

УДК 005.32:331.101.3

Довгаль О. В.

Миколаївський національний аграрний університет

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто діяльність нафтогазових підприємств із точки зору мотивації управлінського персоналу. Розроблено алгоритм мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазових підприємств. Запропоновано управлінські кроки, які необхідно зробити, щоб поліпшити продуктивність, мотивуючи співробітників до більшої продуктивності. Вдосконалено систему мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовими підприємствами.

Ключові слова: нафта, нафтогазові підприємства, мотивація, управлінський персонал, рівні управління.

Постановка проблеми. Нафтогазові компанії – лідери в області корпоративного управління в Україні та світі. За останні роки нафтогазові компанії пройшли великий шлях розвитку. Цей шлях може привести українські нафтогазові підприємства до успіху не тільки на національному ринку, але й до включення в глобальну світову конкуренцію. Це не пов'язано винятково з кон'юнктурою світового ринку нафти або обсягами запасів нафти і газу на території України. Значну роль у формуванні міжнародної конкурентоспроможності українських нафтогазових підприємств, на нашу думку, повинні зіграти три ключових фактори: увага до розвитку корпоративного управління згідно з міжнародними вимогами; розуміння необхідності інвестування у сферу корпоративного управління та розвитку; мотивація та якісна зміна менталітету акціонерів і вищих менеджерів, які стали рушійною силою позитивних змін, перерахованих вище, і продовжують проводити перетворення в руслі світових тенденцій в управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління розвитком персоналу та мотивації управлінської праці досліджували такі вчені: Дрогомирецька М.І., Оніщук Ю.Ю., Панфілов А.В., Попрозман О.І., Потеряхін О.І., Труфанова Т.А., Фадеева І.Г. та ін. [1–5]. Однак унаслідок складності та багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, що потребують подальшої розробки, зокрема питання мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовими підприємствами.

Мета статті полягає у розгляді рівнів управління нафтогазовими підприємствами та розробці алгоритму мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під терміном «корпоративне управління» ми розуміємо не тільки стосунки із зовнішнім світом (акціонерами, інвесторами, громадськістю тощо), як це все частіше прийнято у розвинених країнах, але і механізми (процедури) управління і контролю всередині підприємства, що пов'язано з певним етапом розвитку українських нафтогазових підприємств, які ще достатньою мірою не формалізували свої внутрішньокорпоративні процедури.

Виходячи з цього, ми розглядаємо існуючий рівень розвитку мотивації управлінського персоналу на українських нафтогазових підприємствах в таких характеристиках:

– у своїй діяльності компанія спирається на довгострокові стратегії і програми, розроблені раніше і скориговані в процесі реалізації;

– компанія має або впроваджує в даний час корпоративну структуру, що відповідає базовим міжнародним стандартам, зокрема вимогам регу-

ляторів фондових ринків США, Великобританії, країн Євросоюзу;

– у компанії дотримуються права акціонерів, створені органи управління та контролю;

– у компанії впроваджені або впроваджуються в даний час принципи корпоративної соціальної відповідальності;

– компанії вдосконалюють систему управління та мотивації, впроваджуючи сучасні управлінські технології.

Існують істотні резерви в розвитку корпоративного управління на основі мотивації працівників різних рівнів управління на українських підприємствах нафтогазового сектору, а проблеми і ризики, пов'язані з недовикористанням усіх ресурсів системи корпоративного управління, є найважливішими чинниками, що перешкоджають удосконаленню бізнесу і зростанню вартості нафтогазових підприємств.

Неможливо заперечувати важливість нафти в сучасній економіці. Нафтові компанії світу відіграють важливу роль у формуванні та розвитку країн. Складений список найбільших у світі нафтових компаній 2016 р. з урахуванням річної зарплати управлінців різних рівнів [7].

