення організацією стратегічних цілей. Це означає, що успіх співробітників повинен вимірюватися їх внеском у досягнення основних цілей і завдань компанії, таких як збільшення прибутку, поліпшення якості продукту або послуги, скорочення витрат, поліпшення обслуговування клієнтів і т.д. [35].

Співробітники повинні розуміти, як їх діяльність впливає на цілі компанії та її успіх на ринку. Це допомагає їм бути більш мотивованими та зосередженими на завданнях, які дійсно важливі для компанії. Цей підхід також сприяє залученню працівників до управління процесами та постійного вдосконалення, що є ключовими аспектами ефективної діяльності організації.

Для досягнення ефективності праці персоналу, присутня необхідність ідентифікації та оптимізації обмежувальних факторів, які обмежують продуктивність всієї системи. Управління повинно фокусуватися на зниженні часу, який споживає ці обмежувальні фактори, щоб максимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність [35].

Поняття системного мислення в контексті ефективності праці персоналу означає розуміння того, що працівники взаємодіють та співпрацюють як єдиний механізм в межах системи. Підходи до роботи повинні бути спрямовані на розуміння впливу дій окремих працівників на загальний результат та максимізацію цього впливу.

Постійне вдосконалення є необхідним для забезпечення стабільного

розвитку компанії та її успішності на ринку [35].

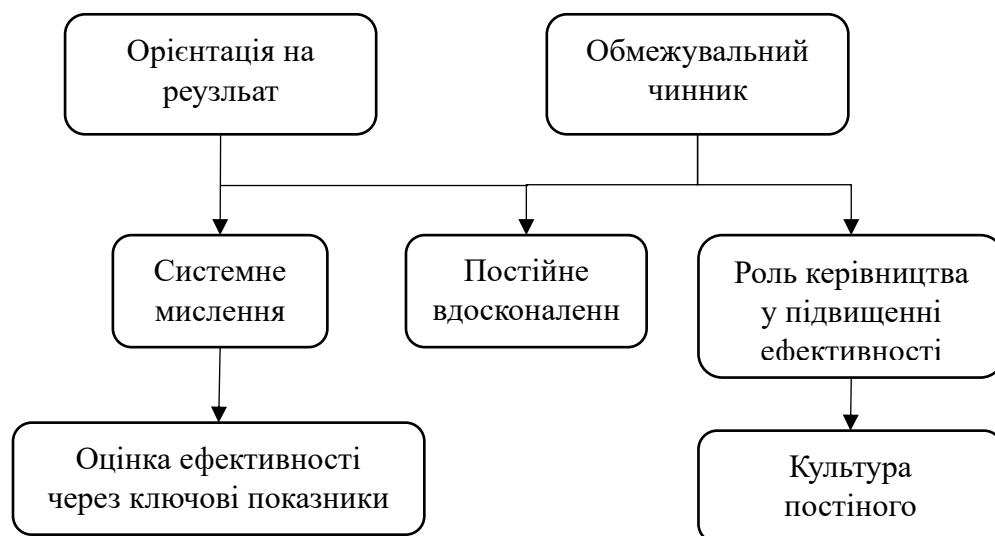


Рисунок 1.1 – Принципи ефективності праці персоналу

Джерело: складено автором за джерелом [35].

Основні принципи ефективності праці персоналу включають:

1. Орієнтація на результат:

- ефективність праці персоналу повинна оцінюватися в контексті досягнення стратегічних цілей організації, зокрема збільшення прибутку та покращення конкурентоспроможності.

- важливість розуміння персоналом того, як їхня робота впливає на результати компанії та на її позицію на ринку.

2. Обмежувальний чинник:

- один з ключових принципів - ідентифікація та оптимізація обмежувального чинника, який обмежує продуктивність всієї системи.

- управління повинно фокусуватися на зниженні часу, який споживає цей обмежувальний фактор, щоб максимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність.

3. Системне мислення:

- ефективність праці персоналу визначається їхньою взаємодією та співпрацею як єдиного механізму в межах системи.

- підходи до роботи повинні бути спрямовані на розуміння впливу дій окремих працівників на загальний результат та максимізацію цього впливу.

4. Постійне вдосконалення:

- постійного вдосконалення, яке стає необхідним для забезпечення стабільного розвитку компанії та її успішності на ринку.

- використання нових ідей, технологій та підходів для покращення робочих процесів та ефективності праці персоналу.

5. Оцінка ефективності через ключові показники (KPI - Key Performance Indicators):

- використання KPI дозволяє зорієнтувати працівників на досягнення стратегічних цілей компанії. Ці показники можуть включати такі аспекти, як якість продукції, рівень обслуговування клієнтів, ефективність використання ресурсів тощо.

6. Мотивація через цільові показники:

- встановлення чітких цілей та показників досягнення дозволяє стимулювати персонал до більшого зосередження на завданнях, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії.

7. Залучення персоналу до управління процесами:

- ідея полягає в тому, щоб працівники були активно залучені до пошуку та впровадження поліпшень у робочих процесах. Це може бути досягнуто через спільні робочі групи, тренінги та інші методи.

8. Культура постійного вдосконалення:

- впровадження такої культури в організацію передбачає постійний пошук нових ідей та методів для покращення продуктивності та ефективності робочих процесів. Це може включати в себе проведення регулярних аудитів, розробку та впровадження нових стандартів та процедур.

9. Роль керівництва у підвищенні ефективності:

- керівництво повинно активно залучати до створення сприятливого середовища для розвитку та росту працівників, стимулювання їхнього професійного зростання та досягнення високих результатів.

Ці принципи демонструють, що ефективність праці персоналу не обмежується виконанням конкретних завдань, але полягає у їхньому впливі на стратегічні цілі компанії та постійному прагненні до удосконалення. Ще підкреслюють важливість впровадження систематичного та комплексного підходу до управління ефективністю праці персоналу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення сталого розвитку компанії [35].

1.2. Чинники, що впливають на ефективність праці персоналу в умовах війни

Українська економіка в умовах воєнного стану має працювати в посиленому режимі. У надскладний для країни час важливо зберегти та створити якомога більше робочих місць.

Під час війни роботодавці приділяють особливу увагу фізичному та психічному (ментальному) здоров'ю працівників. Велика кількість компаній допомагають ЗСУ, ведеться волонтерська діяльність, благодійна допомога.

24 лютого 2022 року в Україні оголосили воєнний стан. Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (далі – Закон № 2136-IX), який вносить певні корективи в процес організації відносин, процес відбувався протягом місяця після введення воєнного стану: 24 березня 2022 року [16; 24].

Згідно зі статтею 3 прикінцевих постанов Закону № 2136-IX цей Закон діє на період дії воєнного стану відповідно до Закону України «Про правову систему воєнного стану» та припиняє дію або скасовує воєнний стан. з дня припинення, крім ч. 3 ст. 13, яка втрачає чинність з моменту виплати державою, яка здійснила військову агресію проти України, заробітної плати, страхових внесків та компенсацій працівникам [24].



Рисунок 1.2 - Чинники ефективності персоналу в умовах війни

Джерело: складено автором за джерелом [30; 24].

Чинники ефективності персоналу в умовах війни:

1. Обмежувальні чинники.

У воєнний час, обмеження доступу до ресурсів може бути спричинене не лише перервами у постачанні, а й змінами в їхній цінності та доступності. Необхідно управляти цими обмеженнями шляхом раціоналізації використання ресурсів, щоб забезпечити їх оптимальне використання та збереження. Крім того, важливо розвивати альтернативні джерела постачання та забезпечувати безпеку працівників у процесі отримання та використання ресурсів.

2. Стратегічне планування.

Умови війни вимагають гнучких стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін у військових операціях та економічних умовах. Працівники повинні бути готові до роботи за різними сценаріями, а керівництво повинно бути здатне

швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові стратегії.

3. Комунікація та координація.

Умови війни вимагають надзвичайної точності та оперативності в комунікації між працівниками. Кожне непорозуміння або затримка може призвести до серйозних наслідків. Тому важливо, щоб комунікація була чіткою, прямою і здійснювалася в режимі реального часу. Крім того, необхідно забезпечити ефективну взаємодію з іншими підрозділами та організаціями, оскільки умови війни часто вимагають спільних зусиль та координації для досягнення стратегічних цілей.

4. Мотивація та психологічний клімат.

Умови війни можуть створювати стрес та тривогу серед персоналу. Керівництво повинно бути здатним підтримувати високий рівень мотивації та психологічного комфорту серед працівників. Це може включати психологічну підтримку, організацію дозвілля та інші заходи.

5. Постійне вдосконалення та навчання.

Умови війни можуть вимагати швидкого навчання та адаптації до нових умов. Організація повинна стимулювати працівників до постійного вдосконалення своїх навичок та знань, щоб ефективно функціонувати в умовах військових конфліктів.

