

11. *Capital fixed assets guide //For Financial reporting purposes. CAFR Group, State Auditor's Office—Revised 5/31/2011. page 20.*
 12. *An Introduction to Core Topics in Alternative Investments. Wiley F. 2012. Part Two – Real Assets, Chapters. 8–10 p.*

ДАНИ ПРО АВТОРА

Сас Олександр Олександрович, аспірант, асистент кафедри економіки агропромислових формувань Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» 03113 м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-г, КНЕУ, навчальний корпус №2.
 e-mail: sasalexandr@ukr.net

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

Сас Александр Александрович, аспирант, асистент кафедры экономики агропромышленных формирований Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана». 03113, м. Киев, ул. Дегтяревська, 49-г, КНЕУ, учебный корпус №2.
 e-mail: sasalexandr@ukr.net

DATA ABOUT THE AUTHOR

Sas Alexander Aleksandrovych, Postgraduate Student, Department of Economics The assistant agroindustrial formations Kyiv National Economic University Vadym Hetman 03113, Kiev, Street Dehtyarevskya, 49 g, KNEU, Teaching building №2.
 e-mail: sasalexandr@ukr.net

УДК 331.108.2:665.637.6

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ (ВИРОБНИКАХ МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ)

Ходикіна І.В.

В статті проаналізовані сучасні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах-виробниках мастильних матеріалів з метою виявлення проблемних моментів та визначення перспективних напрямків вдосконалення тих систем, що діють на сьогодні. За допомогою анкетування, опитування, інтерв'ювання співробітників вперше узагальнена інформація щодо втілення стратегічних методів управління на цих підприємствах, виявлені основні напрями мотивації персоналу, основи корпоративної культури. Проаналізовано, чи відбувається адаптація, навчання персоналу, чи збільшені останніми роками витрати на персонал, чи ведеться статистика спостережень, чи аналізуються ці дані, яка роль відділів кадрів на підприємствах галузі. В результаті дослідження виявлено, що підприємства потребують для подальшого успішного існування та розвитку втілення в систему управління стратегічних карт, які допоможуть водночас вирішити декілька задач: розподілити між топ-менеджерами відповідальність, об'єднати колективи однією метою розвитку, розподілити тактичні завдання для кожного співробітника. Подібні дослідження на практиці допомагають керівникам своєчасно корегувати свою діяльність та більш ефективно використовувати персонал на своєму підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал, людський капітал, стратегічне планування персоналу, стратегічна організація персоналу, стратегічний контроль персоналу, мотивація, корпоративна культура, стратегічні карти.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕННЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРІДПРИЯТТЯХ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО КОМПЛЕКСА (ПРОИЗВОДИТЕЛЯХ СМАЗОЧНЫХ)

Ходыкина И.В.

В статье проанализированы современные подходы к управлению персоналом на промышленных предприятиях - производителях смазочных материалов с целью обнаружения проблемных моментов и определения перспективных направлений усовершенствования тех систем, что действуют сегодня. При помощи анкетирования, опроса, интервьюирования сотрудников впервые обобщена информация относительно внедрения стратегических методов управления на этих предприятиях, выявлены основные направления мотивации персонала, основы корпоративной культуры. Проанализировано, происходит ли адаптация, обучение персонала, увеличены ли в последние годы расходы на персонал, ведется ли статистика наблюдений, анализируются ли эти данные, какова роль отделов кадров на предприятиях отрасли. В результате исследования выявлено, что для дальнейшего успешного существования и развития в области управления персоналом данная группа предприятий нуждается во внедрении стратегических карт, которые помогут решить сразу несколько задач: распределить ответственность между топ-менеджерами, объединить коллективы одной целью развития, распределить тактические задачи для каждого сотрудника. Подобные исследования помогают предприятию более эффективно управлять персоналом своих предприятий и своевременно вносить корректировки в работу сотрудников.

Ключевые слова: стратегическое управление, персонал, человеческий капитал, стратегическое планирование персонала, стратегическая организация персонала, стратегический контроль персонала, мотивация, корпоративная культура, стратегические карты.

CHARACTERISTICS OF PERSONAL MANAGEMENT ON ENTERPRISES IN OIL AND GAS INDUSTRY (LUBRICANTS PRODUCERS)

Khodykina I.V.

Here are analysed modern approaches to personal management on industrial enterprises – lubricants producers- in order to find out problem moments and determine perspective directions those systems what are working now. With a help of personal interviewing and questionnaire and polling at the first time was collected the information about strategically management methods on these enterprises, were found main directions of personal motivation and organizational culture basic concepts. Additionally were analysed: how are the adaptation and staff training used; were the staff costs increased in the last years, are observation, analysis and control employed. As a result were specified for the further successful work and development in the sphere of people

management this group of companies needs planning charts implementation. They help to complete next tasks: to share the responsibility among top-managers, to combine collectives with one development goal, to accommodate the tasks among every employee. Alike researches help more effective manage of stuff and correct employee work.