1. «Сауді Арамко» (Saudi Aramco) – займається дослідженням вуглеводневої сировини, створенням, переробкою, розсіюванням, передачею й експортом сирової нафти і загальних вуглеводнів. Ця асоціація в даний час посідає перше місце серед 10 найбільших нафтогазових підприємств світу.

2. «Газпром» (Gazprom). Його напрями діяльності – геологічна експертиза, виробництво, транспортування, накопичення, пропозиція газу, газового конденсату та нафти.

3. National Iranian Oil Co. Національна іранська нафтова компанія з колосальним показником нафтових і газових активів є однією з найбільших у світі нафтових організацій.

4. «Ексонмобіл» (ExxonMobil) – ця організація є найбільшим переробником у світі і виробником товарів із нафти.

5. Petrochina – не просто одна з асоціацій із кращою заробітною платою в Китаї, але й одна з найбільших нафтових організацій на планеті.

6. BP – одна з провідних світових нафтогазових асоціацій.

7. «Роял датч Шелл» (Royal Dutch Shell) – одна з провідних у світі, видобуває 3,9 млн. барелів нафти на добу.

8. Pemex – державна мексиканська нафтова компанія, бере участь у створенні, транспортуванні, переробці, накопиченні та пропозиції вуглеводневої сировини і допоміжної продукції.

9. «Шеврон» (Chevron) – займається видобутком і транспортуванням сирової нафти і звичайного газу; виробляє нафтохімічні продукти; проводить

дослідження. Відома тим, що виплачує хороші доходи своїм акціонерам, що свідчить про високу якість управління усіх рівнів. «Шеврон» діє по ефективній операційній моделі, що робить її привабливим активом для довгострокових інвестицій.

10. Кувейтська Нафтова Корпорація (Kuwait Petroleum Corp) – державний інтегрований нафтогазовий концерн, забезпечує світ нафтою і газом. Через свої дочірні компанії поставляє на ринки понад 300 000 барелів сирої нафти на день.

Менеджери мають офіційні повноваження використовувати організаційні ресурси і приймати рішення. У нафтогазових підприємствах, як правило, існує три рівні управління: вищий, середній, нижчий. Менеджери цих трьох основних рівнів формують ієрархію, в якій вони ранжуються по значущості. У більшості нафтогазових підприємств кількість менеджерів на кожному рівні така, що ієрархія нагадує піраміду з багатьма управлінцями нижчої ланки, менше менеджерів середньої ланки і найменша кількість менеджерів – на вищому рівні. Крім того, існують відмінності за рівнями управління, з якими типами завдань управління кожен стикається і ролі, які вони виконують на своїх робочих місцях. Наразті, є низка змін, які відбуваються в багатьох організаціях, які змінюють ієрархії управління, такі як більш широке використання команд, мотивація, поширеність аутсорсингу і спрощення організаційної структури [2; 4].

На рис. 1 розглянемо алгоритм мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовими підприємствами.

Розвиток системи мотивації управлінців різних рівнів – головний стратегічний ресурс нафтогазових компаній у створенні вартості для акціонерів. Сьогодні вже всі керівники усвідомили, що наявність навіть дуже хороших продуманих корпоративних стратегій недостатньо для успіху. Потрібні