Умови війни викликають потребу у прискореному навчанні та адаптації до нових умов. Організація повинна стимулювати працівників до постійного вдосконалення своїх навичок та знань, щоб ефективно функціонувати в умовах військових конфліктів. Ці чинники визначають ефективність праці персоналу в умовах війни та вимагають комплексного підходу до управління, зосередженого на підтримці безпеки, ефективності та мотивації працівників [30; 24].



Рисунок 1.3 - Чинники ефективності праці персоналу в умовах військового конфлікту

Джерело: складено автором за джерелом [2; 33; 21].

В умовах військового конфлікту більш детального розгляду потребують інші аспекти, що впливають на ефективність праці персоналу:

1. Управління ризиками.

Оцінка загроз: підприємства повинні систематично оцінювати ризики, пов'язані з військовим конфліктом, такі, як можливі збої в постачанні, зміни вартості або доступності ресурсів.

Планування заходів: на основі оцінки ризиків необхідно розробити план дій щодо зменшення цих ризиків. Це може включати збереження критично важливих ресурсів, розвиток альтернативних шляхів постачання та підвищення безпеки працівників.

Стале відстеження: компанії повинні постійно стежити за змінами у військовій обстановці та коригувати стратегії управління ризиками на основі нових обставин [2].

2. Стабільність управління.

Чітка структура: в умовах війни важливо мати чітку ієрархічну структуру управління, яка визначає обов'язки та повноваження керівників на кожному рівні.

Процедури прийняття рішень: компанії повинні мати швидкі та ефективні процедури прийняття рішень, щоб реагувати на військові дії та зміни економічних умов.

3. Формування резерву персоналу.

Навчання та розвиток: компанії повинні надавати можливості для навчання та розвитку для співробітників, щоб забезпечити пошук кваліфікованого персоналу в разі зміни кадрів через військові операції чи інші обставини.

Збереження талантів: важливо розробити програми заохочення та утримання, щоб залучити та утримати таланти у складних умовах війни [33].

4. Співпраця з громадськістю.

Публічна інформація: компанії мають бути відкритими та прозорими у взаємодії з громадськістю, надавати інформацію про свої дії та допомагати громадам у складних ситуаціях.

Співпраця з урядом: важливо підтримувати зв'язок з урядовими установами та іншими установами для координації дій і отримання підтримки, коли це необхідно [21].

5. Етичне керівництво.

Збереження цінностей: компанії повинні дотримуватися високих етичних стандартів у своїй діяльності та не відмовлятися від фундаментальних принципів і цінностей під час військових конфліктів.

Ці аспекти дозволяють компанії ефективно управляти персоналом і забезпечувати стабільну роботу в умовах військового конфлікту.

1.3. Методи впливу на продуктивність праці персоналу

Ефективне керівництво та застосування різних методів впливу на підлеглих можуть значно підвищити продуктивність праці персоналу. Керівник, наділений владою, має у своєму розпорядженні інструменти, які дозволяють мотивувати, організовувати та сприяти професійному розвитку працівників.

Основні методи впливу, які може застосовувати керівник:

1. Використання формальної влади

Керівник має визначити конкретні завдання та обов'язки для кожного працівника, що дозволяє уникнути плутанини та підвищити продуктивність. Для досягнення цього важливо:

- складання посадових інструкцій: чітко прописані посадові інструкції допомагають кожному працівнику розуміти свої обов'язки та відповідальність. Це зменшує ризик помилок та конфліктів через нечіткий розподіл завдань.

- розподіл завдань відповідно до компетенцій: завдання повинні відповідати кваліфікації та досвіду працівників. Це дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного співробітника.

- регулярне оновлення завдань: періодично переглядати та оновлювати завдання відповідно до змін у проєктах або стратегії компанії, щоб забезпечити актуальність обов'язків.

Регулярний контроль за виконанням завдань допомагає своєчасно виявляти проблеми та коригувати робочий процес. Для цього керівник може використовувати:

- проміжні звіти: встановлення проміжних звітів дозволяє керівнику отримувати актуальну інформацію про хід виконання завдань та вчасно виявляти можливі відхилення від плану.

- планові наради: проведення регулярних нарад, на яких обговорюється прогрес виконання завдань, проблемні питання та шляхи їх вирішення. Це сприяє кращій координації роботи команди.

– системи управління проєктами: використання спеціалізованих програм для управління проєктами (наприклад, Trello, Asana, Jira) дозволяє зручно відстежувати виконання завдань, встановлювати терміни та призначати відповідальних осіб.

Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART), що сприяє чіткішому розумінню працівниками своїх завдань. Для ефективного застосування SMART-цілей необхідно:

– конкретність (Specific): цілі повинні бути чітко сформульованими та конкретними, щоб працівники розуміли, що саме від них очікується. Наприклад, замість "Покращити продажі" краще вказати "Збільшити продажі на 10% протягом наступного кварталу".

– вимірюваність (Measurable): цілі мають бути вимірюваними, що дозволяє оцінити прогрес та досягнення. Наприклад, встановлення конкретних показників KPI для оцінки результатів.

– досяжність (Achievable): цілі повинні бути реалістичними та досяжними, враховуючи наявні ресурси та можливості. Надто амбітні цілі можуть демотивувати працівників.

– актуальність (Relevant): цілі мають бути актуальними та відповідати загальним стратегіям і пріоритетам компанії. Важливо, щоб працівники розуміли значення своїх завдань для досягнення загальних цілей організації.

– обмеженість у часі (Time-bound): цілі повинні мати чітко визначені терміни виконання, що дозволяє структурувати роботу та підвищити відповідальність працівників.

Визначення стандартів якості роботи допомагає працівникам зрозуміти очікування керівництва та підвищує якість виконуваних завдань. Для цього важливо:

– розробка стандартів: визначення чітких критеріїв якості для виконуваних завдань. Наприклад, встановлення вимог до документів, звітів, проєктів.

– навчання працівників: проведення тренінгів та навчальних заходів для ознайомлення працівників зі стандартами якості та методами їх дотримання.

- регулярна перевірка якості: постійний моніторинг та оцінка якості виконуваних завдань. Проведення аудитів, внутрішніх перевірок та аналізу результатів роботи дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів.

- зворотний зв'язок: надання працівникам зворотного зв'язку щодо їхньої роботи, включаючи позитивні моменти та області, які потребують покращення. Це допомагає підвищити якість роботи та мотивацію працівників до подальшого вдосконалення.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє керівнику ефективно впливати на продуктивність праці підлеглих, створюючи умови для їхнього професійного розвитку та досягнення високих результатів [9; 18].

2. Застосування мотивуючої влади

Надання додаткових винагород за досягнення або перевиконання планових показників мотивує працівників працювати продуктивніше. До таких методів належать:

- грошові премії: виплата грошових премій за успішне виконання завдань, перевиконання планових показників або досягнення визначених цілей. Це найбільш прямий спосіб стимулювання продуктивності.

- бонуси за проекти: виплата бонусів за успішне завершення проектів або за внесок у важливі ініціативи компанії.

- додаткові виплати: нарахування додаткових виплат, таких як річні бонуси або бонуси за вислугу років, що заохочують лояльність та стабільність кадрів.

Публічне визнання досягнень та особисте заохочення створюють позитивний моральний клімат та підвищують мотивацію. До таких методів належать:

- публічне визнання: оголошення подяк або вручення сертифікатів під час загальних зборів або корпоративних заходів. Це підкреслює важливість досягнень працівників.

- особиста подяка: висловлення особистої подяки керівником, що підкреслює увагу до працівника та його внеску в загальний успіх компанії.

- дошка пошани: розміщення інформації про найкращих працівників на дошці пошани або корпоративному веб-сайті.

Надання можливостей для професійного росту та кар'єрного просування стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації та продуктивності. Це включає:

- ротація посад: зміна посад або робочих обов'язків для розвитку нових навичок і отримання нового досвіду.

- висування на керівні посади: просування працівників на вищі посади відповідно до їхнього досвіду та досягнень.

- кар'єрне планування: спільне з працівниками планування їхнього кар'єрного росту, встановлення конкретних цілей та кроків для їх досягнення.

Організація навчальних програм, тренінгів та семінарів сприяє постійному професійному розвитку працівників. Це включає:

- внутрішні тренінги: проведення внутрішніх навчальних заходів з метою підвищення кваліфікації працівників та обміну досвідом.

- зовнішні навчальні програми: надання можливостей для участі у зовнішніх курсах, семінарах, конференціях та інших заходах, які сприяють професійному розвитку.

- програми наставництва: впровадження програм наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам освоїтися та розвинути необхідні навички.

- онлайн-навчання: доступ до онлайн-курсів та навчальних платформ, що дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію у зручний для них час.

Застосування мотивуючої влади шляхом матеріальних та нематеріальних винагород, а також створення кар'єрних можливостей та забезпечення навчання і розвитку персоналу дозволяє керівникам значно підвищити продуктивність праці, мотивуючи працівників досягати високих результатів та постійно розвиватися [13].

