

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КАЛЩИНСЬКИЙ ВАЛЕНТИН СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 331

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ,  
НА ПРИКЛАДІ  
ЗБАРАЗЬКОГО УПРАВЛІННЯ З ЕКСПЛУАТАЦІЇ ГАЗОВОГО ГОСПОДАРСТВА  
ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

Спеціальність 073 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

Кандидат економічних наук, доцент  
Мосій Ольга Бориславівна,  
кафедра менеджменту та адміністрування  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

Кандидат економічних наук, доцент  
Дудкін Павло Дмитрович,  
кафедра менеджменту інноваційної діяльності  
та підприємництва факультету економіки та  
менеджменту Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «24» грудня 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

О.Б. Мосій

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена тим, що оплата праці - це важлива категорія, яка є основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засобом перерозподілу кадрів по галузях народного господарства. Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, яка полягає в стимулюванні працівників до досягнення цілей підприємства через задоволеній їх особистих потреб.

Мотивація праці та оплата праці – терміни, які доповнюють один одного. Адже мотивація реалізується за допомогою матеріальних (заробітна плата, премії та ін.) та моральних (похвала, нагородження, внесення на дошку пошани та ін.) стимулів.

Покращення матеріальних стимулів на підприємстві потребує додаткових фінансових ресурсів, які слід мудро розділити між працівниками в формі різноманітних виплат. Покращення моральних стимулів можна досягнути за допомогою уважного ставлення до потреб працівників, креативного мислення, аналізу та використання сильних сторін працівників.

Результатами в покращенні систем оплати праці на підприємстві та мотивації працівників є: раціональне використання фінансових ресурсів підприємством, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, ріст ідентифікації працівників та організації, ототожнення особистих цілей працівниками та цілей організації, покращення соціально-психологічного клімату в колективі працівників.

Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Дослідження систем оплати праці та мотивації працівників, на прикладів Збараського управління з експлуатації газового господарства ПрАТ «Тернопільгаз».

**Метою** дипломної магістерської роботи є покращення систем оплати праці та мотивації працівників Збараського УЕГГ.

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

- дослідити теоретичні аспекти систем оплати праці та мотивації працівників;
- провести комплексну характеристику Збараського УЕГГ;
- розробити проектні пропозиції щодо покращення оплати праці в Збараському УЕГГ за рахунок надання нової послуги;
- розробити проектні пропозиції щодо покращення стану мотивації за допомогою системи мотиваційного моніторингу в Збараському УЕГГ.

**Об'єктом дослідження** є Збаразьке управління з експлуатації газового господарства ПрАТ «Тернопільгаз».

**Предметом дослідження** є мотивація та оплата праці працівників підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства, економічного прогнозування, соціології, психології. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: структурно-логічного аналізу – при побудові логіки та структури магістерської роботи; абстрагування і узагальнення – при формулюванні понять і категорій організаційна культура, її класифікація; системного підходу – при розробці механізму формування організаційної культури; статистичні методи, а саме: порівняння – для зіставлення фактичних значень показників у динаміці, звітних даних та розрахункових показників досліджуваної компанії; методу порівняння – аналізу діяльності газової сфери України; економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін у діяльності газової сфери України у цілому; графічні методи – для ілюстрації висновків дослідження; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організував автор.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на покращення систем оплати праці та мотивації працівників у Збаразькому УЕГГ.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розширенні спектру послуг Збаразького УЕГГ, виході на нові ринки з допомогою створення нової послуги. Також у впровадженні системи мотиваційного моніторингу в УЕГГ. Розроблені проектні рішення впроваджено у організаційну та виробничо-господарську діяльність Збаразького УЕГГ, про що свідчить довідка про впровадження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях:

VII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка: «Інновації: соціально-економічні та безпекові стратегії розвитку» (м. Тернопіль, 23 березня 2018 року); VII Міжнародна науково-технічна конференція молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (м. Тернопіль, 28-29 листопада 2018 року).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, восьми розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 140 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 35 таблиць і 28 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел із 80 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також вказано структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади оплати праці та мотивації в діяльності організації» розглянуто мотивацію праці та її види, як ефективний механізм впливу на діяльність працівників.

