

12. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. – Beverly Hills: Sage Publications, 1980. – 475с.

13. Rouzfyʻd S. Sravnyʻtelʻnaya ʻekonomyʻka stran myʻra: Kulʻtura, bogatstvo yʻ vlastʻ v XXI veke / Per. s angl. — M.: Moskovskyʻ gosudarstvennyʻ yʻnstyʻtut mezhdunarodnyʻk otnoshenyʻj (Unyʻversyʻtet); ROSSPʻN, 2004. – 529 s.

14. Viʻyamson O. E. Ekonomichni instyʻtuciyi kapitalizmu. Firmyʻ, marketyʻng, ukladannya kontraktiv. — K.: ArtEK, 2001. – 542 s.

15. The Global Competitiveness Report 2013-2014. - Geneva, 2014 / [Elektronnyʻj resurs]. – Rezhyʻm dostupu : <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.

Рецензент: Гражевська Н.І., д.е.н., професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

8.05.2015

УДК [005.95:331.101.3]:665.6.013

Карпенко Юлія, Скібінський Олександр

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто діючу систему мотивації персоналу нафтопереробних підприємств України, встановлено її основні недоліки. Визначено шляхи удосконалення системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств з урахуванням специфіки останніх та на підставі збалансованої системи показників організації. Запропоновано збалансовану систему показників Одеського нафтопереробного заводу, що стало підґрунтям для встановлення цілей та планових показників відділу збуту підприємства. На їх підставі розроблено систему мотивації персоналу відділу збуту, що має матеріальну та нематеріальну складові, та зорієнтована на досягнення планових показників діяльності підприємства. У процесі її розробки використано модель "етапів життєвого циклу працівника",

що враховує потенційну можливість працівників пройти послідовні етапи розвитку на шляху професійного зростання, а саме: навчання, залучення, інструктаж та формування. Запропоновано розрахунок додаткової заробітної плати за шкалою преміювання у залежності від "стадії життєвого циклу працівника".

Ключові слова: система мотивації персоналу підприємства, збалансована система показників, модель "етапів життєвого циклу працівника", нафтопереробні підприємства.

Карпенко Юлія, Скибинский Александр

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена действующая система мотивации персонала нефтеперерабатывающих предприятий, определены ее основные недостатки. Определены пути совершенствования системы мотивации персонала нефтеперерабатывающих предприятий с учетом специфики последних и на основе сбалансированной системы показателей организации. Предложена сбалансированная система показателей Одесского нефтеперерабатывающего завода, что стало основой для установления целей и плановых показателей отдела сбыта предприятия. На их основе разработана система мотивации персонала отдела сбыта, включающая материальную и нематериальную составляющие, и ориентированная на достижение плановых показателей деятельности предприятия. В процессе ее разработки использована модель "этапов жизненного цикла работника", учитывающая потенциальную возможность работников пройти последовательные этапы развития на пути профессионального роста, а именно: обучение, привлечение, инструктаж и формирование. Предложен расчет дополнительной заработной платы по шкале премирования в зависимости от "стадии жизненного цикла работника".

Ключевые слова: система мотивации персонала предприятия, сбалансированная система показателей, модель "этапов жизненного цикла работника", нефтеперерабатывающие предприятия.

MOTIVATION OF STAFF AS THE BASIS FOR EFFECTIVE OIL REFINERY

The article describes the current system of staff motivation of refineries, its main limitations are identified. Ways of improving the system of personnel motivation of refineries specific to the latter on the basis of a balanced scorecard. The system of motivation of the personnel of the sales department of the Odessa refinery is offered, including tangible and intangible components and focused on the achievement of the targets of the company. In the process of its development, the "employee lifecycle" model was used. It takes into account the potential for workers to pass successive stages of development in their career path, like education, involvement, instruction and formation. We propose an additional payment of wages on a scale of bonuses depending on the "stage of the employee lifecycle."