3. Застосування експертної влади

Керівник, який демонструє високий рівень професійної компетентності та досвіду, стає авторитетом для підлеглих та мотивує їх підвищувати свою продуктивність. Це може включати такі аспекти:

- активна участь у робочих процесах: керівник, який бере активну участь у вирішенні складних задач і показує високий рівень професійних навичок, надихає працівників слідувати його прикладу.

- відкритість до нових ідей та інновацій: демонстрація готовності до впровадження нових технологій та методик роботи стимулює підлеглих до активного навчання та застосування нових знань.

- постійне самовдосконалення: керівник, який постійно підвищує свою кваліфікацію, навчається на курсах, відвідує конференції та семінари, показує приклад, що навчання і розвиток ніколи не повинні припинятися.

Допомога підлеглим у вирішенні складних завдань підвищує їхню ефективність та продуктивність. Для цього керівник може:

- проводити регулярні консультації: надання регулярних консультацій з питань, які виникають у працівників під час виконання завдань. Це допомагає вирішувати проблеми швидше та ефективніше.

- організовувати брейнстормінги: проведення сесій мозкового штурму, де працівники разом з керівником обговорюють можливі рішення складних задач, що сприяє розвитку креативного мислення та командної роботи.

- надання індивідуальних порад: персоналізовані поради для кожного працівника з урахуванням його індивідуальних потреб та професійного рівня сприяють більш ефективному розвитку навичок та підвищенню продуктивності.

Призначення досвідчених працівників наставниками для новачків допомагає швидше адаптуватися до робочого процесу та підвищити продуктивність. Це включає:

- програми наставництва: впровадження формальних програм наставництва, де досвідчені працівники призначаються наставниками для новачків або молодших колег. Це допомагає новим працівникам швидше освоїтись на новому місці роботи та підвищити свою ефективність.

- постійна підтримка: наставники надають постійну підтримку своїм підопічним, відповідають на питання, допомагають у вирішенні проблем та діляться своїм досвідом.

- розробка індивідуальних планів розвитку: наставники разом з підопічними розробляють індивідуальні плани розвитку, що включають цілі та завдання для підвищення професійної компетентності.

Індивідуальна робота з працівниками з метою розвитку їхніх професійних навичок та підвищення мотивації. Це включає:

- персоналізований підхід: коучинг передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його сильні та слабкі сторони, професійні цілі та особисті амбіції.

- розвиток навичок: керівник-коуч допомагає працівникам розвивати необхідні професійні навички через спеціальні вправи, тренінги та практичні завдання.

- підвищення мотивації: коучинг сприяє підвищенню мотивації працівників шляхом надання зворотного зв'язку, визнання досягнень та підтримки у досягненні встановлених цілей.

- регулярні зустрічі: проведення регулярних коучингових сесій, де обговорюються результати, прогрес та коригуються плани розвитку. Це забезпечує постійний зворотний зв'язок та підтримку для працівників.

Застосування експертної влади через демонстрацію професійної компетентності, надання консультацій та порад, а також через наставництво та коучинг сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, оскільки працівники отримують необхідну підтримку, знання та мотивацію для досягнення високих результатів [11].

4. Використання референтної влади

Керівник, який діє справедливо та чесно, викликає довіру та повагу у підлеглих, що позитивно впливає на їхню продуктивність. Це включає:

- справедливе розподілення завдань: завдання повинні розподілятися відповідно до компетенцій та навантаження працівників, щоб уникнути перевантаження та забезпечити рівні можливості для всіх.

- прозорість у прийнятті рішень: керівник повинен відкрито пояснювати свої рішення та дії, що створює атмосферу довіри і знижує рівень невизначеності та тривожності серед працівників.

- чесний зворотний зв'язок: надання чесного та конструктивного зворотного зв'язку допомагає працівникам розуміти свої сильні сторони та області для покращення, що сприяє їх професійному зростанню та підвищенню продуктивності.

Створення атмосфери взаємної підтримки та допомоги сприяє підвищенню командного духу та продуктивності праці. Для цього важливо:

- забезпечення підтримки з боку керівництва: керівник повинен бути готовим надати допомогу та підтримку у вирішенні робочих проблем, що демонструє турботу про добробут працівників.

- заохочення командної роботи: організація роботи таким чином, щоб працівники мали можливість працювати в командах, обмінюватись знаннями та допомагати один одному у виконанні завдань.

- формування взаємоповаги: сприяння формуванню культури взаємоповаги, де кожен працівник відчуває себе важливим і цінним членом команди.

Підтримка спільних цінностей та місії організації мотивує працівників працювати ефективніше, оскільки вони відчувають свою причетність до досягнення загальних цілей. Це включає:

- визначення та комунікація цінностей: керівництво повинно чітко визначити основні цінності та місію компанії, а також регулярно комунікувати їх працівникам через різні канали (збори, внутрішні новини, корпоративні заходи).

- інтеграція цінностей у повсякденну роботу: працівники повинні бачити, як ці цінності впроваджуються у повсякденну діяльність компанії та як вони впливають на прийняття рішень.

- заохочення дотримання цінностей: визнання та нагородження працівників, які демонструють вірність корпоративним цінностям у своїй роботі.

Проведення спільних заходів (тренінги, корпоративні свята, спортивні заходи) сприяє згуртованості колективу та підвищує продуктивність праці. Це включає:

- корпоративні тренінги та семінари: організація навчальних заходів, що сприяють професійному розвитку працівників та одночасно зміцнюють командні зв'язки.

- корпоративні свята та заходи: проведення святкових заходів, наприклад, річниць компанії, новорічних вечірок, або виїзних семінарів, що сприяє неформальному спілкуванню та зміцненню колективу.

- спортивні заходи та змагання: організація спортивних подій та змагань допомагає формувати дух команди, зміцнювати здоров'я працівників та підвищувати їх загальну мотивацію.

Використання референтної влади дозволяє керівнику створювати позитивний моральний клімат та розвивати корпоративну культуру, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці працівників. Завдяки справедливості, чесності, підтримці, взаємодопомозі та організації корпоративних заходів, працівники відчують свою важливість та причетність до досягнення загальних цілей, що мотивує їх до ефективнішої роботи [14].

5. Застосування інформаційної влади

Надання працівникам доступу до важливої інформації щодо діяльності компанії, планів та стратегій підвищує їхню залученість та відповідальність. Це включає:

- регулярні звіти та оновлення: керівництво має регулярно інформувати працівників про поточні результати діяльності компанії, її фінансовий стан, досягнення та проблеми. Це можна робити через внутрішні бюлетені, електронні листи або загальні збори.

- відкриті зустрічі з керівництвом: проведення регулярних відкритих зустрічей, де працівники можуть задавати питання керівництву та отримувати відповіді щодо планів і стратегій компанії.

- доступ до документів та ресурсів: забезпечення працівників доступом до внутрішніх документів, баз даних, дослідницьких матеріалів та інших ресурсів, що допомагають їм краще виконувати свої обов'язки.

Створення системи обміну знаннями та досвідом між працівниками сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та продуктивності. Це включає:

- внутрішні навчальні програми: організація регулярних навчальних сесій, де працівники можуть ділитися своїм досвідом і знаннями з колегами. Це можуть бути семінари, воркшопи або тренінги.

- інтранет платформи: використання внутрішніх комунікаційних платформ (інтранет), де працівники можуть обмінюватися інформацією, задавати питання та отримувати відповіді від колег.

- бази знань: створення і підтримка баз знань, де зберігаються документи, інструкції, поради та інші корисні матеріали, до яких працівники можуть звертатися у разі потреби.

Надання регулярного зворотного зв'язку щодо результатів роботи працівників допомагає їм краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також сприяє постійному покращенню продуктивності. Це включає:

- персональні зустрічі з керівником: регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками, де обговорюються їхні досягнення, проблеми та можливості для покращення. Керівник повинен давати конструктивний зворотний зв'язок і пропонувати конкретні рекомендації.

- оцінка продуктивності: проведення регулярної оцінки продуктивності, де використовуються чіткі критерії та показники для оцінки роботи працівників. Результати оцінки повинні бути прозорими та обговорюватися з кожним працівником.

- визнання досягнень: публічне або особисте визнання досягнень працівників на основі регулярного зворотного зв'язку сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Проведення опитувань та анкетувань дозволяє керівнику отримувати зворотний зв'язок від працівників, що допомагає виявляти проблемні питання та знаходити шляхи їх вирішення. Це включає:

- регулярні опитування задоволеності: проведення регулярних опитувань щодо задоволеності працівників роботою, умовами праці, корпоративною культурою та іншими аспектами. Отримані дані допомагають виявити проблеми та розробити плани їх вирішення.

- анонімні анкети: надання можливості працівникам заповнювати анонімні анкети, де вони можуть висловлювати свої думки, пропозиції та скарги без страху негативних наслідків.

- збір і аналіз даних: аналіз результатів опитувань і анкетувань для визначення ключових проблем та розробки стратегій їх вирішення. Важливо також інформувати працівників про результати опитувань та заходи, які будуть вжиті на основі отриманих даних.