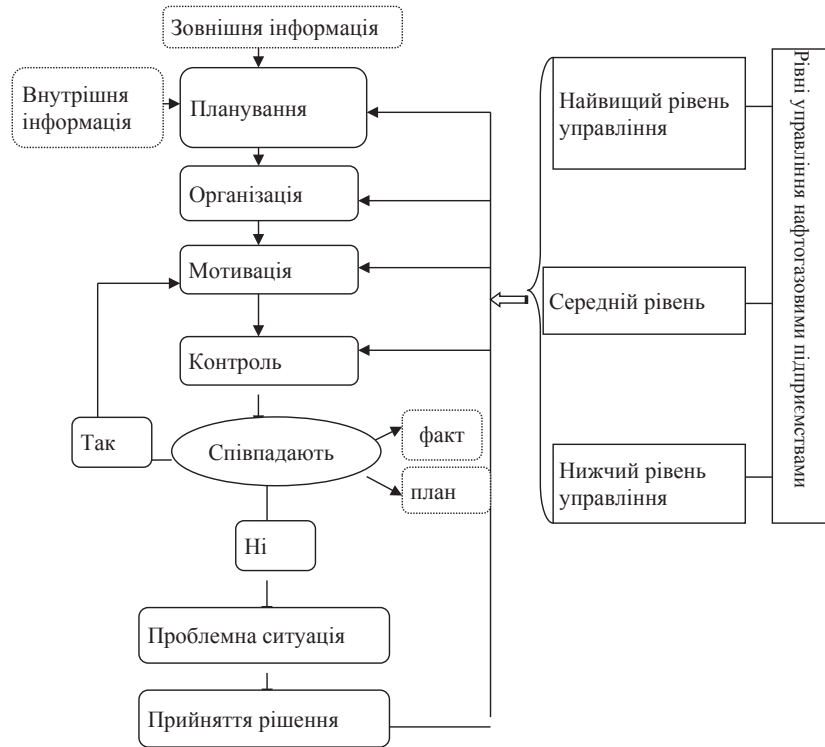


Рис. 1. Алгоритм мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовими підприємствами

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 5]



Рис. 2. Система мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазовим підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [3–5]

реальні механізми, що конвертують стратегічні рішення в повсякденну діяльність усіх співробітників компанії. Однак більшість компаній зіткнулися з низкою проблем, пов'язаних насамперед з:

- недостатньою інтеграцією цих систем з іншими управлінськими інструментами, перш за все із системою бюджетного управління, виробничого та бізнес-планування і т. д.;

- відсутністю прозорості зв'язку ключових показників з індикаторами ефективності повсякденних процесів і, як наслідок, відсутністю систем моніторингу виконання ключових показників на цьому рівні;

- недостатнім використанням системи показників у мотиваційних схемах і практичною незасіяністю в цих схемах менеджерів нижчого рівня. Першочергове вирішення цих проблем дасть змогу досягти поставлених стратегічних цілей і зв'язати всі процеси, що відбуваються в нафтогазовому підприємстві, з його вартістю, вираженою у показниках фондового ринку.

Розглянемо систему мотиваційного моніторингу рівнів управління нафтогазового підприємства (рис. 2).

Усі нафтогазові підприємства прагнуть підвищити продуктивність праці співробітників, але як часто вони перевіряють свої власні методи управління як засіб її досягнення? Дослідження послідовно показують, що велика кіль-

кість управлінців не працює на повну виробничу потужність. Пропонуємо управлінські кроки, які необхідно зробити, щоб поліпшити продуктивність, мотивуючи співробітників.

1. Розробка економічних стимулів для того, щоб співробітники на всіх рівнях організації могли отримати вигоду від них. Існує природна тенденція, що управління найбільшою мірою орієнтується на високий рівень економічних стимулів. Хоча це цілком зрозуміло, краще не нехтувати матеріальним стимулюванням для працівників більш низького рівня, тобто якщо очікується їх активна зацікавленість в успіху підприємства. На аргумент, що це буде невиправдано дорого, а програма повинна бути ретельно структурована, додаткові виплати відображають чітко визначений обсяг продажу і/або прибутку.

2. Забезпечити адекватний зворотний зв'язок у конструктивному ключі на регулярній основі. Здатність забезпечити регулярний, корисний зворотний зв'язок із працівниками, який сприяє, а не перешкоджає, є наріжним каменем ефективного управління. Це не означає, що завжди повинні бути позитивні відгуки, але щоб спілкування здійснювалося обдуманно, це заохочення за добре виконану роботу або ту роботу, де потрібна корекція.