Keywords: enterprise's motivation system, balanced scorecard, model "employee lifecycle", oil refinery.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних нафтопереробних підприємств характеризуються зростаючою конкуренцією, що підштовхує підприємців підвищувати якість управлінських рішень, які приймаються, до рівня Європейських країн. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності є розуміння потреби і використання результативної мотивації персоналу в процесі управління діяльністю підприємства, адже у кінцевому рахунку саме вона зумовлює прибуткову діяльність суб'єктів господарювання. Практика господарювання підприємств України свідчить про те, що впровадження ефективної системи мотивації персоналу хоча й набуває поширення, але, більшою мірою, носить фрагментарний характер. Не є виключенням й вітчизняні нафтопереробні підприємства, на яких не приділяється достатньої уваги мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Результати досліджень теоретичних аспектів мотивації персоналу викладені в роботах відомих науковців минулого та сучасності, а саме: А. Маслоу, Е. Мейо, М.В. Врума, Д. Мак-Грегора, М. Долтона, М. Драйвера, Р. Бояціса, В.М. Гриньової, А.М. Ткаченко, Л.А. Верещагіної та інших [1

- 5]. Питання практичного впровадження ефективних систем мотивації на малих, страхових та сільськогосподарських підприємствах знайшли відображення в роботах таких авторів як К.С. Гук, В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова та Н.М. Гончарова [6-8].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Разом з тим невисвітленою залишилася проблема розробки ефективної системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств, що визначило вибір теми дослідження.

Мета статті. Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств України.

Основний матеріал дослідження. Загальновідомим основним видом матеріальної мотивації виступає заробітна плата як винагорода працівнику в залежності від якості й кількості його праці, а також результатів діяльності підприємства. Однак, для того, щоб заробітна плата мала реальне мотивуюче значення, вона повинна:

- мати безпосередній зв'язок з результатами діяльності працівника та підприємства;
- мати вирішальне значення для працівника;
- відповідати об'єктивним характеристикам працівника та принципу справедливості.

За результатами оцінки рівня оплати праці в нафтопереробній галузі (див. табл. 1), середня заробітна плата на нафтопереробних заводах (НПЗ) на 20-30% вище, ніж середня зарплата по країні.

Разом з тим, тільки на двох з шести розглянутих НПЗ оплата праці безпосередньо пов'язана з результатами діяльності підприємства. Так, персоналу Кременчуцького НПЗ виплачується тринадцята заробітна плата за підсумками фінансового року. Результати діяльності окремих структурних підрозділів та їх внесок у досягнення загальноорганізаційних цілей при цьому не враховуються. Крім того, на всіх досліджених підприємствах величина заробітної плати працівника не враховує таких його об'єктивних характеристик, як професійні якості та досвід роботи в даній організації.

Що стосується нематеріальної мотивації, то на НПЗ вона представлена, головним чином у вигляді:

- можливості підвищувати кваліфікаційний рівень шляхом навчання на курсах, тренінгах, семінарах тощо;

- подяки керівництва підприємства, почесної грамоти та розміщення фото робітників на дошці пошани, що присуджуються за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства.

Таблиця 1

Динаміка середньої заробітної плати на підприємствах нафтопереробної галузі

Підприємства галузі	Середня заробітна плата, грн.		У відсотках до середньої заробітної плати, %		Темп росту, часток одиниці
	2012 р	2013 р	2012 р.	2013 р.	
Кременчуцький НПЗ	4487	4953	132,87	136,86	1,03
Лисичанський НПЗ	4258	4365	126,09	120,61	0,96
Херсонський НПЗ	3974	4157	117,68	114,87	0,98
Дрогобицький НПЗ	4158	4854	123,13	134,13	1,09
Одеський НПЗ	4567	4895	135,24	135,26	1,00
Надвірнянський НПЗ	4187	4788	123,99	132,30	1,07
Україна в цілому	3377	3619	-	-	-

Подяка підприємства оголошується працівникам за досягнуті успіхи в роботі та сумлінне виконання своїх обов'язків. Почесною грамотою підприємства нагороджуються працівники за заслуги у розвитку підприємства, досягнення високих трудових успіхів і професійну майстерність. На дошку пошани заносяться кращі працівники за звітний рік, які якісно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, дотримуються виробничої і трудової дисципліни, користуються авторитетом і повагою в колективі; роблять особистий внесок в розвиток підприємства та мають особливі досягнення у виробничій діяльності.