Застосування інформаційної влади через забезпечення доступу до інформації та зворотний зв'язок сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників. Прозорість, обмін знаннями, регулярний зворотний зв'язок та опитування допомагають створити відкриту та підтримуючу робочу атмосферу, де працівники відчують свою причетність до успіху компанії та готові докладати максимум зусиль для досягнення спільних цілей [17].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПОШУК РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КОМПАНІЇ НАФТОГАЗ

2.1. Характеристика діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів в ефективності праці персоналу

У 1998 році уряд створив Українську державну акціонерну компанію «Нафтогаз» з метою ефективного функціонування та сталого розвитку нафтогазової промисловості, ключової галузі економіки України. Покладенням цієї компанії було забезпечення енергетичної безпеки країни та зміцнення її позицій як важливого гравця на європейському енергетичному ринку. Шляхом стратегічного керівництва і використання передових технологій Нафтогаз прагне забезпечити ефективне використання нафтогазових ресурсів країни та сприяти її економічному розвитку.

Газотранспортна система України успішно виконувала роль надійного «енергетичного мосту» на Євразійському континенті: транзит природного газу територією України виріс до максимального обсягу – 141 млрд кубометрів.

Нафтогаз є найбільшим вкладником в українську економіку. У 2021 році платежі до державного та місцевих бюджетів склали 116 мільярдів гривень, що становить 11% від загального обсягу доходів держави. Водночас компанія визнає корпоративну соціальну відповідальність, тому діяльність не обмежується забезпеченням стабільних фінансових надходжень. Нафтогаз є партнером понад 240 громад в 11 областях України. За останні 5 років в області реалізовано 181 соціальний та інфраструктурний проєкт на загальну суму 250 мільйонів гривень. З початку спалаху пандемії компанія виділила на боротьбу з Covid-19 720 мільйонів гривень. Вже сьомий рік поспіль працівники Нафтогазу роблять благодійні внески на потреби української армії на загальну суму понад 65 млн грн [28].

Таблиця 2.1 - Аналіз плинності персоналу компанії Нафтогаз

Показник	Значення, %
Плинність персоналу	3
Кваліфікований персонал	Висока
Частка жінок у компанії	24
Частка чоловіків у компанії	76
Частка жінок у галузі	22
Частка чоловіків у галузі	78
Жінки у найвищому керівництві	Понад 1/3

Джерело: складено автором за [15]

У компанії "Нафтогаз" зафіксована дуже низька плинність персоналу на рівні 3%, що свідчить про стабільність кадрів. Компанія зосереджується на утриманні кваліфікованого персоналу за допомогою конкурентної заробітної плати та соціальних програм. Частка жінок у компанії становить 24%, що вище за середній показник у галузі (22%). Жінки успішно представлені в технічних спеціальностях та в найвищому керівництві, де вони складають понад третину [28].

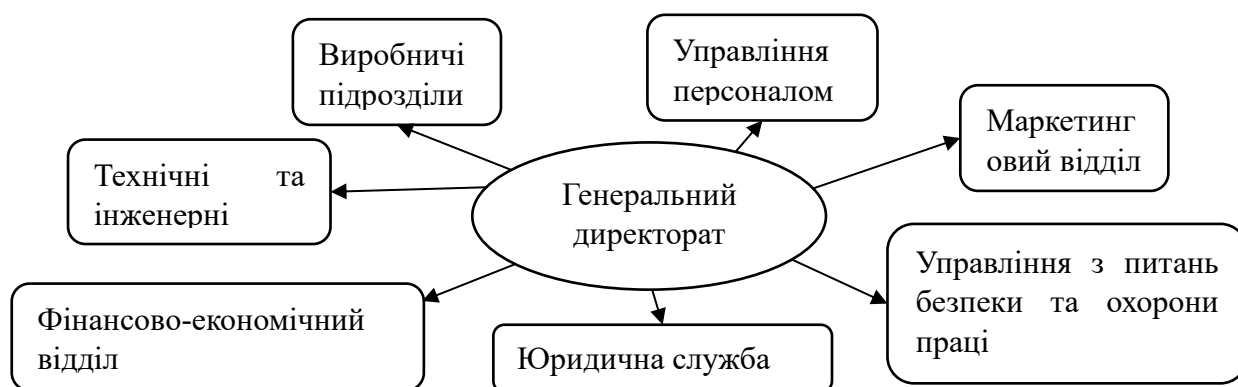


Рисунок 2.1 –Служби організаційної структура компанії Нафтогаз України

Джерело: складено автором за джерелом [7].

Організаційна структура Нафтогазу України включає наступні основні служби:

1. Генеральний директорат: керівництво компанії, включаючи генерального директора та його заступників, які відповідають за стратегічне керівництво та прийняття ключових управлінських рішень.
2. Виробничі підрозділи: включають дочірні підприємства та відділи, які займаються видобутком, переробкою та транспортуванням нафти та газу.
3. Технічні та інженерні служби: відповідають за планування, розробку та експлуатацію нафтогазових об'єктів.
4. Фінансово-економічний відділ: займається фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та фінансовим контролем у компанії.
5. Юридична служба: забезпечує правове супроводження діяльності компанії, включаючи укладання контрактів та вирішення правових питань.
6. Управління персоналом: відповідає за управління кадрами, навчання та розвиток персоналу, а також за створення сприятливої корпоративної культури.
7. Маркетинговий відділ: займається розробкою та реалізацією маркетингових стратегій компанії, вивченням ринкових тенденцій та взаємодією з клієнтами.
8. Управління з питань безпеки та охорони праці: забезпечує дотримання вимог з питань безпеки праці та охорони навколишнього середовища.

Ця структура дозволяє Навтогазу ефективно управляти своєю діяльністю та забезпечувати стабільну роботу нафтогазового сектору в Україні [7].

Проблемні аспекти управління Нафтогазом України:

1. Комплексність організаційної структури:
 - недостатня чіткість у розподілі функцій та повноважень між підрозділами може спричинити дублювання робіт або навпаки, пропуск важливих завдань.
 - відсутність ефективної системи координації та співпраці між підрозділами може призвести до конфліктів і перешкоджати швидкому прийняттю та виконанню управлінських рішень.
 - недостатня прозорість у структурі може ускладнювати звітність і

взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами.

2. Недостатня ефективність управління проєктами:

- відсутність чіткої методології управління проєктами може призвести до затримок у виконанні проєктів та перевищення бюджету.

- неадекватне планування ресурсів та відсутність системи контролю за реалізацією проєктів може призвести до неефективного використання ресурсів компанії.

3. Фінансові ризики:

- висока залежність від змін цін на нафту та газ може призвести до фінансових труднощів у компанії, особливо в періоди низьких цін.

- недостатня диверсифікація джерел доходів може збільшувати вразливість компанії перед зовнішніми фінансовими ризиками.

4. Комунікаційні проблеми:

- недостатня прозорість у внутрішній комунікації може викликати непорозуміння та спричиняти помилки у виконанні завдань.

- відсутність ефективних каналів комунікації може призвести до утруднень у передачі важливої інформації між підрозділами та рівнями управління.

5. Управління ризиками:

- недостатня увага до ідентифікації та оцінки ризиків може призвести до непередбачуваних втрат та проблем у діяльності компанії.

- відсутність чіткої стратегії управління ризиками може збільшувати загрозу для стабільності компанії в умовах невизначеності на ринку.

Ці проблемні аспекти потребують уваги та вирішення для підвищення ефективності управління та стабільності діяльності Нафтогазу України [29].

Аналіз показників продуктивності праці Нафтогазу України включає оцінку рівня ефективності використання працівників у виробництві та управлінні.

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності Нафтогазу України за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022
Загальний дохід (грн)	115 207	4 773 917	23 422 550
Загальні витрати (грн)	3 028 213	19 317 742	80 955 461
Чистий прибуток (грн)	2 895 940	15 426 214	58 072 073
Кількість працівників	53 700	54 200	52 000
Обсяг видобутку (млрд куб. м)	13,45	13,67	12,5
Виручка на одного працівника (тис. грн)	2,14	88,07	450,43
Чистий прибуток на одного працівника (тис. грн)	53,92	284,61	1 116,77
Виробнича продуктивність (куб. м на працівника)	250 465,54	252 214,02	240 384,61
Середні витрати на одного працівника (тис. грн)	56,39	356,41	1 556,83
Рентабельність праці (%)	95,6%	79,8%	71,7%

Джерело: складено автором за [32].