3. Уважне ставлення до співробітників як особистостей. Повага може бути простим, але потужним мотиватором, як і його неповага, що має протилежний ефект. Коли співробітники відчувають себе по-справжньому поважаними (завжди припускаючи, що це виправдано), вони мають набагато більше шансів допомогти компанії досягти успіху.

4. Переконаність, що управління на всіх рівнях організації отримує належну підготовку. Є тенденція для компаній інвестувати кошти у «школу лідерства», зосереджуючись набагато менше на підготовці керівників і менеджерів середньої ланки. Отже, є значно більше можливостей для підвищення кваліфікації і розвитку на останніх етапах кар'єри, ніж на перших етапах становлення, коли найбільше це необхідне.

5. Надання підтримки працівникам, коли це дійсно необхідно. Цінується підтримка, що може приймати різні форми: емоційна підтримка в разі (іноді) несправедливої критики; гнучка підтримка на прийнятному рівні балансу роботи та життя. Підтримка управлінців у разі необхідності не буде забутою; вона будує добру волю співробітника і його лояльність.

6. Не бути емоційно скупими. Немає нічого поганого для управлінців виказувати працівникам похвалу і визнання, коли це виправдано. Нещодавнє дослідження співробітників показує,

що визнання часто є більш потужним мотиватором, ніж гроші [2; 4]. Хоча це може бути менш актуально на вищих рівнях, де висока фінансова винагорода, це орієнтовано на підвищення загальної продуктивності праці працівників, де максимально можуть бути досягнуті позитивні результати.

7. Забезпечення виконання моделей лідерської поведінки вищим керівництвом, яка змушує нижчих управлінців бути гордими належністю саме до цього підприємства, бути частиною команди. Ніщо не деморалізує співробітників більш швидко, ніж бачити керівників, які діють таким чином, який вони не поважають. У результаті більшість співробітників воліє бути частиною команди, а не тільки членами підприємства. Розвиток і підтримка узгодженого підходу, що породжує кругову поруку, є ключовою ланкою в процесі продуктивності. Таке управління на балансуванні відповідних рівнів, орієнтованих на результати, із розумінням потреб працівника – це вимоги часу.

Висновки. Нові можливості розвитку бізнесу отримують ті компанії, для яких створення ефективної, дієвої системи мотивації управлінців знаходиться в числі головних пріоритетів, є стратегічною метою. Нафтогазовим компаніям необхідні сучасні відповіді на сучасні виклики. Нерішучість і короткострокові фінансові витрати не повинні зупиняти компанії на шляху розвитку корпоративного управління, тому що це сприятиме: створенню конкурентних переваг і підвищенню конкурентоспроможності на національному і глобальному ринку; формуванню довіри інвесторів, громадськості в цілому і залучення зовнішнього фінансування (боргового та дольового); створенню нових стратегічних можливостей; зростанню капіталізації і залученню всіх рівнів управління у створення вартості для власника; зростанню інвестиційних можливостей, можливості реалізації стратегій глобалізації бізнесу. Отже, зміст усіх економічних перетворень, у тому числі реформування мотивації праці та розподільних відносин, – у створенні певних умов для формування довгострокової зацікавленості людей у підвищенні ефективності суспільного виробництва. Нині стоїть завдання вдосконалення всіх форм і методів впливу на працю як фактор виробництва, його стимулювання, перетворення праці в засіб задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб. Оскільки продукцію і послуги виробляють люди, повнокровний товарний ринок з'явиться тільки в результаті зацікавлених у праці працівників, а підприємства можуть вижити в умовах ринкових відносин, лише оволодівши механізмом мотивації і стимулювання високоефективної праці.