Загалом, діюча система мотивації персоналу вітчизняних НПЗ не позбавлена суттєвих недоліків, а саме:

- матеріальна винагорода працівників не прив'язана до планових показників діяльності підприємства, тобто в даному випадку персонал підприємства не зацікавлений виконувати встановлені завдання. Зокрема, для підприємства це означає недоотриманий прибуток, збільшення залишків запасів нереалізованої продукції тощо;

- нагороди за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства не мають об'єктивного

підгрунтя. Це пов'язано з тим, що рівень заслуг та сумлінність праці не мають чіткої шкали вимірювання, що утруднює виокремлення працівників для преміювання;

- нематеріальну мотивацію у вигляді грамот і дошки пошани в сучасних умовах не можна назвати ефективною.

Виходячи з усього перерахованого вище, для усунення виявлених недоліків нами запропоновано наступні шляхи удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних НПЗ (див. рис. 1).



Рис. 1. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних НПЗ

Розглянемо запропоновані нами шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі Одеського НПЗ та відділу збуту даного підприємства. Перш за все, необхідно розробити Збалансовану систему показників підприємства.

Будь-яке підприємство впродовж функціонування зацікавлено не просто в успішній діяльності на ринку, а в постійному покращенні власних результатів. Загальновідомою моделлю, що встановлює цілі

підприємства за кількома проекціями, а також дозволяє деталізувати кожну з них визначеними цільовими показниками, є модель Збалансованої системи показників (BSC) Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [9, с. 127], де запропоновано встановлення цілей за чотирма проекціями діяльності підприємства, які за потребою можливо розширити: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Всі цілі мають однаково важливе значення, отже їх система не має ієрархічного характеру. За авторським визначенням "BSC – інструмент встановлення пріоритетів підприємства, що дозволяє сфокусувати всі його зусилля" [10, с. 148]. Клієнтський аспект у системі BSC означає орієнтацію на споживача шляхом установа цілей підвищення якості продукції, сервісу, скорочення виробничого циклу тощо. Задовольнити потреби клієнтів можливо тільки шляхом удосконалення внутрішніх процесів підприємства, встановлюючи цілі в даній сфері. В умовах конкуренції сильнішими є ті підприємства, що постійно вдосконалюють технологію, продукцію, розробляють та впроваджують нові продукти. Одночасно збільшується і ринкова частка підприємств. Зростання вартості та підвищення рентабельності задля задоволення інтересів акціонерів підприємства утворює цілі, що встановлюються у фінансовій сфері. Авторами концепції підкреслюється, що BSC використовується не тільки для уточнення стратегії розвитку, але й для встановлення взаємозв'язку стратегічних цілей з річними планами [11, с. 207].

Корисність BSC саме для нафтопереробного заводу, на нашу думку, визначається тим, що одночасно зі оптимізацією таких планових показників як витрати, прибуток та рентабельність, підприємство повинно постійно покращувати обслуговування клієнтів, а також приділяти увагу навчанню персоналу компанії. Останнє пов'язано з тим, що на нафтопереробних підприємствах якість палива визначається не тільки досконалістю технології переробки нафти, що використовується, але й певною мірою рівнем кваліфікації та підготовки персоналу.

Формування стратегічних цілей у відповідності до концепції BSC слід розпочати з проекції «Фінанси». За результатами аналізу українського ринку нафтопродуктів встановлено, що на ньому функціонує шість НПЗ. Одеський НПЗ, що є кінцевим пунктом нафтопроводу «Одеса - Броди», грає на ринку не останню роль. Завод

розташований неподалік від нафтового терміналу Одеського порту, що дозволяє використовувати танкери для поставок сирової нафти. Глибина переробки нафти не відповідає світовим середньогалузевим показникам, що пояснюється недостатнім фінансуванням підприємств галузі, проте не відрізняється від аналогічних показників вітчизняного ринку.