Розрахунки економічної ефективності працівників Нафтогаз:

– виручка на одного працівника:

2020: $115\,207 \text{ грн} / 53\,700 = 2,14 \text{ тис. грн}$

2021: $4\,773\,917 \text{ грн} / 54\,200 = 88,07 \text{ тис. грн}$

2022: $23\,422\,550 \text{ грн} / 52\,000 = 450,43 \text{ тис. грн}$

– чистий прибуток на одного працівника:

2020: $2\,895\,940 \text{ грн} / 53\,700 = 53,92 \text{ тис. грн}$

2021: $15\,426\,214 \text{ грн} / 54\,200 = 284,61 \text{ тис. грн}$

2022: $58\,072\,073 \text{ грн} / 52\,000 = 1\,116,77 \text{ тис. грн}$

– виробнича продуктивність:

2020: $13,45 \text{ млрд грн} / 53\,700 = 250\,465,54 \text{ куб. м/працівник}$

2021: $13,67 \text{ млрд грн} / 54\,200 = 252\,214,02 \text{ куб. м/працівник}$

2022: $12,5 \text{ млрд грн} / 52\,000 = 240\,384,61 \text{ куб. м/працівник}$

– середні витрати на одного працівника:

2020: $3\,028\,213 \text{ грн} / 53\,700 = 56,39 \text{ тис. грн}$

2021: $19\,317\,742 \text{ грн} / 54\,200 = 356,41 \text{ тис. грн}$

2022: $80\,955\,461 \text{ грн} / 52\,000 = 1\,556,83 \text{ тис. грн}$

– рентабельність праці:

2020: 2 895 940 грн/3 028 213 грн= 95,6%

2021: 15 426 214 грн/19 317 742 грн= 79,8%

2022: 58 072 073 грн/80 955 461 грн= 71,7%

Загальний дохід зріс з 115,207 млн грн у 2020 році до 23,422,550 млн грн у 2022 році, а виручка на одного працівника збільшилася з 2.14 тис. грн до 450.43 тис. грн. Чистий прибуток підвищився з 2,895,940 грн до 58,072,073 грн, а на одного працівника — з 53.92 тис. грн до 1,116.77 тис. грн. Виробнича продуктивність трохи знизилася з 250,465.54 куб. м до 240,384.61 куб. м на одного працівника. Середні витрати на одного працівника зросли з 56.39 тис. грн до 1,556.83 тис. грн. Рентабельність праці знизилася з 95.6% до 71.7%.

Загалом, показники свідчать про суттєве зростання доходів і прибутковості Нафтогазу, але також відображають значне збільшення витрат на працівників. Незважаючи на зменшення рентабельності, компанія демонструє високу продуктивність праці, що є позитивним показником її економічної стійкості та здатності адаптуватися до ринкових умов [32]..

Нафтогаз реалізує ряд програм мотивації та стимулювання, спрямованих на підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Деякі з них включають:

1. Система бонусів та премій: залежно від досягнень та результатів, працівники можуть отримувати додаткову винагороду у вигляді бонусів або премій.
2. Програми розвитку кар'єри: компанія надає можливості для професійного зростання та розвитку, зокрема, через участь у навчальних програмах та тренінгах.
3. Система внутрішнього переміщення: Нафтогаз сприяє розвитку кар'єри своїх працівників, надаючи можливості для переходу на інші посади у межах компанії.
4. Соціальні пакети: компанія забезпечує своїх працівників соціальними пакетами, які включають медичне страхування, відпустки та інші

пільги.

Проблеми у навчанні та розвитку персоналу:

1. Відсутність індивідуального підходу: можлива проблема полягає у тому, що програми навчання та розвитку можуть не враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників.
2. Недостатність ресурсів: може відбуватися недостатнє фінансування програм навчання та розвитку, що обмежує доступ працівників до навчальних можливостей.
3. Неефективність програм: програми навчання та розвитку можуть бути неефективними через застарілість або недостатню адаптацію до сучасних вимог.

Для вирішення цих проблем Нафтогаз треба запровадити наступні кроки:

1. Проведення аудиту програм: перевірка існуючих програм навчання та розвитку з метою виявлення проблем та вдосконалення їх ефективності.
2. Розвиток індивідуальних планів: створення індивідуальних планів навчання та розвитку для кожного працівника з урахуванням його потреб та цілей.
3. Посилення фінансування: забезпечення достатніх ресурсів для здійснення програм навчання та розвитку, щоб забезпечити їхню ефективність.
4. Впровадження інноваційних підходів: застосування сучасних методів навчання та розвитку, таких як онлайн-курси або менторські програми, для підвищення ефективності програм [20].

2.2. Дослідження інноваційних технологій для оптимізації робочих процесів

Автоматизація бізнес-процесів у Нафтогазі має потенціал значного підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу за рахунок застосування сучасних технологій та інструментів. Основні напрямки автоматизації включають впровадження ERP- та SCADA-систем.



Рисунок 2.2 – Інтеграція автоматизації та роботизації в діяльність Нафтогазу

Джерело: складено автором за джерелом [5; 4; 10; 31].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning)

ERP-системи є комплексними інформаційними системами, які інтегрують різні аспекти бізнесу в єдину платформу. Це дозволяє ефективніше управляти ресурсами та приймати обґрунтовані рішення. Основні переваги ERP-систем включають:

- централізоване управління: ERP-системи об'єднують фінансові, логістичні, виробничі та людські ресурси в одній системі, забезпечуючи зручний доступ до необхідної інформації для всіх підрозділів компанії. Це спрощує управління процесами та забезпечує узгодженість дій.

- підвищення прозорості: ERP-системи дозволяють відстежувати всі операційні процеси в реальному часі, надаючи керівництву актуальну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Прозорість процесів допомагає виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно їх вирішувати.

- зниження витрат: Автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP-систем зменшує витрати на обробку даних, знижує кількість помилок та покращує ефективність використання ресурсів. Це включає оптимізацію запасів, зменшення надлишкових витрат та підвищення продуктивності праці.

- оптимізація ресурсів: ERP-системи дозволяють ефективно планувати та управляти ресурсами, включаючи матеріальні запаси, фінансові потоки та

людські ресурси. Це допомагає забезпечити безперебійність виробничих процесів та максимізувати використання ресурсів [36].

SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition)

SCADA-системи використовуються для моніторингу та управління промисловими процесами в реальному часі. Вони забезпечують безперервний збір, аналіз та обробку даних, що допомагає оптимізувати виробничі процеси. Основні переваги SCADA-систем включають:

- оперативний моніторинг: SCADA-системи дозволяють постійно відстежувати стан обладнання та процесів, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень та швидке реагування на них. Це знижує ризик аварій та зупинок виробництва.

- мінімізація ризиків: Постійний контроль виробничих процесів дозволяє виявляти та попереджувати потенційні проблеми до їх перетворення у серйозні аварії. Це значно зменшує ризики, пов'язані з безпекою та надійністю виробництва.

- підвищення безпеки: SCADA-системи забезпечують автоматичний контроль критичних параметрів виробничих процесів, що підвищує рівень безпеки на виробництві. Це включає контроль температури, тиску, рівня рідин тощо.

- оптимізація процесів: Дані, зібрані SCADA-системами, використовуються для аналізу та оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє підвищити ефективність роботи обладнання, знизити енергоспоживання та покращити якість продукції [4].

Роботизація робочих процесів дозволяє автоматизувати фізичні та рутинні операції, що значно підвищує ефективність і продуктивність праці персоналу. Основні напрямки роботизації включають використання індустріальних роботів та технологій RPA (Robotic Process Automation).

Індустріальні роботи є механічними пристроями, які можуть виконувати різноманітні виробничі завдання з високою точністю та швидкістю. Основні переваги індустріальних роботів включають:

- висока точність: Роботи виконують завдання з високою точністю, що знижує кількість дефектів та покращує якість продукції. Це особливо важливо для виробництв, де точність і повторюваність операцій мають критичне значення.

- швидкість виконання: Роботи можуть виконувати рутинні та механічні операції швидше за людей, що підвищує продуктивність. Вони можуть працювати з високою швидкістю та безперервно, що сприяє збільшенню обсягів виробництва.

- безперервна робота: Роботи можуть працювати цілодобово без перерв на відпочинок, що дозволяє значно збільшити обсяги виробництва та знизити витрати на персонал.

- зниження витрат: Використання роботів знижує витрати на оплату праці та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором. Це також сприяє зменшенню витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

RPA (Robotic Process Automation)

RPA-технології дозволяють автоматизувати рутинні та повторювані завдання за допомогою програмних роботів, що працюють на рівні інтерфейсу користувача. Основні переваги RPA включають:

- зменшення часу виконання рутинних операцій: Програмні роботи можуть виконувати завдання швидше та ефективніше за людей, що звільняє час для більш складних завдань, які потребують креативного підходу та аналітичного мислення.

- зниження ймовірності помилок: Автоматизація знижує ймовірність людських помилок, що підвищує точність та надійність операцій. Це особливо важливо для процесів, де помилки можуть призвести до значних фінансових втрат або ризиків для безпеки.

- підвищення ефективності: RPA дозволяє автоматизувати повторювані завдання, що підвищує загальну продуктивність праці та дозволяє персоналу зосередитися на більш важливих та стратегічних завданнях.