Список використаних джерел:

1. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М.І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1(1). – С. 97–101.
2. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю.Ю. Оніщук // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 137–139.
3. Панфилов А.В. Внедрение управленческой инновации: роль лидера и мотивация персонала / А.В. Панфилов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 1. – С. 75–78.
4. Фадеева І.Г. Системно-синергічні засади управління розвитком нафтогазових підприємств корпоративної структури: [монографія] / І.Г. Фадеева. – Івано-Франківськ: ПП Кузів Б., 2012. – 459 с.
5. BP Statistical Review of World Energy June 2015. – Р. 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldenergy.com/StatisticalReview>.
6. Сайт нафтогазової компанії Kuwait Petroleum Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kpc.com.kw>.
7. Сайт Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.com/>.

Довгаль Е. В.

Николаевский национальный аграрный университет

МОТИВАЦИОННЫЙ МОНИТОРИНГ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Резюме

В статье рассматривается деятельность нефтегазовых предприятий с точки зрения мотивации управленческого персонала. Разработан алгоритм мотивационного мониторинга уровней управления нефтегазовыми предприятиями. Предложены управленческие шаги, которые необходимо сделать, чтобы улучшить производительность труда, мотивируя сотрудников к большей производительности. Усовершенствована система мотивационного мониторинга уровней управления нефтегазовыми предприятиями.

Ключевые слова: нефть, нефтегазовые предприятия, мотивация, управленческий персонал, уровни управления.

Dovhal O. V.

Mykolayiv National Agrarian University

MOTIVATIONAL MONITORING OF MANAGEMENT LEVELS OF OIL AND GAS ENTERPRISES

Summary

The article discusses the activities of oil and gas enterprises from the point of view of motivation of management personnel. The motivational monitoring algorithm of management levels of oil and gas enterprises is developed. The management steps that need to be done to improve labour productivity by motivating employees to greater productivity are proposed. The motivational monitoring system of management levels of oil and gas enterprises is upgraded.

Keywords: oil, oil and gas enterprises, motivation, management personnel, management levels.

УДК 658.14

Захаренко Н. С.

Приазовський державний технічний університет

ПРОБЛЕМЫ ТА ЗАХОДИ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Досліджено та систематизовано низку основних проблем антикризового управління на промислових підприємствах у нестабільних умовах. Означено фактори, що безпосередньо впливають на розвиток кризових явищ на підприємствах. Запропоновано та систематизовано заходи, використання яких матиме позитивний вплив на подолання кризових явищ на промислових підприємствах, що працюють у нестабільних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, промислові підприємства, нестабільні умови, банкрутство, наслідки.

Постановка проблеми. Сьогодні економіка України переживає найбільш складний етап прояву кризи із часів трансформації 90-х років. Значна кількість підприємств у процесі своєї діяльності стикається з проблемою організації процесу управління через вплив факторів, що згодом формуються в антикризові заходи. У даному разі основним завданням є своєчасне виявлення факторів прояву кризових явищ, реагування на їх прояв, формування відповідних заходів для подолання криз. Розглядаючи антикризове управління промисловими підприємствами як цілісну та необхідну систему управління, слід зауважити на те, що неодмінною умовою розробки заходів антикризового управління повинна стати системність оцінки показників діяльності підприємств, комплексність запропонованих антикризових заходів, спрямованість на зниження впливу або усунення кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління промисловими підприємствами знайшли своє відображення в роботах О.І. Амоши, Т.Г. Логутової, А.М. Тка-

ченко, О.В. Хаджинової, А.В. Матвійчука, О.О. Терещенка та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження впливу кризових явищ на фінансово-економічні результати діяльності промислових підприємств України, визначення сутності та розгляд теоретичних основ антикризового управління на промислових підприємствах дало змогу означити низку проблем антикризового управління підприємствами у нестабільних умовах існування та розвитку, застосування яких дає можливість означити напрям для подолання криз на промислових підприємствах. Установлено, що антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, оперувати достовірною інформацією під час діагностування криз, мати чітку, поетапно розроблену програму реалізації антикризових заходів, та оперувати достатнім обсягом ресурсів для подолання кризи.

Мета статті полягає у дослідженні та систематизації проблем та означенні заходів антикризового управління промисловими підприємствами України в нестабільних умовах.