На підприємстві є проблеми зі збутом, тому цілями у проєкції «Фінанси» буде збільшення прибутку та зниження собівартості переробки нафти. Для їх конкретизації нами обрано відповідно показники собівартості переробки 1 т нафти, що дозволить здійснити вибір оптимального способу транспортування і збільшення глибини переробки нафти, а також чистий прибуток.

Продукція Одеського НПЗ реалізується через автозаправні станції (АЗС) півдня країни і невелике число АЗС у Молдові. Підприємство розглядає можливість вийти на ринок Молдови, тим самим збільшити збут на 20-30 тис. тонн щорічно, що дозволить завантажити невживані потужності. Тому у проєкції «Клієнти» встановлюємо мету «Залучення закордонних клієнтів», а для її конкретизації - показник обсягу експорту нафтопродуктів. Крім того, підприємство має наміри зберегти існуючих та залучити нових вітчизняних клієнтів, що знайде відображення у відповідних цілях. Для їх деталізації слід обрати показники приросту обсягу продажу на одного клієнта та частки продажу новим клієнтам.

Внутрішні процеси підприємства можна удосконалити за рахунок впровадження нових технологій переробки нафти, що дозволить збільшити глибину переробки, та в свою чергу, покращить фінансові показники підприємства. Відповідним показником є глибина переробки нафти у відсотках від її кількості. Завдяки новітнім технологіям є можливість збільшити асортимент продукції, яка виробляється, за рахунок впровадження більш технологічного обладнання. Тому відповідним показником має стати частка нової продукції в асортименті підприємства.

Навчання співробітників на підприємстві є однією з найважливіших складових успіху підприємства в майбутньому, тому є потреба у впровадженні на підприємстві тренінгів, навчальних семінарів для співробітників підприємства. Тим самим підвищується якість кадрів і продуктивність праці. Тому метою компанії є

підвищення кваліфікації персоналу, а показниками, що відображають ступень досягнення цієї мети, обрано чисельність робітників, що пройшли навчання, а також кількість працівників, що пройшли атестацію, у відсотках до загальної кількості робітників, що атестуються.

Всі цілі Одеського НПЗ у відповідності до вищезначених проєкцій та показники, що їх конкретизують, наведено на рис. 2.



Рис. 2. Збалансована система показників Одеського НПЗ

Розробив BSC підприємства, слід її конкретизувати окремим підрозділам. Продемонструємо це на прикладі відділу збуту Одеського НПЗ. Відділом збуту є підрозділ, що здійснює комплекс робіт з організації документального супроводу відвантажень нафтопродуктів всіма видами транспорту з підприємства та нафтобаз зберігання, а також обліку послуг, пов'язаних з відвантаженням нафтопродуктів. До завдань відділу відносяться:

- Планування, організація та контроль відвантажень нафтопродуктів автомобільним, залізничним, трубопровідним та морським транспортом з підприємства та інших нафтобаз зберігання.

- Облік послуг, що надаються сторонніми організаціями з транспортування, експедирування, приймання, зберігання і відвантаження нафтопродуктів.

- Документальний супровід відвантажень і контроль руху нафтопродуктів.

Конкретизацію стратегічних цілей для відділу збуту також слід здійснювати за чотирма проєкціями. Розпочати слід з проєкції «Фінанси».

За результатами аналізу діяльності підприємства було встановлено, що останнє має значні залишки нереалізованої продукції, які вимагають великих витрат на зберігання. Це спричинює колосальні збитки. Для того, щоб поліпшити фінансове становище підприємства, необхідно реалізувати залишки палива. Тому основними цілями відділу збуту у проєкції «Фінанси» є збільшення доходу підприємства та зменшення запасів палива. Відповідно до цього плановими показниками відділу виступають чистий дохід підприємства та величина залишків нафтопродуктів.