- оптимізація робочих процесів: Впровадження RPA дозволяє оптимізувати

робочі процеси, знижуючи витрати та покращуючи якість обслуговування клієнтів. Програмні роботи можуть працювати з різними системами та базами даних, інтегруючи та автоматизуючи робочі процеси без необхідності значних змін у існуючій IT-інфраструктурі [10].

Великі дані (Big Data) та аналітичні інструменти надають Нафтогазу можливість ефективніше управляти ресурсами та приймати обґрунтовані рішення. Це дозволяє значно підвищити продуктивність і знизити витрати у різних аспектах діяльності. Основні напрямки використання великих даних та аналітичних інструментів включають:

1. Прогнозування попиту та пропозиції:

- аналіз тенденцій: використання великих даних для аналізу ринкових тенденцій дозволяє отримати більш детальну картину поточних і майбутніх змін на ринку енергоресурсів. Це включає аналіз історичних даних, врахування сезонних змін, економічних показників та інших факторів, які впливають на попит. Такий підхід допомагає точніше прогнозувати попит на енергоресурси, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо видобутку, зберігання та постачання енергії.

- оптимізація запасів: за допомогою аналітичних інструментів можна моделювати різні сценарії управління запасами, щоб знайти оптимальний баланс між наявністю запасів і витратами на їх зберігання. Це включає аналіз даних про споживання, прогнозування попиту, оцінку вартості зберігання і логістики. В результаті можна знизити витрати на зберігання, мінімізувати ризики дефіциту ресурсів та покращити управління ланцюгами постачання.

2. Моніторинг та оптимізація виробничих процесів:

- аналіз ефективності: використання великих даних для аналізу ефективності виробничих процесів дозволяє ідентифікувати вузькі місця та проблемні зони у виробничих ланцюжках. Збір та аналіз даних з різних етапів виробництва допомагає виявити неефективні процеси, витрати часу та ресурсів, ідентифікувати можливості для автоматизації та вдосконалення. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищуючи продуктивність та знижуючи

витрати.

– прогнозування технічного обслуговування: аналітичні інструменти дозволяють створювати моделі прогнозування технічного обслуговування обладнання на основі аналізу великих обсягів даних про його стан та експлуатацію. Це включає збір даних з сенсорів, історію обслуговування, умови експлуатації та інші релевантні фактори. На основі цих даних можна прогнозувати ймовірність відмов обладнання, планувати своєчасне технічне обслуговування, що знижує ризик простоїв і аварій. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів та знизити витрати на ремонт та заміну обладнання [31].

Хмарні технології та віддалена робота відкривають нові можливості для компанії Нафтогаз, забезпечуючи підвищення гнучкості та ефективності праці персоналу. Ці технології дозволяють оптимізувати робочі процеси, знизити витрати та покращити загальну продуктивність. Основні аспекти впровадження хмарних технологій та віддаленої роботи включають:

1. Хмарні сервіси:

– централізоване управління даними: хмарні сервіси дозволяють зберігати великі обсяги даних централізовано, що забезпечує легкий доступ до них з будь-якого місця і в будь-який час. Це зменшує ризик втрати даних та підвищує їхню доступність для аналізу та прийняття рішень. Хмарні платформи надають потужні інструменти для обробки даних, що дозволяє проводити складні аналітичні обчислення та отримувати необхідні результати в режимі реального часу. Це важливо для моніторингу виробничих процесів, аналізу ринку та прогнозування попиту. Централізоване зберігання даних полегшує обмін інформацією між різними підрозділами компанії. Це сприяє кращій координації роботи та забезпечує єдину інформаційну базу для всіх працівників.

– зниження витрат: використання хмарних сервісів дозволяє знизити витрати на купівлю та обслуговування фізичних серверів, оскільки основні обчислювальні ресурси знаходяться в хмарі. Хмарні сервіси зазвичай пропонують гнучкі моделі оплати, такі як оплата за фактичне використання

ресурсів (pay-as-you-go), що дозволяє оптимізувати витрати в залежності від поточних потреб компанії. Зниження необхідності в технічній підтримці локальної інфраструктури дозволяє зменшити витрати на персонал та технічне обслуговування.

– гнучкість: хмарні сервіси дозволяють швидко і легко збільшувати або зменшувати обчислювальні ресурси в залежності від потреб бізнесу. Це важливо при сезонних коливаннях попиту або при запуску нових проєктів. Нові сервіси та додатки можуть бути швидко розгорнуті у хмарі, що скорочує час виходу на ринок для нових продуктів та послуг. Хмарні платформи зазвичай підтримують інтеграцію з різноманітними іншими системами та сервісами, що забезпечує безперебійну роботу всіх бізнес-процесів [3].

2. Віддалена робота:

– підвищення продуктивності: віддалена робота дозволяє працівникам встановлювати гнучкий графік, що підвищує їхню продуктивність. Вони можуть організувати свій робочий день так, щоб виконувати завдання в найзручніший для себе час. Зниження необхідності щоденного комютування до офісу економить час та знижує стрес, що позитивно впливає на продуктивність праці. Завдяки хмарним сервісам працівники мають доступ до всіх необхідних ресурсів та інформації незалежно від свого місцезнаходження.

– забезпечення безпеки: використання VPN забезпечує захищений доступ до корпоративних ресурсів з будь-якої точки світу, захищаючи дані від несанкціонованого доступу. Використання шифрування для передавання та зберігання даних забезпечує їхню конфіденційність та цілісність. Хмарні сервіси зазвичай забезпечують регулярні оновлення програмного забезпечення та безпекових протоколів, що захищає від нових кіберзагроз.

– підтримка балансу між роботою та особистим життям: можливість працювати з дому або будь-якого іншого зручного місця дозволяє працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Гнучкість у роботі підвищує задоволеність працівників, що сприяє зниженню рівня стресу та покращенню загального настрою. Задоволені та менш стресовані працівники

демонструють вищу мотивацію та залученість до роботи, що позитивно впливає на результати діяльності компанії.

Впровадження інноваційних технологій, таких як хмарні сервіси та віддалена робота, допомагає Нафтогазу значно підвищити ефективність робочих процесів, знизити витрати та покращити якість послуг. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та забезпеченню її стійкого розвитку в майбутньому. Використання таких технологій дозволяє компанії бути більш адаптивною до змін та викликів сучасного бізнес-середовища [8].

2.3. Розгляд можливих шляхів підвищення ефективності праці персоналу в організації

Тренінги з лідерства та управління є важливою частиною розвитку персоналу в будь-якій компанії. Організація тренінгів для менеджерів та керівників відділів допомагає підвищити їхні керівницькі навички та лідерський потенціал.

Такі тренінги можуть включати в себе наступні аспекти:

1. Курси з управлінського лідерства: ці курси спрямовані на розвиток у керівників вмінь ефективно керувати людськими ресурсами, мотивувати команду та приймати стратегічні рішення.

2. Тренінги з комунікації: вони допомагають керівникам вивчити ефективні методи спілкування з підлеглими, вирішувати конфлікти та будувати позитивні взаємини в колективі.

3. Навички прийняття рішень: такі тренінги допомагають керівникам розвивати вміння аналізувати ситуації, приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати їхні наслідки.

4. Управління конфліктами: тренінги з управління конфліктами допомагають керівникам ефективно вирішувати конфліктні ситуації та зберігати спокій у колективі [27].

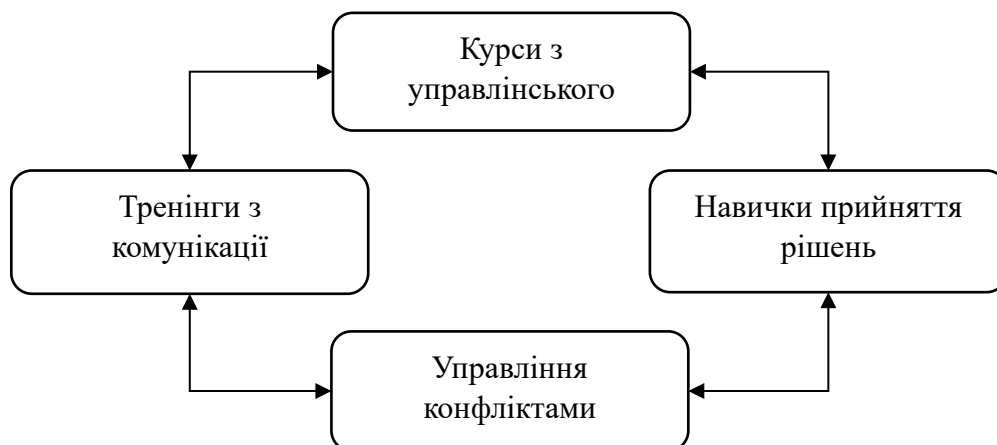


Рисунок 2.3 – Тренінги з лідерства та управління для менеджерів та керівників

Джерело: складено автором за джерелом [27].