Key words: *strategically management, staff, human resources/capital, strategically planning, organisation, control, motivation, organizational culture, planning charts.*

Вступ. Сучасні світові тенденції управління персоналом направлені на втілення методів стратегічного управління. Історично так склалося, що в авангарді цього процесу стоять підприємства нафтопереробної галузі, на яких виробляють мастильні матеріали. Група цих підприємств займає своє окреме місце в економіці держави. Ця підгалузь в Україні практично переродилася за останні 15 років. Так за даними науково - дослідного інституту «МАСМА» на початку 2000х років в Україні діяли: ВАТ «АЗМОЛ», ВАТ «Львівський ДНОС», ВАТ «Бориславозокерит», ВАТ «Маркограф», АЗТ «Ресурс Ойл», ТОВ «МАСТ», КП «Завод Нафтохім». Вони мали наукову базу, величезні потужності, відповідний кваліфікований персонал. Внаслідок різних причин зникли майже всі ці підприємства. До таких причин можна віднести наступні:

1. світові тенденції, що змінюють вимоги до мастильних матеріалів. Наукові розробки в нафтохімічній галузі спрямовані на подовження строку експлуатації мастила або оливи у вузлах експлуатації. Тобто, потреба у використанні мастил зменшується у протилежній пропорційності від росту технологій, тому що кожне мастило має свій термін вживання і потребує заміни через певний проміжок часу. Новітні технології націлені на те, щоб цей термін подовжити. Іншими словами, зараз розробляються такі мастила, які не потребують частой заміни, тому виробляти їх треба менше. Більше того, в останні роки на ринок вийшли так звані синтетичні мастила замість мінеральних, створені трохи за іншою технологією, на базі ефірів. Вони характеризуються більш великою термічною та хімічною стабільністю. Тому частина мінеральних мастил (продуктів переробки базових олив, отриманих з нафти) зникають з ринку.

2. імпортозалежність виробників від сировини, що постачається з-за кордонів України; (слід зауважити, що нафта, яка видобувається на території України, містить у собі велику частку сірки, тому її використання у виробстві мастил та олив дуже обмежене. Основними постачальниками сирової нафти потрібної якості та власне базових олив є Росія, Азербайджан, Узбекистан).

3. Енергоємність;

4. вимушена переорієнтація збуту на експорт в зв'язку із занепадом важкої промисловості та машинобудування.

5. велика конкуренція з боку імпортерів виробників мастильних матеріалів; (У 2002 році на ринку мастильних матеріалів було представлено близько 70 брендів, таких як Shell, MobilExxon, BP Castrol, LiquiMoly, Lukoil, Chevron, Texaco, частка вітчизняних виробників при цьому складала 14%. Стрімкий ріст імпортерів продукції деякі експерти пояснюють незахищеністю вітчизняного виробника на державному рівні)

6. відсутність державного впливу на ситуацію (не створені захисні мита, приймалися закони, які дуже обтяжували роботу таких підприємств, наприклад, закон про державні закупівлі, під який чомусь віднесли всі підприємства, що малу державну форму власності, і т.д.). «Головною проблемою суб'єктів ринку мастильних матеріалів є незахищеність вітчизняного виробника на державному рівні. Готові масла й компоненти, що використовуються для їхнього виробництва, оподатковуються за однаковими митними ставками, у зв'язку з чим на ринок України можливе проникнення дешевшої продукції виробників інших країн»[1]. Водночас з боку держави не відчувається ніякої підтримки підприємств державного сектору, навпаки система податків та зборів, повноваження, які надані контролюючим органам настільки широкі, що на підприємстві треба мати штат співробітників для обслуговування постійно присутніх перевіряючих комісій.

Всі ці особливості привели до того, що структура підприємств цієї галузі зовсім змінилася. На місці втрачених підприємств виникли нові більш мобільні, модернові, краще оснащені приватні підприємства, що серед інших інновацій втілюють зовсім нові підходи до управління персоналом, тобто, змінилися принципи управління персоналом на цих підприємствах. Такими на сьогодні на Україні є: ПАТ «АЗМОЛ»

(м. Бердянськ), група компаній «Агрінол» (м. Бердянськ), СП «Yukoil» (м. Запоріжжя), група компаній «ІОІ» (колишнє ТОВ «Промислові мастила» м. Вишгород та інші підприємства), ТОВ «КСМ Протек» (раніше ТОВ «Синтез Груп», м. Київ та пгт. Клавдієво-Тарасово Бородянського р-ну Київської обл.)

Актуальність. Оскільки історично склалося так, що саме ця група підприємств стоїть на чолі інновацій в сфері управління персоналом цікаво прослідкувати наскільки втілюються у цій групі підприємств світові тенденції управління персоналом, чи співпадають ці тенденції на українських підприємствах із напрямками світового розвитку або Україна будує свою власну модель.