Продукція підприємства реалізується через АЗС півдня країни. Для збереження та розширення клієнтської бази у проєкції «Клієнти» встановимо відділу збуту цілі «підтримка існуючих клієнтів» та «залучення нових вітчизняних клієнтів», що вимірюються відповідно показниками приросту обсягів продажу на одного постійного клієнта та частки продажу новим клієнтам. Оскільки ринок нафтопродуктів Молдови є перспективним та неохопленим, ще одною метою відділу збуту виступає «залучення зарубіжних клієнтів», а показником - обсяг експорту нафтопродуктів. У зв'язку з тим, що укладання договорів є безпосереднім функціональним обов'язком робітників відділу збуту та займає чимало часу, існує потреба в оптимізації цього процесу. Для того, щоб удосконалити роботу даного відділу з клієнтами, встановимо у проєкції «Внутрішні процеси» мету «оптимізація укладання договорів продажу нафтопродуктів», а показником відповідно - час укладання договору.

Навчання співробітників відділу збуту є однією з найважливіших складових успіху підприємства в майбутньому, тому

метою компанії у проєкції «Оновлення та навчання» є підвищення кваліфікації персоналу даного відділу, а відповідно показником - чисельність робітників, що пройшли підвищення кваліфікації.

Система цілей та показників відділу збуту за проєкціями BSC зображена на рисунку 3.

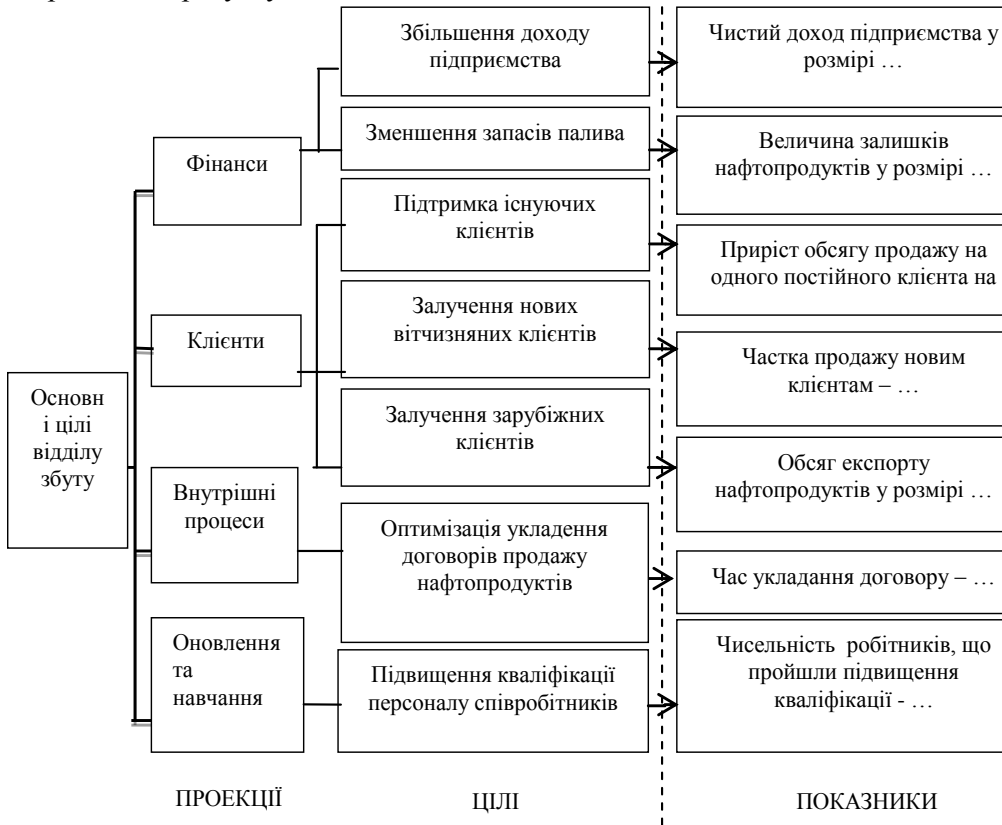


Рис. 3. Система цілей та показників відділу збуту Одеського НПЗ

Оскільки ми встановили основні показники діяльності відділу збуту, можна перейти до розробки системи мотивації персоналу даного підрозділу.

Запропонована система мотивації буде мати матеріальну і нематеріальну складову (рис. 4).