Курси з технічних навичок є важливими для спеціалізованих працівників, оскільки дозволяють їм оволодіти новими технічними знаннями та навичками, необхідними для виконання їхніх обов'язків:

1. Курси з використання нового обладнання: ці курси дозволяють спеціалістам вивчити нові технічні засоби та методи, що поліпшують продуктивність та якість роботи.

2. Курси з програмування: для ІТ-спеціалістів можуть бути організовані курси з вивчення нових мов програмування або технічних аспектів розробки програмного забезпечення.

3. Технічні курси з екологічної безпеки: для працівників, які працюють з технікою або речовинами, що можуть бути небезпечними для навколишнього середовища, важливо вивчити техніки та правила безпеки.

Семінари та воркшопи є ефективними способами забезпечення професійного розвитку працівників та обміну досвідом:

1. Семінари з інноваційних підходів до роботи: вони дозволяють працівникам ознайомитися з новітніми технологіями та методами у своїй галузі.

2. Воркшопи з командної роботи: ці заходи допомагають співробітникам вивчити та вдосконалити навички співпраці та взаємодії в колективі.

3. Семінари з розвитку особистості: такі заходи спрямовані на підвищення самосвідомості, комунікативних навичок та здатностей до самовдосконалення [19].

Впровадження системи оцінки та стимулювання працівників є ключовим аспектом управління персоналом, який сприяє підвищенню продуктивності та залученню працівників до досягнення цілей компанії:

1. Встановлення конкретних цілей для кожного працівника: ключовим етапом є визначення чітких та досяжних цілей для кожного працівника. Ці цілі повинні бути спільно встановлені керівництвом та працівником і містити конкретні показники успіху.

2. Система заохочень за досягнення цілей: компанія може встановити систему преміювання за досягнення поставлених цілей. Наприклад, це може бути фінансова премія, бонуси або інші види винагород.

3. Визнання успіхів та досягнень: важливо відзначати та поощрювати працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії. Це може бути відзнака від керівництва, публічне визнання на спеціальних заходах або інші форми вдячності.

4. Розвиток кар'єри: система оцінки та стимулювання також може включати можливості для розвитку кар'єри працівників. Це може бути участь у проєктах чи програмах навчання, які допоможуть працівникам розвивати свої навички та компетенції.

5. Збалансований підхід: важливо забезпечити збалансований підхід до оцінки та стимулювання працівників, де враховуються як кількісні, так і якісні аспекти роботи.

6. Постійне вдосконалення системи: компанія повинна постійно вдосконалювати систему оцінки та стимулювання, враховуючи зміни в індустрії та потреби компанії.

Ці заходи допомагають створити мотивуючу робочу атмосферу та залучити працівників до досягнення спільних цілей компанії [25].

Програми підвищення кваліфікації та розвитку персоналу важливі для

забезпечення ефективної роботи та збереження конкурентоспроможності компанії:

1. Визначення необхідних компетенцій та навичок.

Енергетична ефективність: оволодіння принципами та методами енергозбереження у видобутку, транспортуванні та зберіганні газу.

Екологічна безпека: розуміння та дотримання вимог екологічної безпеки у газовій промисловості.

Інноваційні технології: ознайомлення з передовими технологіями у видобутку, транспортуванні та зберіганні газу.

Ефективне управління: вдосконалення навичок управління проєктами та командами.

2. Планування навчання.

Тренінг "Енергозбереження в газовій промисловості": дводенний тренінг з принципами та методами енергозбереження у всіх сферах діяльності компанії.

Семінар "Екологічна безпека у газовій промисловості": один день семінару з акцентом на важливість екологічної безпеки та дотримання вимог законодавства.

Курс "Інноваційні технології в газовій сфері": серія лекцій та практичних занять з ознайомлення з передовими технологіями у галузі.

Тренінг "Ефективне управління проєктами в газовій промисловості": тренінгова програма для керівників та менеджерів з вдосконалення навичок управління проєктами.

3. Реалізація програми.

Участь в тренінгах та семінарах: продовження участі працівників у навчальних заходах згідно з розкладом.

Проведення практичних вправ: організація практичних занять для закріплення отриманих знань та навичок.

Внутрішні та зовнішні курси: залучення до участі в курсах з відповідних областей, що пропонуються зовнішніми організаціями.

Стажування та менторство: організація стажування та менторської

підтримки для сприяння практичному використанню навичок.

4. Оцінка ефективності.

Проведення тестувань: проведення тестів та оцінювання знань та навичок після закінчення кожного тренінгу.

Звітність: збір звітів від учасників про користь та застосування отриманих знань у роботі.

Аналіз результатів: аналіз показників ефективності та внеску у покращення робочих процесів.

5. Постійне вдосконалення:

Зворотній зв'язок: збір зворотнього зв'язку від учасників та керівництва для постійного вдосконалення програми.

Оновлення програми: вносити зміни та доповнення до програми на основі отриманих результатів та змін у вимогах компанії та ринку.

Підтримка культури навчання: створення атмосфери, що сприяє навчанню та розвитку у всіх відділах компанії.

Ця програма спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності персоналу компанії "Нафтогаз" через постійний розвиток та підвищення кваліфікації [6].

Програми стимулювання та мотивації працівників для компанії Нафтогаз:

1. Система преміювання за досягнення цілей:

- конкретні цілі для кожного працівника або відділу, які пов'язані з головними стратегічними цілями компанії.
- чіткі критерії оцінки досягнення цих цілей.
- фінансові премії або інші види винагород за досягнення цілей, що стимулює працівників до високих результатів.

2. Програма винагород за ідеї та участь у вдосконаленні процесів:

- система збору та оцінки інноваційних ідей від працівників.
- механізми нагородження за впровадження успішних ідей, які призвели до покращення робочих процесів або ефективності.

3. Підвищення кваліфікації та розвиток:

- індивідуальні плани розвитку для працівників на основі їхніх потреб та цілей компанії.

- доступ до навчальних ресурсів, включаючи курси, семінари та онлайн-навчання.

- підтримка для отримання сертифікатів та інших кваліфікаційних документів.

4. Створення командних завдань та конкурсів:

- регулярні командні завдання або проєкти, що сприяють спільній роботі та розвитку командного духу.

- конкурси з різних напрямків розвитку компанії, таких як інновації, ефективність робочих процесів тощо.

5. Система похвали та визнання:

- система внутрішньої комунікації, яка дозволить працівникам висловлювати подяку та визнання один одному за допомогу та досягнення.

Ці заходи допоможуть створити позитивне та мотивуюче робоче середовище в компанії Нафтогаз, що підвищить продуктивність та задоволеність працівників своєю роботою.

Шляхи створення умов для розвитку кар'єри та особистісного зростання працівників у компанії Нафтогаз:

1. Програми наставництва та менторства.

- створення планів розвитку: кожному працівникові може бути призначений наставник або ментор, який допоможе скласти план розвитку кар'єри.

- спільні проєкти: наставник може пропонувати участь у спільних проєктах для отримання нового досвіду та навичок.

2. Освітні програми.

- індивідуальні курси: професійний розвиток кожного працівника може базуватися на індивідуальних потребах, і компанія може сприяти проходженню відповідних курсів або навчанню.

- фінансування освіти: Нафтогаз може фінансувати навчання своїх

працівників в університетах або професійних школах.

3. Внутрішній переміщення.

– ротація посад: працівникам може бути запропоновано ротацію по різних підрозділах компанії для отримання різноманітного досвіду та розвитку нових навичок.

– кар'єрний розвиток: компанія може пропонувати внутрішні програми розвитку кар'єри, що допоможуть працівникам зростати у своїй професійній сфері.

4. Участь у проєктах та ініціативах.

– проведення ініціатив: Нафтогаз може сприяти проведенню внутрішніх ініціатив, які допоможуть працівникам розвивати свої лідерські та організаційні навички.

– участь у змінах: активна участь у нових проєктах та ініціативах може допомогти працівникам отримати новий досвід та підвищити свою цінність у компанії.

5. Стажування та курси за кордоном (жінки).

– міжнародні стажування: програми стажування або навчання за кордоном можуть допомогти працівникам розширити свій світогляд та отримати новий досвід.

– поглиблення знань: участь у спеціалізованих курсах за кордоном може допомогти працівникам засвоїти нові технології та методи роботи.

Заходи спрямовані на підтримку та розвиток працівників компанії Нафтогаз, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та відчуттю власної цінності для компанії [26].

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено аналіз діяльності компанії Нафтогаз з метою виявлення проблем та визначення шляхів їх вирішення. На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції:

- була з'ясована проблема відсутності ефективності управління персоналом: одним з ключових моментів дослідження була відсутність системи моніторингу та оцінки роботи працівників у компанії Нафтогаз. Визначено, що це приводило до неефективного використання ресурсів та низької продуктивності.

- на основі оброблених джерел було обґрунтовано впровадження системи моніторингу. Це включає проведення щоквартальних та щорічних оглядів роботи, під час яких працівники отримують зворотній зв'язок щодо їхньої продуктивності та розробляють плани подальшого розвитку.