Досліджено взаємозв'язок мотивів та стимулів, їх економічне та неекономічне вираження в практичній діяльності менеджерів. Розглянуто доцільність функціонування мотиваційних систем на підприємствах. Визначено основні проблеми, які виникають за відсутності даних систем.

Проаналізовано праці різних вчених, які досліджували явище мотивації людської діяльності, внесли масштабний вклад в розвиток систем мотивації праці на підприємствах. Виокремимо чотири основні змістовні теорії мотивації людини, що визначені даними вченими: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія існування зв'язку та зростання Клейтона Альдерфера, теорія двох факторів Фредеріка Герцберга, теорія трьох потреб Девіда МакКлелланда.

Також у першому розділі розглянуто теоретичні засади оплати праці, основні форми та системи оплати праці та їх особливості. Проаналізовано тарифну систему в Україні та зміни мінімальної заробітної плати в Україні протягом 2014 - 2018 років.

Розглянуто цілі систем оплати праці та характерні особливості оплати праці у відомих іноземних підприємствах. Деякі іноземні корпорації використовують системи оплати праці, які можна адаптувати під сучасні українські умови, використати на практиці в менеджменті українських підприємств.

У другому розділі «Аналіз оплати праці, мотивації та кадрового забезпечення Збараського управління з експлуатації газового господарства» проведено загальну характеристику організації, здійснено фінансово-економічний аналіз підприємства, проаналізовано стан кадрового забезпечення, оплату праці та стан явища мотивації в діяльності організації.

Збараське управління з експлуатації газового господарства є дочірнім підприємством ПрАТ «Тернопільгаз». Організація діє на основі «Положення про затвердження Збараського УЕГГ» від 20.07.2011 року та статуту ПрАТ «Тернопільгаз».

Основною діяльністю Збараського управління по експлуатації газового господарства є діяльність з газопостачання, монтаж систем опалення, кондиціонування, діяльність у сфері інжинірингу, геології, геодезії, інформаційно-консультаційна та консалтингова діяльність.

Збараське УЕГГ – природна монополія, яка обслуговує всі газопроводи, газорегуляторні пункти, шкафні установки в районі. На даний час Збараське УЕГГ обслуговує 1640 км газопроводів і дворових введів, 50 – газорегуляторних пунктів, 190 – ШУ, 90 – станцій електрохімічного захисту, 18000 – абонентів природного газу та 440 комбобутових об'єктів. Також надає послуги населенню та промисловим споживачам Збараського району.

Кількість працівників Збараського УЕГГ станом на 1.12.2017 становить 79 осіб (58 – робітники, 21 – адміністративний працівник). При цьому нормативна кількість працівників – 125,4. Відповідно в УЕГГ спостерігається нестача кількості кадрових ресурсів, але дане явище не критично впливає на діяльність організації. Адже працівників та робітників менше, але вони вищої кваліфікації і успішно справляються з своєю роботою. Найбільша нестача спостерігається серед вузькопрофільних робітників (слюсарі з експлуатації та ремонту підземних газопроводів), адже професії такого типу є непопулярними в Україні в зв'язку з невисокою зарплатою та малими перспективами щодо подальшої кар'єри. Нестача працівників – незначна (4.4 особи), адже на ринку праці України професії бухгалтерів, економістів, секретарів є набагато популярнішими, ніж робітничі.

Фонд основної заробітної плати Збараського УЕГГ на 2017 рік становить 3200000 грн. Фонд додаткової заробітної плати на 2017 рік становить 600000 грн. На даний момент Збараське УЕГГ використовує лише погодинну систему оплати праці для всіх працівників організації. З усіма працівниками підписано трудові договори. Кожен працівник має свої посадові інструкції.

Можемо зробити висновок про високий рівень морального стимулювання праці на підприємстві. Також в Збараському УЕГГ є неформальні групи, які заохочуються керівництвом, переросли в метод мотивації праці та спонукання працівників до командної

роботи. Матеріальне стимулювання задовільне: щомісячне преміювання, винагорода за підсумками роботи за рік, виплати до ювілейних та святкових дат, преміювання до дня інвалідів та ін.