Матеріальна винагорода передбачає преміювання:

- в залежності від «етапу життєвого циклу працівника»,
- у відповідності до результатів діяльності підрозділу.



Рис. 4. Складові системи мотивації персоналу відділу збуту Одеського НПЗ

Для розрахунку премії в залежності від «етапів життєвого циклу працівника» нами використано однойменну модель, розроблену американськими вченими М. Долтоном, М. Драйвером й Р. Бояцісом [2]. Модель наголошує, що у кожного з працівників є потенційна можливість пройти на шляху свого професійного зростання чотири етапи розвитку:

- етап навчання, коли працівник вчиться тому, як виконувати роботу, і досягає у своєму розвитку необхідного стандарту;
- етап застосування, коли працівник застосовує і вдосконалює свої навички в конкретній професійній сфері, часом доводячи ці навички до дуже високого ступеня досконалості;
- етап інструктажу, коли працівник ширше застосовує свій практичний досвід і професійні знання, приносячи користь всієї організації, розвиваючи і навчаючи інших;
- етап формування, коли працівник приходить до того, щоб здійснювати стратегічне керівництво та сприяти розвитку всієї організації.

Необхідні професійні якості очевидним чином варіюються на кожному етапі, причому на перших двох основна увага приділяється

технічним і експлуатаційним навичкам, на третьому етапі - якостям у сфері налагодження відносин і діловим якостям, а на четвертому - вмінно визначати концепцію і стратегію.

Ми пропонуємо використовувати наступну шкалу визначення розміру премії в залежності від стадії життєвого циклу працівника (табл. 2).

Таблиця 2

Розмір премії в залежності від «етапів життєвого циклу працівника»

Показники	Значення показників за етапами життєвого циклу робітника			
	Навчання	Залучення	Інструктаж	Формування
1. Кількість прийнятих до реалізації пропозицій для поліпшення діяльності відділу	-	-	2	5
2. Кількість прийнятих пропозицій для збільшення реалізації продукції	-	-	-	2
3. Стаж роботи у відділі	До 1 року	1 -3 роки	3 – 5 років	Більше 5 років
4. Кількість залучених нових клієнтів	1	3	5	8
5. Термін укладання договорів	7	4	4	4
6. Наявність стажерів	немає	немає	є	є
Премія, %	2	5	10	15

Згідно таблиці 2 встановлення розміру премії здійснюється у залежності від кількості прийнятих до реалізації пропозицій для поліпшення діяльності відділу, кількості прийнятих пропозицій для збільшення реалізації продукції, стажу роботи у відділі, кількості залучених нових клієнтів, терміну укладання договорів та наявності стажерів.

Нарахування премії буде проводитися тільки при досягненні запланованого значення всіх показників.

У відповідності до приналежності до одного з вищевказаних етапів життєвого циклу премії працівникам відділу складуть (див. табл. 3).

Таблиця 3

Премії в залежності від «етапу життєвого циклу робітника» на плановий місяць

Посада	Етап життєвого циклу робітника	Оклад, грн.	Премія, % від тарифного заробітку	Сума премії, грн.
Начальник	формування	12 000	15	1800
Заступник начальника	інструктаж	8 000	10	800
Менеджер з роботи з новими клієнтами	застосування	5 000	5	250
Менеджер з роботи з постійними клієнтами	навчання	4 500	2	90
Менеджер з роботи з іноземними клієнтами	навчання	4 000	2	80
Старший менеджер з роботи з іноземними клієнтами	застосування	4 500	5	250
Всього				3270

Премія за основні результати господарської діяльності підприємства виплачується при перевищенні показників плану збуту у розмірі 10% від тарифного заробітку. Преміюванню підлягають усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з підприємством. За виконання кожного показника преміювання нараховується і виплачується незалежно від виконання іншого показника. При невиконанні показників преміювання премія знижується на 1 % від розрахункової суми по кожному показнику преміювання за кожен відсоток невиконання, при невиконанні показника на 5 % і більше премія не нараховується.

