

Мотиваційна функція в інтегрованій системі управління ВАТ «Укрнафта»

В статті розглянуто основні проблеми пов'язані з ефективним використанням людських ресурсів на ВАТ «Укрнафта». Особлива увага акцентована на включення мотиваційної складової до інтегрованої системи управління підприємством, а також використання сучасних мотиваційних технологій з підвищенням вимог до сучасних управлінців в контексті формування економіки знань.

The article deals with basic problems of effective application of public corporation “Ukrnafta” human resources. Attention is drawn to the reason of including of motivational component to the “Ukrnafta” integrated management system. Recommendations are given concerning modern motivational technologies application in accordance with modern requirements to Ukrainian managers in the context of knowledge-based economy.

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивація, інтегрована система управління, людські ресурси, інтелектуальний ресурс, інтелектуальний капітал.

Вступ. Нафта і газ ще довго залишатимуться найважливішими джерелами енергії в світі та здійснюватимуть значний вплив на розвиток національного господарства української держави. Володіючи великими нафтопереробними заводами, підземними сховищами газу, магістральними нафтопроводами, а також науково-дослідними та проектними інститутами, українські нафтогазові підприємства та організації (в т.ч. в особі нафтогазового комплексу України) являються однією з найпотужніших складових галузей важкої промисловості української економіки. Від стабільного функціонування українських нафтогазових підприємств та організацій залежить ступінь добробуту суспільства: стабільне функціонування комунального і сільського господарства, сфери послуг з промисловістю. Однак, з процесом збільшення інформації та об'єму знань, що призводить до зміни співвідношення еталонних частот біологічного і соціального часу з ускладненням інформаційної складової біологічних видів в контексті інформаційної еволюції біосфери в практиці

управління українськими нафтогазовими підприємствами та організаціями продовжують використовуватись традиційні, притаманні економіці індустріального типу, автократичні методи управління людськими ресурсами, які не мають нічого спільного з сучасними технологіями управління людськими ресурсами епохи економіки знань (англ. *knowledge-based economy*).

У низці робіт [7; 22; 25; 23; 24; 26] опубліковано результати досліджень щодо необхідності адекватного удосконалення якості управління людськими ресурсами в контексті інноваційної діяльності українських нафтогазових підприємств та організацій у складі нафтогазового комплексу України (далі – НГКУ). По-перше, в них ідентифіковано проблемні питання мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України як базової складової продуктивних сил галузі в умовах економіки. По-друге, доведено, що застосування методів та інструментів системної мотивації в умовах становлення і розвитку економіки знань в країні з живучими традиціями патерналізму, автократизму і правового нігілізму є соціальною проблемою, вирішення якої в рамках кожного окремого підприємства є критично важливим для виживання. Тому завдання для пошуку та формування на рівні топ-менеджменту інноваційних управлінських технологій мотивації персоналу українських підприємств, які б об'єднували переваги і ліквідовували недоліки традиційних технологій, є, без сумніву, актуальною, важливою, науково виправданою задачею, вирішення якої дозволить інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку всієї національної економіки.

Постановка завдання. Ціль статі полягає в акцентуації на необхідності впровадження мотиваційної складової в Інтегровану систему управління якістю ISO 9001 — ISO 14001 — OHSAS компанії БАТ «Укрнафта» для перетворення останньої в сучасну інтелектуальну компанію. Інтерпретація засад системного підходу до мотивації персоналу БАТ «Укрнафта» з запровадженням сучасних методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу для забезпечення і підтримки компетентності персоналу в умовах формування нових ціннісних категорій та життєвих позицій працівників, що виведе суб'єкт мотивації (керівників) разом з об'єктом мотивації (працівником, групою працівників і т. д.) на якісно новий рівень взаємодії та продуктивності праці, результатом якою стануть патенти, ліцензії, а також інші об'єкти інтелектуальної власності.

Результати. Перебуваючи в стані одночасного трансформування більшості інституційних складових, Україна зустрілась з низкою проблем, які

генеровані в усіх сферах життєдіяльності суспільства саме людським чинником. Характеристики людських ресурсів країни в процесі переходу від традиційних зразків управління неринковим варіантом індустріальної економіки до постіндустріального суспільства з домінуванням в останньому економіки знань і людини-інтелектуальної вимагають дослідження нових підходів в сфері управління демократизованим і високоінтелектуальним персоналом підприємств. Тому ефективна мотивація інтелектуальної праці в процесі становлення і розвитку нової економіки стає ключовою проблемою управління процесами досягнення цілей нафтогазовими підприємствами і організаціями, виходячи з того, що приблизно 1% працездатного населення України генерує 12,5% ВВП і 10% бюджетних надходжень.