- встановлено, що була проблема відсутності мотивації працівників: недостатня мотивація працівників через відсутність можливостей для кар'єрного зросту та низький рівень стимулювання.

- створено програми кар'єрного росту, які передбачають чіткий шлях для просування по службі з урахуванням навчання та підвищення кваліфікації. Також впроваджено систему стимулювання, яка визначає систему преміювання за досягнення цілей та внесок у розвиток компанії.

- організовано тренінги та семінари, спрямованих на розвиток особистих навичок, таких як комунікація, лідерство, робота в команді. Також сприяли саморозвитку, надаючи можливості для самостійного вивчення нових технологій та методів роботи через онлайн-курси та вебінари.

- проведено оцінку та вдосконалення програми: після впровадження запропонованих заходів, регулярно оцінюється їх ефективність та вносяться необхідні коригування для покращення роботи персоналу та ефективності компанії в цілому.

Проведений аналіз компанії Нафтогаз щодо ефективності праці персоналу дозволяє зробити ряд висновків:

1. Дослідження виявило серйозні проблеми управління персоналом та мотивації працівників у компанії Нафтогаз, які суттєво впливають на її ефективність та конкурентоспроможність. Встановлено, що відсутність системи моніторингу та оцінки роботи працівників призводило до неефективного використання ресурсів та низької продуктивності, тоді як недостатня мотивація працівників унаслідок відсутності можливостей для кар'єрного зросту та стимулювання також створювала серйозні труднощі.

2. Керівництву компанії необхідно дотримуватися рекомендацій, що були розроблені для вирішення цих проблем. Впровадження системи зворотнього зв'язку, проведення регулярних оглядів роботи та розроблення індивідуальних планів розвитку допомогли вирішити проблему ефективності управління персоналом. Проаналізовано, що створення програми кар'єрного росту та впровадження системи стимулювання сприяли підвищенню мотивації працівників, що в результаті знизило плинність персоналу до 3% та сприяло значному росту виручки та чистого прибутку на одного працівника від 2020 до 2022 року, що свідчить про підвищену мотивацію та стабільність кадрів в компанії Нафтогаз.

3. Крім того, регулярно оцінюються ефективність впроваджених програм та вносяться необхідні коригування для забезпечення постійного покращення. Загальна мета цих заходів полягає в підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності компанії Нафтогаз, що відповідає обраним принципам та сприятиме її подальшому розвитку та успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 24 грудня 2023 р., підстава - 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. *Liga zakon. Think brave*. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 09.04.2024).
3. GigaCloud. Що таке хмарні сервіси та як вони допомагають бізнесу? *Giga cloud*. 2019. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-hmarni-servisi-ta-jak-voni-dopomagajut-biznesu> (дата звернення: 06.03.2024).
4. SCADA-системи. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SCADA> (дата звернення: 12.04.2024).
5. А4. Що таке ERP система? *A4*. URL: <https://a4.com.ua/shcho-take-erp-systema/> (дата звернення: 15.03.2024).
6. Бельтюков Р. Підвищення кваліфікації персоналу, як інструмент розвитку бізнесу. *uabl*. URL: <https://uabl.org/uabl-online-courses/> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Беляєв С. Управління. *Нафтогаз група*. URL: <https://www.naftogaz.com/management> (дата звернення: 11.03.2024).
8. Біленко О. Дистанційна робота: плюси та мінуси. *VIP:HR*. 2024. URL: <https://viphr.com.ua/ua/blogg/distancijna-robota-plyusi-ta-minusi/> (дата звернення: 14.05.2024).
9. Блейк, Моутон, Терещенко. Керівництво в організації: поняття, характеристика. *Освіта UA*. 2011. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14552/> (дата звернення: 17.05.2024).
10. Бойко О. Овчаренко Б. Що таке RPA та як ця технологія може змінити ваш бізнес? *Дія Бізнес*. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/so-take-rpa-ta-ak-sa-tehnologia-moze-zmini-vas-biznes> (дата звернення: 17.05.2024).
11. Влада і лідерство в менеджменті. *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"*. 2024. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5282> (дата звернення:

15.05.2024).

12. Діденко О. "Нафтогаз" – один з кращих роботодавців. Справді? *Українська правда*. 2024. URL: <https://novyny.pro/news/kar-yera/bilshe-nizh-prosto-groshi-vpliv-premiy-ta-bonusiv-na-motivaciyu-spivrobitnikiv-3004.html> (дата звернення: 12.05.2024).

13. Донець В. Більше, ніж просто гроші: вплив премій та бонусів на мотивацію співробітників. *Новини pro*. 2024. URL: <https://novyny.pro/news/kar-yera/bilshe-nizh-prosto-groshi-vpliv-premiy-ta-bonusiv-na-motivaciyu-spivrobitnikiv-3004.html> (дата звернення: 12.05.2024).

14. Етика лідерства. *unodc*. 2021. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_4_final_UKR.pdf (дата звернення: 16.04.2024).

15. Кар'єра. *Нафтогаз*. 2021. URL: <https://www.naftogaz.com/career#> (дата звернення: 09.04.2024).

16. Каракуц А. Робоча сила в Україні: як війна впливає на її майбутнє? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/8/700951/> (дата звернення: 08.03.2024).

17. Карашук. М Інформаційна влада: сутність та особливості впливу. *ipiend*. 2006. URL: <https://goal-int.org/informacijna-vlada-yak-komunikaciya-pravovi-aspekti/> (дата звернення: 16.04.2024).

18. Колесніков Д. Що таке SMART-цілі і навіщо вони потрібні. *brainlab*. 2022. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-smart-czili-i-navishhovony-potribni> (дата звернення: 15.03.2024).

19. Командні програми. *Четвертий вимір*. URL: <https://4izmerenie.com/programs/komandnye-vorkshopy/> (дата звернення: 25.04.2024).

20. Крикун О.О., Донець М. Е. Чинники та умови підвищення продуктивності праці персоналу організації. The 2nd International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice” (April 1-3, 2024) SPC “Sciconf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. 1173 p. С. 902-906. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-1-3.04.2024.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

21. Крупник А. Громадський сектор і владно-громадська взаємодія під час війни: підсумки травня. *Uplan*. 2024. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/hromadskyi-sektor-i-vladno-hromadska-vzaiemodiia-pid-chas-viiny-pidsumky-travnia/> (дата звернення: 15.05.2024).
22. Кушнірук М. Зворотній зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. *People force*. 2022. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spirvrobotnikov> (дата звернення: 18.04.2024).
23. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
24. Михаєв А., Сафронова Д., Германюк Л. Як в умовах війни роботодавцям в Україні лишатись привабливими для кандидатів? *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/karerne-zrostannya-privabliva-zarplata-ta-gnuchkiy-grafik-roboti-yakim-mae-buti-robotodavets-v-umovakh-viyni-golovni-visnovki-na-shesti-grafikakh-z-doslidzhennya-ey-naykrashchiy-robotodavets-2023-11042024-20483> (дата звернення: 21.04.2024).
25. Михайленко О. В. Система оцінки та мотивації персоналу. *dspace nuft*. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40efb7e9-88c3-4612-9be1-cad17094cf77/content> (дата звернення: 06.04.2024).
26. Нуржинська А. Програма професійного наставництва MakeMeBetter. *Велика ідея*. URL: <https://biggggidea.com/project/programa-profesijnogo-nastavnitstva-makemebetter/> (дата звернення: 06.04.2024).
27. Пестрецова-Блоцька О. Прийняття рішень в умовах невизначеності. *tot*. URL: <https://www.tot.com.ua/decision-making> (дата звернення: 10.04.2024).
28. Позиція компанії щодо сталого розвитку. *Нафтогаз група*. URL: <https://www.naftogaz.com/sustainability> (дата звернення: 27.04.2024).
29. Рябцев Г. Проблеми Нафтогазового України. 2017. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/nafta-4a5a4.pdf> (дата звернення:

08.04.2024).

30. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. *Охорона праці і пожежна безпека*. 2022. URL: <https://oppb.com.ua/articles/prava-pracivnykiv-pid-chas-voyennogo-stanu> (дата звернення: 08.03.2024).

31. Синявин В. Основи Big Data: Розбираємося у світі великих даних. *Limon school*. 2024. URL: <https://lemon.school/blog/osnovy-big-data-rozbyrayemosya-u-sviti-velykyh-danyh> (дата звернення: 28.04.2024).

32. Фінансова звітність. *Нафтогаз*. 2024. URL: <https://gas.ua/uk/financial-statements> (дата звернення: 12.05.2024).

33. Чорноморець Л. Чому важливо мати кадровий резерв: про плінність кадрів під час війни та що з цим робити. *Budni*. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/chomu-vazhливо-mati-kadroviy-rezerv-pro-plinnist-kadriv-pid-chas-viyni-ta-shho-z-tsim-robiti> (дата звернення: 07.03.2024).

34. Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник. Київ: Вища школа, 1995. 351 с.

35. Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 1984. 362 p.