Для розрахунку розміру премії окремих робітників необхідно чітко визначити їх функціональні обов'язки, завдання та спеціалізацію. Так, у складі відділу збуту є працівники, що відповідають за залучення клієнтів на українському або іноземному ринку (клієнтська складова системи BSC). Зважаючи на систему цілей та показників відділу збуту (рис. 3) розмір премій окремим працівникам встановлюється в залежності від збільшення продажів постійним клієнтам, пошуку та роботи з новими партнерами у межах та за межами України. У відповідності до цього критеріями виконання встановлених завдань робітниками відділу збуту є обсяг експорту

нафтопродуктів, обсяг продажу на одного постійного та нового вітчизняного клієнта.

Результати наших розрахунків матеріальної винагороди відобразатимуться в документі "План з праці", де передбачається склад планового фонду заробітної плати робітників відділу (табл. 4).

Таблиця 4

Плановий фонд заробітної плати робітників відділу збуту
в 3 кв. 2015 р., тис. грн.

Посада	Плановий фонд основної заробітної плати	Плановий фонд додаткової заробітної плати		Плановий фонд заробітної плати
		премії за результатами праці	премія за кваліфікацію, знання та професійні якості	
Начальник відділу	36	3	5,4	44,4
Заступник начальника	24	2	2,4	28,4
Менеджер з роботи з новими клієнтами	15	1,25	0,75	17
Менеджер з роботи з постійними клієнтами	13,5	1,13	0,27	14,9
Менеджер з роботи з іноземними клієнтами	12	0,5	0,24	12,74
Старший менеджер з роботи з іноземними клієнтами	13,5	1,13	0,75	15,38
Всього	114	9,01	9,81	132,82

Що стосується нематеріальної винагороди, то зважаючи на незадовільний фінансовий стан підприємства, поки ще відсутня можливість планувати коштовні заходи. Отже слід обмежитися такими формами винагороди як соціальне схвалення та символічні нагороди. Крім того, у зв'язку з розширенням географії збуту продукції підприємства, ми вважаємо за доцільне преміювати працівників за професійне навчання і розвиток, а саме - знання іноземних мов.

Таким чином, нематеріальна мотивація на Одеському НПЗ може мати наступні форми (див. табл. 5).

Невраховані нагородженням професійні навчання і розвиток є дуже важливими стимулюючими факторами, у міру того як персонал

все більше відчуває потребу чи бажання підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати мінливим запитам ринку праці.

Таблиця 5

Форми нематеріальної винагороди

Форми винагороди	Зміст	Сфера застосування
соціалне схвалення	Залучення до вироблення рішень, вислуховування, прояв знаків поваги, врахування думки, професійне навчання і різні заходи	Ефективна у будь-якій сфері, залежить від стилю керівництва
професійне навчання і розвиток	Курси, тренінги, семінари, конференції	Ефективна в сфері високих технологій
символічні нагороди	Некоштовні подарунки на знак признання заслуг: значки, канцтовари, конкурси	Ефективна, якщо гордість за належність до підприємства перевищує фінансові стимули

Висновки. За результатами аналізу системи мотивації діяльності вітчизняних НПЗ нами встановлено її головні недоліки. До них відносяться відсутність стимулюючого характеру нематеріальної складової мотивації у вигляді грамот і дошки пошани, відсутність взаємозв'язку винагороди працівників із плановими показниками діяльності підприємства, а також відсутність об'єктивного підґрунтя нагород за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності НПЗ та їх фінансового стану нами запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема розробку системи мотивації, що має матеріальну та нематеріальну складові, враховує стадії життєвого циклу працівника та зорієнтована на зростання планових показників діяльності відділу на підставі розробленої Збалансованої системи показників (BSC) підприємства. Перспективою подальших досліджень може стати розробка системи бюджетування з метою регулювання заробітної плати.

Література

1. Куьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. - 416 с.

2. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.

3. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

4. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.

5. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. - 156 с.

6. Гук К.С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.

7. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С. 103 – 112.

8. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві // Економіка і держава. - 2006 - № 5. - С. 87-89.

9. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144. – (Классика Harvard Business Review).