Компанія ВАТ «Укрнафта» (далі – Компанія) видобуває понад 86% нафти, 28% газового конденсату та 16% газу від загального видобутку вуглеводнів в Україні; здійснює розробку родовищ вуглеводнів на території двох нафтогазоносних регіонів України та має в розпорядженні 2 571 нафтових та газових свердловин і 563 АЗС у 26 регіонах України [2], що робить її найбільшою нафтовидобувною компанією України [30]. Не викликає сумніву, що компанія такого масштабу не може не приваблювати як інвесторів, так і споживачів її продуктів та послуг – інтерес з боку зацікавлених осіб ще недавно обумовлювався бажанням менеджменту Компанії трансформувати останню у публічне акціонерне товариство з розміщенням акцій на Лондонській фондовій біржі (англ. *London Stock Exchange, LSE*). Сьогодні шляхом залучення коштів створено публічну вертикально інтегровану нафтогазову компанію [29], менеджментом якої наголошується на постачанні життєво необхідних енергопродуктів і послуг за рахунок стійкої конкурентної позиції на ринку [2]. Для закріплення цих позицій Компанією сьогодні планується ряд таких оптимізуючих заходів, як проведення аудиту за міжнародними стандартами із здійсненням незалежної оцінки ринкової вартості активів [29]. Політика менеджменту Компанії здебільшого визначається активною діяльністю колишнього генерального директора інвестиційного банку «Ренесанс Капітал» (*Renaissance Capital Ukraine*), а сьогодні – головою правління ВАТ «Укрнафта» П. Ванхекке (*Peter Vanhecke*) [28]. Акції Укрнафти на біржовому ринку України являються високоліквідними цінним паперами, вийшовши в лідери в 2010 р. як за обсягом укладених угод (2,962 млрд. грн.), так і за темпами зростання

(253,3%). Станом на 13 січня 2011 р., ціна акцій ВАТ «Укрнафта» на Українській біржі складала 599,39 грн. [29].

Однак, незважаючи на це, варто усвідомлювати, що сьогодні політика ВАТ «Укрнафта» здебільшого визначається також і її основним власником – національною акціонерною компанією НАК «Нафтогаз України» (володіє 50%+1 акція ВАТ «Укрнафта»). Так, аналіз задекларованих в стратегічних напрямках розвитку НАК «Нафтогаз України» демонструє, що в основі кадрової політики та «...Програми кадрового забезпечення та підготовки перспективного керівного складу на 2001-2008 роки», яка передбачає «наявність достатньої кількості висококваліфікованих кадрів, дотримання високої культури виробництва і професійної етики...» [2], сьогодні відсутні стратегічні цілі з удосконалення процесів мотивації і ефективного використання людських ресурсів при тому, що Закон України «Про нафту і газ» (Ст. 5. Принципи державної політики в нафтогазовій галузі і Ст. 50. «Особливості умов праці у нафтогазовій галузі» прямим чином зобов'язують до «...пріоритетного використання вітчизняного науково-технічного, технологічного та кадрового потенціалу» і «... укомплектовувати робочі місця кваліфікованими кадрами...» [5]. Аналогічна ситуація прослідковується при аналізі задекларованих в [12] стратегічних напрямків розвитку НАК «Нафтогаз України». Не дивлячись на те, що в керівництві НАК «Нафтогаз України» присутнє розуміння того, що «... кадрова політика в період переходу до нових методів управління галуззю повинна базуватись на нових підходах, пріоритетних напрямках діяльності», що слід забезпечувати соціальну підтримку і захист працівників галузі «... як необхідної складової формування здорового морально-психологічного клімату на підприємствах Компанії», що підвищення ефективності виробництва можливе тільки «...на основі максимального використання людських резервів на підприємствах, організаціях через створення дієздатного колективу працівників» [19]. Проте, серед «пріоритетних напрямків діяльності» сучасні «нові підходи», як це видно із приведеного вище переліку, ще не знайшли свого місця, а робота в цій сфері управління має традиційний зміст.