**У третьому розділі «Дослідження шляхів підвищення оплати праці та покращення систем мотивації в організації»** було запропоновано ряд заходів, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства, розширення асортименту послуг, покращення оплати праці деяких працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу.

Для зростання прибутку організацій, виходу на новий ринок пропонується розробити проект підвищення конкурентоспроможності, який передбачає створення нової дільниці щодо встановлення опалювальних пристроїв споживачам в Збараському районі.

Слід створити підрозділ, який буде встановлювати котли та конвектори промисловим, бюджетним споживачам та населенню. Для цього Збараському УЕГГ не потрібно наймати нових працівників. В штаті даної організації наявні працівники з відповідним досвідом роботи, знаннями, навиками та вміннями. Вони працюють у різних відділах, в основному займаються підведенням газу до будинків, викликами щодо ремонту газопроводів.

В процесі написання магістерської роботи було розроблено новий метод оцінки стану мотивації праці. Він заснований на поєднанні психологічних, соціологічних, математичних теорій та практик. Основою даного методу є соціометрія та теорія потреб Абрахама Маслоу.

Останній проект полягає в створенні в Збараському УЕГГ системи мотиваційного моніторингу. Також складено модель мотиваційного моніторингу для УЕГГ, яка допоможе відслідковувати та покращувати стан мотивації в організації.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** проаналізовано законодавчу базу, яка регулює діяльність Збараського управління з експлуатації газового господарства ПрАТ «Тернопільгаз» та досліджено специфіку розвитку газової галузі, в межах якої функціонує підприємство.

Збараське УЕГГ регулюється багатьма законами та нормативними актами: Конституція України, Закон України "Про ринок природного газу", Закон України «Про природні монополії», Закон України «Про трубопровідний транспорт», Закон України «Про нафту і газ», Кодекс газорозподільних систем, Кодекс України про надра та ін.

Газова галузь – найважливіша складова паливно-енергетичного комплексу України та запорука енергетичної безпеки й незалежності держави. Газова галузь України є недосконалою, неефективною та потребує великої кількості змін, реформ, удосконалення законодавства. В ідеальному стані галузь повинна рівномірно задовольняти потреби держави, підприємств даної галузі, населення та промислових споживачів.

Обсяг кінцевого споживання в Україні стабільно знижується. В 2017 році він становив 27,47 млрд м<sup>3</sup>, що менше на 6% порівняно з 2016 роком, на 28% порівняно з 2014 роком. Такий різкий спад в споживанні природного газу протягом періоду 2014 - 2017 років пояснюється погіршенням стосунків між Україною та Росією, яка була основним постачальником природного газу в нашу країну протягом багатьох років. Також на зменшення показника обсягу кінцевого споживання вплинуло зростання ціни на газ для населення, промислових споживачів. Обсяг видобутку природного газу в Україні знаходиться в межах 19 - 19,5 млрд м<sup>3</sup> у рік. Особливістю газової галузі України є те, що газ власного видобутку використовується в промислових цілях, а імпортований природний газ використовується населенням.

Ціна на природний газ для населення постійно змінюється. Станом на 1 квітня 2017 року ціна на природний газ для потреб населення була встановлена у розмірі 6,9579 грн за м<sup>3</sup> (з ПДВ). З 1 листопада складає 8,550 грн за м<sup>3</sup> (з ПДВ).

**У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності»** здійснено розрахунок проекту створення нового підрозділу в Збараському УЕГГ, розраховано зміни в заробітній платі деяких працівників, обґрунтовано ефективність нового методу оцінки стану мотивації праці.

**У шостому розділі «Охорона праці»** досліджено зміст, завдання та основні принципи охорони праці, визначено умови праці в Збараському УЕГГ, забезпеченість працівників засобами охорони здоров'я та захисту. Проведено аналіз пожежної безпеки адміністративного приміщення Збараського УЕГГ.