10. Каплан Р.С. Как заставить работать сбалансированную систему показателей [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.145–178. – (Классика Harvard Business Review).

11. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.179–208. – (Классика Harvard Business Review).

1. Ku`min O.E., Me`l'ny`k O.G. Osnovy` menedzhmentu: Pidruchny`k. – K.: „Akademy`dav”, 2003. – 416 s.
2. Энциклопеды`я sy`stem moty`vacy`y` y` oplaty` truda / Pod red. Doroty` Berger, Lansa Bergerera; Per. s angl. — M.: A`l'py`na By`znes Buks, 2008. —761 s.
3. Gry`n`ova V.M. Problemy` moty`vaciyi praci personalu pidpry`yemstva / V.M. Gry`n`ova, I.A. Gruzina – Xarkiv: VD «INZhEK», 2007. – 184 s.
4. Tkachenko A.M. Strategichni napryamy` udoskonalennya upravlinnya personalom. / A.M. Tkachenko, T.S. Morshhenok – Zaporizhzhya: Zaporiz`ka derzh. inzhenerna akad., 2008. – 234 s.
5. Vereshhagy`na L.A., Psy`xology`ya potrebnostej y` moty`vacy`y` personala / L.A. Vereshhagy`na, Y`.M. Karely`na. - 2-e y`zd., dop. - X.: Y`zd-vo Gumany`tarnyj centr, 2005. - 156 s.
6. Guk K.S. Opty`mizaciya sy`stemy` material`nogo sty`mulyuvannya spivrobotny`kiv straxovy`x kompanij v Ukrayini / K.S. Guk, V.F. Gry`shhenko // Visny`k Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya Ekonomika. – 2009. – #1. – S. 149-160.
7. Gry`shhenko V.F. Innovacijni pidxody` do udoskonalennya sy`stemy` moty`vaciyi personalu maly`x pidpry`yemstv Ukrayiny` v suchasny`x umovax gospodaryuvannya / V.F. Gry`shhenko, M.S. Chernova // Markety`ng i menedzhment innovacij. – 2011. - # 1. – S. 103 – 112.
8. Goncharova N.M. Derzhavny`j mexanizm realizaciyi polity`ky` moty`vaciyi praci v sil`s`komu gospodarstvi // Ekonomika i derzhava. - 2006 - # 5. - S.87-89.
9. Kaplan R.S. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej, y`zmerayushhy`x `effekty`vnost` [Tekst]/ R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: A`l'py`na By`znes Buks, 2006. – S.123–144. – (Klasy`ka Harvard Business Review).
10. Kaplan R.S. Kak zastavy`t` rabotat` sbalansy`rovannuyu sy`stemu pokazatelej [Tekst] / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: A`l'py`na By`znes Buks, 2006. – S.145–178. – (Klasy`ka Harvard Business Review).
11. Kaplan R.S. Y`spoľzovany`e sbalansy`rovannoj sy`stemy` pokazatelej kak sy`stemy` strategy`cheskogo upravleny`ya [Tekst]/ R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: A`l'py`na By`znes Buks, 2006. – S.179–208. – (Klasy`ka Harvard

Business Review).

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
18.05.2015*

УДК 339.137.2:334.716:005.73

Кравченко Віра

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджена роль організаційної культури в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Проведено аналіз основних наукових праць із питань сутності організаційної культури та її ролі в процесі формування конкурентних переваг. Обґрунтована система заходів культурної адаптації, а саме: забезпечення прозорості й своєчасності інформації; усвідомлення значимості культурних і моральних цінностей працівниками; зростання ролі менеджменту й особисто головного керівника (лідера), що ініціює й очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування системи заохочення ротачії, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу (репутації); заохочення творчої, інноваційної діяльності. Практичне впровадження системи заходів культурної адаптації буде сприяти формуванню конкурентних переваг.

Ключові слова: організаційна культура, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, культурна адаптація, безперервне навчання, кар'єрне просування; іміджу.

Кравченко Вера

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована роль организационной культуры в процессе формирования конкурентных преимуществ. Проведен анализ основных научных работ по вопросам сущности организационной