Одразу зазначимо, що вищевказані вузькі місця не є характерними лише для ВАТ «Укрнафта», оскільки в Україні майже відсутні нафтогазові компанії, де б між ефективним використанням інтелектуальних ресурсів персоналу підприємств та ефективним управлінням інтелектуальним капіталом, не

існувала б велика відстань. Хоча, для прикладу, в інформації про діяльність «Нормативно-аналітичного центру» (НАЦ) філії ДП «Укртрансгаз» в переліку виконуваних Харківським та Івано-Франківським відділами економіки виробництва нормативно-дослідних робіт передбачена тематика з «...організації систем оплати праці та мотивації персоналу» (підкреслено мною. — Д. Т.). Однак, ні в «Переліку чинних нормативних та методичних документів з організації та нормування праці ДК «Укртрансгаз» [14], ні в «Інформаційному бюлетені «Про нормативні документи з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз» [6] немає ні одного нормативного документу, ні однієї методики щодо мотивації персоналу.

Відсутня інформація про виконання досліджень за цим напрямком і в Управлінні економічних досліджень в нафтовій галузі ДП «Науканафтогаз» [19]. В галузевих професійних виданнях [13; 17] не отримують адекватного своїй важливості висвітлення питання управління персоналом галузі навіть за традиційними для менеджменту напрямками, не говорячи уже про інноваційні технології управління мотивацією інтелектуалізованого персоналу.

Виконані з метою ідентифікації проблем мотивації персоналу підприємств і організацій нафтогазового комплексу анкетні дослідження [7] підтверджують попередні висновки про недовикористання інтелектуального потенціалу, ігнорування і демотивацію персоналу. Отримана інформація свідчить, що за певних позитивних оцінках характеристик персоналу підприємств, сьогодні використовується менше ніж 50% його знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи, є незадовільним стан моральної та монетарної мотивації, присутня некомпетентність керівників, ігнорування думки підлеглих, використання несприятливих для творчості методів управління. Дослідження також продемонструвало, що технократична однобокість більшості керівників вітчизняних підприємств з двох класичних шляхів отримання додаткового прибутку (скорочення витрат і впровадження інновацій) надає перевагу першому. При цьому, повністю ігнорується можливість генерування і використання інновацій, що негативно впливає на динаміку процесу інновацій, яка тісно пов'язана із мотивацією носіїв професійного інтелекту – працівників підприємств, які є джерелом інноваційних ідей і пропозицій. Тому впровадження інновацій в управління (в т.ч. в управління мотивацією) вимагатиме від керівного складу значно вищого рівня загальної і професійної підготовки, швидкого оволодіння новими знаннями і досвідом. І навпаки,

продовження використання традиційних форм заохочення і стимулювання в нових економічних умовах перетворює процеси генерування і використання інноваційних ідей у абстрактну статичну форму, створюючи при цьому «надлишкову робочу силу» з «надлишками товарно-матеріальних цінностей» [4, С. 119].

Таким чином, технократичні підходи до управління в українських нафтогазових підприємствах та організаціях поки що продовжують панувати в сфері практичного управління на всіх рівнях ієрархічної системи. При цьому, розуміння цінності людських ресурсів і необхідність інвестицій в розвиток працівників уже демонструється окремими нафтогазовими організаціями і підприємствами. Так, для прикладу, в стратегії розвитку ВАТ «Український нафтогазовий інститут» декларується розумінні того, що «...найбільший капітал – це кваліфіковані працівники. Для підвищення рівня конкурентоздатності потрібно мати підготовлених спеціалістів, а для цього необхідно здійснювати інвестиції у персонал. Інвестиції в персонал дуже дорогі, але сам персонал – безцінний» [3].

Однак, тільки такого розуміння сьогодні недостатньо. В роботах [25; 26] обґрунтовано, що, окрім наявності у особи або групи осіб відповідної освіти і досвіду, обов'язково повинна бути присутньою **позитивна мотиваційна складова**. Таким чином, якщо «плюсом» інтегрованої системи управління якістю ВАТ «Укрнафта» безумовно являються плани навчання персоналу для збільшення його теоретичної і практичної підготовки з приділенням значної уваги процесам організації безпеки праці, охорони здоров'я, а також іншим регламентуючим документам, визначаючим права, обов'язки, рівні компетентності і відповідальності працівників, то значним мінусом виступає якраз відсутність вищезгаданої мотиваційної складової. Так, у документованій процедурі інтегрованої систем управління якістю ISO 9001 — ISO 14001 — OHSAS компанії ВАТ «Укрнафта» в розділі «мета» зазначено, що метою документованої процедури є порядок забезпечення і підтримки компетентності персоналу; при цьому, ні «Загальних положеннях», ні в інших розділах (в т.ч. у пам'ятці персоналу ВАТ «Укрнафта») не зазначені методи та інструменти мотивації, орієнтовані на використання інтелектуальних здібностей персоналу в умовах формування нових ціннісних категорій та життєвих позицій працівників. Навіть при значній чисельності 29 790 осіб у 2009 році [2] та 29 215 осіб у 2010 році, збільшення окладів персоналу на 10% [27]