**У сьомому розділі «Безпека в надзвичайних ситуаціях»** здійснено аналіз проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах енергетики при стихійних лихах і великих виробничих аваріях, на прикладі Збараського управління з експлуатації газового господарства. Також проведено аналіз створення і використання матеріальних резервів для запобігання, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

**У восьмому розділі «Екологія»** розглянуто економічні заходи забезпечення охорони навколишнього середовища та методи економічного стимулювання природоохоронної діяльності на прикладі Збараського УЕГГ.



## ВИСНОВКИ

Отже, у дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу управління кадровими ресурсами, систем оплати праці та мотивації працівників, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення даних аспектів в Збараському управлінні з експлуатації газового господарства ПрАТ «Тернопільгаз».

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що підприємства-монополісти інколи приділяють мало уваги мотивації працівників, що негативно впливає на продуктивність праці, стан кадрів. Ці негативні фактори посилюються під впливом нестабільного стану газової галузі в Україні, недостатнього розвитку менеджменту, нестабільної економічної та геополітичної ситуації в країні.

В сучасних економічних умовах менеджмент українських підприємств повинен швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, гнучко та оперативно змінювати діяльність підприємства до сучасних тенденцій ринку.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз фінансово-економічного стану Збараського УЕГГ, мотивації працівників, систем оплати праці, кадрового забезпечення.

Збараське управління з експлуатації газового господарства є дочірнім підприємством ПрАТ «Тернопільгаз». Організація діє на основі «Положення про затвердження Збараського УЕГГ» від 20.07.2011 року та статуту ПрАТ «Тернопільгаз».

Основною діяльністю Збараського управління по експлуатації газового господарства є діяльність з газопостачання, монтаж систем опалення, кондиціонування, діяльність у сфері інжинірингу, геології, геодезії, інформаційно-консультаційна та консалтингова діяльність.

Зрівнюючи фінансово-економічні показники за 2015, 2016 та 2017 роки, можна зробити висновок, що вони стабільно зростають в невеликих об'ємах. Нормальне значення коефіцієнту загальної ліквідності коливається від 2 до 3. В Збараському УЕГГ в 2017 році він становить 2,7. Рівень рентабельності виробництва становить 36% в 2017 році, це означає, що підприємство за рахунок одержаної грошової виручки повністю відшкодувало витрати виробництва на реалізовану продукцію і додатково одержало на кожну гривню цих витрат по 0,36 грн прибутку. Відповідно рентабельність капіталу – 31%, продукції – 21% в 2017 році.

Збараському УЕГГ для повної комплектації персоналу не вистачає 46,4 осіб. З нормативних 125,4 наявні фактично – 79 осіб. Частково дане явище компенсується їхнім розрядом – 3,8, який вищий за нормативний – 3,3. Найбільша нестача спостерігається серед вузькопрофільних робітників (слюсарі з експлуатації та ремонту підземних газопроводів), адже професії такого типу є непопулярними в Україні в зв'язку з невисокою зарплатою та

малими перспективами щодо подальшої кар'єри. Нестача працівників – незначна (4.4 особи), адже на ринку праці України професії бухгалтерів, економістів, секретарів є набагато популярнішими, ніж робітничі.

На даний момент Збарзьке УЕГГ використовує лише погодинну систему оплати праці для всіх працівників організації. Фонд основної заробітної плати Збарзького УЕГГ на 2017 рік становить 3200000 грн. Фонд додаткової заробітної плати на 2017 рік становить 600000 грн.

Першою проектною пропозицією є створення нового підрозділу, який буде встановлювати котли та конвектори промисловим, бюджетним споживачам та населенню. Економічні розрахунки проекту дозволяють стверджувати, що проект доцільно впроваджувати, адже чиста приведена вартість прибутку позитивна і становить 203290 грн., а індекс прибутковості проекту складає 2,5. Термін окупності складає 19,22 місяців, тобто 1 рік і 7,22 місяця. Створення нового структурного підрозділу допоможе покращити стан оплати праці деяких працівників. Середньомісячний розмір зарплати працівника, що встановлював конвектор зросте на 833,33 грн., середньомісячний розмір зарплати працівника, що встановлював лише котли зросте на 3125 грн., якщо працівник встановлював котли та конвектори, то його середньомісячна зарплата зросте на 3958,33 грн.