мотиваційним заходом виступати не може, оскільки в левовій частці фахової літератури з управління людським ресурсами, зарплатня в якості інструментів мотивації не розглядається. Звідси, відсутність в ІСУ ВАТ «Укрнафта» сучасних інструментів інтелектокористування [16] та мотивації інтелектуальної праці, незважаючи навіть на те, що ІСУ розроблено на основі процесного та системного підходів у чіткій відповідності з вимогами міжнародних стандартів (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, демонструє, нажаль те, що людські ресурси ще сприймаються керівництвом як певна даність, яка не вимагає оволодіння спеціальними знаннями і досвідом, розробки і практичної реалізації програм і стратегій впливу і т. п., а може і надали традиційно «морально» і «матеріально» заохочуватись і стимулюватись згідно звичних методів впливу на підлеглих [8; 21; 22].

Вирішення проблеми відповідності управління інтелектуальними ресурсами персоналу ВАТ «Укрнафта» вимогам інформаційної економіки вимагає оцінки стану вмотивованості різних категорій персоналу (від посадових осіб системи управління до рядових працівників). По-перше, будучи за своєю природою ні гарною, ні поганою, оцінка вмотивованості персоналу покликана нагадувати вищому керівництву про ступінь продуктивності використання інтелектуальних ресурсів, а власнику інтелектуального ресурсу навпаки відчуті себе в організації особистістю, а не ресурсною часткою.

По-друге, будучи за своєю природою невідчужуваним типом власності, ступінь професійності використання інтелектуального ресурсу (тобто знань, вмінь, навичок, також мотивів та часу для їх ефективного використання) залежить, в тому числі, і від «серця» працівника, його доброї волі та емоційного стану, що «прагматичним мозком» більшої частини керівників не завжди помічається. Навіть при зменшенні лояльності працівника до своєї організації, нестабільності у відношеннях керівника і підлеглого, сам підлеглий вже відчуває себе значно сміливішим, оскільки розуміє пряму залежність життєвого шляху від особистих знань, навичок й отриманого досвіду. Усвідомлення таких якостей робить працівника економіки знань більш розсудливим та мобільним, а цінність кожної компанії автоматично залежною не від найсучаснішого обладнання, оборотного капіталу, кількості виробничих потужностей, а від якості працівників залучених до виконання різного роду інтелектуальних завдань. Логічно, що як «білі», так і «сині» комірці здатні реалізувати себе в повному обсязі лише тоді, коли їх зусилля будуть справедливо оцінені, а

закріплення в активах організації відповідних людей, їх знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності гарантуватиме збільшення продуктивності соціально-економічної системи. Саме така стратегічна парадигма зі збереження людських ресурсів та підвищення операційної ефективності в контексті економіки знань, здатна налагодити «організаційну гідравліку» - механізми, які використовуються керівниками для переведення корпоративних цілей в дії окремо взятого працівника в рамках організації [20, С. 14].

Інформація, отримана в результаті діагностики потреб персоналу, послужить основою вироблення, прийняття і реалізації керівництвом ВАТ «Укрнафта» цілого комплексу управлінських рішень (у вигляді стратегії, програми, плану, переліку заходів тощо), спрямованих на:

- ліквідацію наслідків дії діагностованих чинників;
- нівелювання можливостей впливу цих чинників в майбутніх періодах часу;
- повну ліквідацію причин виникнення, розвитку і впливу діагностованих чинників;
- розробку системи заходів, попереджуючих появу подібних причин і навіть можливостей їх майбутніх впливів та обумовлених цим негативних наслідків.

Реалізація ефективної дії мотиваційної складової в контексті системи управління якістю ВАТ «Укрнафта» передбачає спрямованість її керівництва на доопрацювання структури ІСУ шляхом включення в неї Підсистеми мотивації персоналу з подальшою розробкою стандарту організації України (СОУ) для реалізації методики мотивації працівників ВАТ «Укрнафта» як індивідуально, так і в постійних або тимчасових командах та творчих групах які використовуватимуться в процесах перетворення знань предметної галузі та управлінських знань в практичні навички для досягнення Компанією позитивного економічного результату в контексті національного господарства України.

Практичне використання розроблених рекомендацій пропонується до використання у вигляді наступного алгоритму:

- 1). Оцінка усереднених показників і характеристик контрольних груп людей в організації.
- 2). Оцінка показників і характеристик персоналу існуючих в організації творчих груп працівників.

3). Розробка рекомендацій з удосконалення мотивації членів творчих груп згідно з виявленими у них рольовими перевагами.

4). Контролінг виконання розроблених рекомендацій керівниками і персоналом груп.

5). Порівняння інтелектуальних результатів діяльності творчих груп до і після впровадження рекомендацій.

6). Висновки про ефективність впливу розроблених рекомендацій на отримані результати.

Висновки. Отже, для вирішення поставленої задачі щодо впровадження мотиваційної складової в Інтегровану систему управління якістю ВАТ «Укрнафта» для перетворення останньої в сучасну інтелектуальну компанію, зусилля менеджменту Компанії мають спрямуватися на дослідження та оцінку стану вмотивованості її персоналу. Це дозволить використовувати функцію мотивації системно, використовуючи сучасні мотиваційні технології.

Наступним важливим завданням має стати підвищення якості управлінського персоналу Компанії. З цих позицій, орієнтація керівників на безпосереднє використання сучасних методів і технологій мотивації вимагатиме від них прояву сучасних методів і технологій лідерства, які є необхідними з метою перетворення «людини-гвинтика» у організаційну цінність та конкурентну перевагу. До найбільш дієвих методів і технологій передусім відносимо використання інтелектомотивуючих стилів управління [15; 16], трансформаційного лідерства [1], еволюційного лідерства, або «світової роботи» М. Шупбаха (Max Schupbach) [9; 28], лідерства в стилі джаз [10] та лідерства в стилі «м'якої сили» (англ. *soft power*) Д. Ная (Joseph Nye) [11], які значно полегшать практику теорій «мотивації зразком» та «системної мотивації» в якості найперспективніших для об'єднання в єдиній системі мотивації бажаної поведінки працівників із встановленням цільового зразка поведінки, спрямованого на формування у персоналу соціально унормованих потреб та комплексу мотивів і мотиваторів для мотивації людей сучасного глобалізованого, інтелектуалізованого суспільства. Такий метод реалізації продуктивності праці є нічим іншим, як викликом інформаційного суспільства сучасним українським управлінням.

Література

1. Burns J. Transforming leadership: a new pursuit of happiness [Текст] / James MacGregor Burns. — New York: Groove Press, 2004. — 240 p.
2. Акціонерне товариство «Укрнафта» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrnafta.com/select.shtml?00201> (05.06.2011). — Заголовок з екрану.
3. ВАТ «Український нафтогазовий інститут» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ukrngi.com/index1.php?lang_id=2&content_id=109 (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
4. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель-2. Дело не в везенье [Текст] / Элия М. Голдратт, Джефф Кокс.; пер. с англ. Е.Федурко. Редактор Х.Пакк. — К.: ИД «Максимум», 2008. — 778 с.
5. Закон України «Про нафту і газ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukroil.com.ua/useful/law/> (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
6. Інформаційний бюлетень «Про нормативні документи з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз». — Київ: НАЦ ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України», 2005. — 12 с.
7. Кісь С.Я. Про доцільність виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України [Текст] / С. Я. Кісь, Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. — 2009. — № 1 (19). — С. 147—152.
8. Кісь С. Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК «Нафтогаз України» в сучасну інтелектуальну компанію [Текст] / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Економіка: проблеми теорії і практики : Збірник наукових праць. — Випуск 240 : В 5 т. — Т. V. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. — С. 1298—1308.
9. Матушенко А. Шупбах: «Организация – это заколдованный организм, который действует самостоятельно» [Електронний ресурс] / Александра Матушенко, Виктор Оксенюк. Інститут глибинної демократії. Східноєвропейський інститут лідерства. — Режим доступу до сайту: <http://www.ddi.in.ua/Kontakti.113.0.html> (перевірено 13.09.2010). — Назва з екрану.