Другою проектною пропозицією є розробка нового методу оцінки стану мотивації на підприємстві та впровадження його в Збарзькому УЕГГ. Основою даного методу є соціометрія та теорія потреб Абрахама Маслоу. Він буде складатись з таких етапів: розробка анкети, проведення опитування на підприємстві, збір та обробка даних опитування, аналіз інформації, процес прийняття рішень. Перевагами даного методу є: можливість проведення опитування в кожному відділі, по всьому підприємству загалом, можливість візуалізації, велика кількість структурованої інформації стану мотивації на підприємстві.

Третьою проектною пропозицією є створення системи мотиваційного моніторингу для Збарзького УЕГГ. Система мотиваційного моніторингу – сукупність методів та засобів вимірювання та діагностики стану мотивації трудової діяльності працівників підприємства. Система допомагатиме керівництву УЕГГ послідовно, комплексно аналізувати мотивацію працівників та приймати раціональні рішення в даній сфері.

Отже, можливостей для росту та розвитку покращення діяльності, оплати праці, мотивації в керівництва Збарзького УЕГГ достатня кількість. У підприємства є суттєва підтримка з боку ПрАТ «Тернопільгаз».

**Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи**

1. Каліцинський В. Інноваційні системи оплати праці в Україні / В.С. Каліцинський, О.Б. Мосій // Інновації: соціально-економічні та безпекові стратегії розвитку: збірник матеріалів VII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 23 березня 2018 року). – Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. – Тернопіль: ТНТУ, 2018. – С. 32.

2. Каліцинський В. Сучасні технології в оцінці мотивації на підприємстві / В.С. Каліцинський, О.Б. Мосій // Актуальні задачі сучасних технологій: збірник матеріалів VII Міжнародна науково-технічна конференція молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 28-29 листопада 2018 року). – Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. – Тернопіль: ТНТУ, 2018. – С. 175-176.

## АНОТАЦІЯ

**Каліцинський В.С. Дослідження систем оплати праці та мотивації працівників, на прикладі Збараського управління з експлуатації газового господарства ПрАТ «Тернопільгаз» [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю / Валентин Сергійович Каліцинський; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2018. — 140 с.**

Магістерська робота: 140 с., 28 рис., 35 табл., 6 додатків, 80 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – Збараське УЕГГ.

**Метою роботи** є покращення систем оплати праці та мотивації працівників Збараського УЕГГ.

**Методи дослідження** – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу, економічного прогнозування.

Розроблено проектні пропозиції щодо покращення систем оплати праці Збараського УЕГГ за рахунок створення нової послуги, розроблено проектні пропозиції щодо покращення стану мотивації за допомогою системи мотиваційного моніторингу в Збараському УЕГГ.

Результати дослідження впроваджено у діяльність підприємства Збараське УЕГГ.

**Ключові слова:** управління персоналом, комерційне підприємство, ринкова економіка, мотивація персоналу, управління людськими ресурсами, анкетування, конкуренція, заробітна плата.

## ABSTRACTS

**Kalitsynskiy V.S. Research of remuneration systems and motivation of the workers using the example of Zbarazh Public Joint-Stock Company of Gas Supplying and Gasification PJSC “Ternopilgas” [Manuscript]: comprehensive thesis in order to gain a Master's degree by specialization / Valentyn Serhijovych Kalitsynskiy; TNTU. - Ternopil : [b. v.], 2018 – 140 pages.**

Diploma work: 140 p., 28 figures, 35 tables, 6 annexes, 80 literature sources.

**The Object of Investigation:** Zbarazh UEHH.

**The aim of the Work** is to improving pay systems and employee motivation of Zbarazh UEHH.

**Research methods** – economic and statistical analysis, systemic and comparative analysis, method of systemic survey, dialectical knowledge, economic syntheses and economic forecasting.

Project proposals for improving of remuneration of Zbarazh UEHH through creating new service were developed, project proposals for improving the state of motivation through the system of motivation monitoring in Zbarazh UEHH were developed.

The results of research have implemented in activity of enterprise Zbarazh UEHH.

**Key words:** personnel management, commercial enterprise, market economy, motivation of staff, human resource management, surveys, contest, salary.