10. Мороз Н. Лидерство в стиле джаз / Н. Мороз, П. Шеремета // &СТРАТЕГИИ. — 2003. — № 6. — Режим доступу до журн.: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=1&article=203> (перевірено 13.09.2010). — Назва з екрану.
11. Най Д. Гибкая сила. Как добиться успеха в мировой политике / Джозеф Най. — М. : Тренд, 2006. — 397 с.
12. НАК «Нафтогаз України». Місія Компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/343672F1DFC29DACC22570DD003075C9?OpenDocument&Expand=3.1&> (08.02.2011). — Заголовок з екрану.
13. Нафтова і газова промисловість : Наук.-виробн. журнал. — №№ за 1998 — 2008 р.р.
14. Перелік чинних нормативних та методичних документів з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз». — Київ : НАЦ ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України», 2005. — 31 с.
15. Петренко В. П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника-лідера економічно-господарської системи [Текст] / В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. — 2001. — № 1. — С. 98—101.
16. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [Текст] / В. П. Петренко // Наукова монографія. — Івано-Франківськ : «Нова Зоря», 2006. — 352 с.
17. Проблеми нафтогазової промисловості : Зб. наук. праць. — Київ : ДП «НДІНГП» НАК «Нафтогаз України», 2005 — 2008 рр.. Вип. 1, 2, 3, 4, 5, 6.
18. Пудрик В. Діловий кадровий резерв – запорука стабільності у роботі нафтогазового комплексу України [Електронний ресурс] / Валерій Пудрик // Форум нафтогазового комплексу України. — Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/am/ct30.html> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
19. Рибчич І. О. Проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки [Текст] / І. О. Рибчич, С. О. Лизун, Д. О. Єгер, Ю. О. Зарубін // Нафтова і газова промисловість. — № 3. — 2005. — С. 3—7.

20. Салл Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю [Текст] / Дональд Салл // &.СТРАТЕГИИ. — 2010. — №4. — С. 10—18.
21. Табахарнюк М. О. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій [Текст] / М. О. Табахарнюк, В. П. Петренко // Регіональна економіка. 2001. — № 3. — С.100—107.
22. Тимошенко Д. В. До оцінки стану володіння мотиваційними технологіями управлінським персоналом НГКУ [Електронні текстові дані] / Д. В. Тимошенко // Матеріали міжнародної науково-технічної конференції «Ресурсозберігаючі технології в нафтогазовій енергетиці». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). — 80 Min / 700 MB ; 12 см. — Систем. вимоги : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista ; Adobe Acrobat reader. — Назва з титул. екрану.
23. Тимошенко Д. В. Інноваційна соціалізація працівників НГКУ як інструмент активізації винахідницької діяльності [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтогазовій промисловості». — 2010. — № 1 (1). — С. 49—53.
24. Тимошенко Д. В. Критичний аналіз та удосконалення методики оцінювання людських ресурсів через врахування показників їх морально-психологічного стану [Текст] / Д. В. Тимошенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки [Текст] : Випуск 23 : У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси : ЧДТУ, 2009. — Частина I. — С. 241—244.
25. Тимошенко Д. В. Стратегічний розвиток нафтогазового комплексу України і роль національного технічного університету нафти і газу в його інтелектуальному забезпеченні [Текст] / Є. І. Крижанівський, Д. І. Дзвінчук, В. Д. Никифорок, Д. В. Тимошенко // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел». — 2007. — С. 103—105.

26. Тимошенко Д. В. Щодо ідентифікації проблем мотивації працівників інтелектуальної праці в нафтогазовій галузі України [Текст] / Д. В. Тимошенко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів : методологія розробки, механізми реалізації: зб. наук. п. / НАН України. Інститут регіональних досліджень ; редкол. : Є. І. Бойко (відп. ред.). — Львів, 2008. — Вип. 2 (70). — 2008. — С. 313—322.
27. Укрнафта повысила оклады сотрудникам на 10%. Компаньон [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/Articles/Content?Id=132568> (05.06.2011). — Заголовок з екрану.
28. Укрнафта посмотрит на мир глазами Питера Ванhecke – OPEN Knowledge. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://o-k.com.ua/news/events/5055-Ukrnafta_look_at_the_world_through_the_eyes_of_Peter_Vanhecke.html (05.06.2011). — Заголовок з екрану.
29. Укрнафта разместит акции на LSE. Компаньон [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/Articles/Content?Id=131729> (05.06.2011). — Заголовок з екрану.
30. Укрнафта. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%84%D1%82%D0%B0> (05.06.2011). — Заголовок з екрану.
31. Шупбах М. Эволюционное лидерство [Текст] / Макс Шупбах // &СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 9. — С. 40—41.