Завдяки подібним дослідженням можна відстежити, який досвід управління персоналом прижився в Україні, а що не варто брати на озброєння, наскільки відстають українські промисловці в питаннях сучасного управління персоналом від своїх закордонних побратимів, та допомогти прискорити цей процес приєднання до світових стандартів у цьому питанні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема вивчення світових тенденцій з управління персоналом достатньо досліджена і іноземними авторами, і українськими науковцями. Серед авторів, що займалися та продовжують займатися цією проблемою можна назвати таких: Друкер П., Хьюзлід М.А., Беккер, Коул Д., Балабанова Л.В., Крушельницька О.В., Щьокін Г., Амоша О.В., Берсуцький, Стельмашенко О.В. та багато інших.

Предметом дослідження в даному випадку є підходи до управління персоналом, що діють на промислових підприємствах-виробниках мастильних матеріалів та напрямки їх подальшого розвитку з метою підвищення ефективності.

Мета статті - визначитися як на практиці втілюються в життя ідеї стратегічного управління персоналом, зміни ставлення до співробітників компанії як до головної цінності підприємства, та намітити шляхи підвищення ефективності цих процесів та їх практичного прикладного застосування на підприємствах даної галузі.

В якості задач даного дослідження можна розглядати наступне:

1. За допомогою анкетування, опитування, інтерв'ювання співробітників, порівняння результатів їх діяльності, задоволеності їх роботою на підприємствах, їхньої мотивації щодо роботи на цих підприємствах, спостереження за корпоративною культурою, за відношенням до персоналу, класифікації (ранжирування) вимог до персоналу, ступені досягнення цілей підприємств та інших методів оцінювання скласти опис тих підходів до управління персоналом, що існує на підприємствах галузі.

2. Порівняти його з тим бажаним статусом, до якого прагнуть керівники підприємств.

3. Розробити низку заходів, що допоможуть практично приблизити сьогоденне положення до бажаного статусу.

Постановка проблеми. Зрозуміло, що зміна парадигми в підходах до управління персоналом відбулася в нашій країні пізніше в порівнянні із західними компаніями. Задача сучасної науки допомогти максимально швидко наблизити передові технології до українських реалій та скоротити цей розрив якомога якісніше.

Результати дослідження (Виклад основного матеріалу). Світові тенденції в системі управління персоналом направлені на зміну ставлення до людини працюючої як до головної цінності та головного ресурсу на підприємстві. За багато десятиліть розвитку системи управління персоналом тільки в середині минулого століття були суттєво змінені акценти. Змістовий наголос

перемістився із слова «управління» на слово «персонал». Тепер більш важливе значення має те, наскільки задоволений персонал, наскільки він націлений на свій власний успіх та успіх компанії в цілому, наскільки йому створені вигідні умови праці.

В зв'язку з цим втратила актуальність централізація управління в руках однієї людини – керівника. Зараз тенденції в системі управління персоналом спрямовані на розподіл, делегування повноважень з топ-рівня на нижчі рівні: лінійним менеджерам, самім робітникам і т.д. Від того, наскільки злагоджено буде працювати ця команда, наскільки чітко будуть виписані цілі підприємства – настільки більшого успіху може досягти вся компанія. З цього комплексу заходів і складається системний підхід до управління персоналом. Іншими словами, ідеї управління людьми не можуть бути заплановані окремо від розробки фінансового плану підприємства, від планування маркетингової політики підприємства. Три аспекти формують сьогоднішню парадигму поглядів на управління персоналом на промислових підприємствах: **стратегічне управління, відношення до працівників як до людського капіталу та цілеспрямованість всіх дій персоналу. Основна задача керівника – правильно визначитися із цілями розвитку підприємства та розкласти основну стратегічну ціль на тактичні задачі і довести їх до кожного співробітника компанії.** «Стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства, воно передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників в його реалізації» [5] Люди повинні бути об'єднані однією метою та знати, для чого вони виконують ті чи інші функції, більше того самі генерувати ідеї, інновації та втілювати їх у життя. Поняття менеджменту, управління останнім часом зменшилося у своєму значенні. Зараз керувати, управляти можна не тільки підлеглими, а і своїми діями, тобто вміти організовувати свою роботу самостійно. Головне, щоби ці дії співробітника були частиною загального діла. Тому сьогодняшня задача керівників різних ланок (вищої, середньої та нижчої) контролювати саме цей процес на своєму рівні та впливати на нього в межах своїх повноважень.

Процес стратегічного управління персоналом складається з трьох етапів: стратегічного планування персоналу, стратегічної організації персоналу та стратегічного контролю персоналу. Оскільки історично так склалося, що з п'яти основних виробників мастильних матеріалів на Україні чотири абсолютно нові підприємства, то вони з самого початку свого існування планували кількість персоналу, вимоги до якісних характеристик своїх співробітників відповідно до означеної стратегічної цілі розвитку підприємства та розробленої на її основі кадрової політики. До уваги також бралися маркетингові конкурентні позиції підприємства на ринку, вплив зовнішніх факторів, як то вплив держави на галузь в цілому та на підприємство зокрема, та внутрішній стиль управління, який бере на озброєння управляючий або керівник компанії. Із п'яти підприємств, що продукують мастильні матеріали на Україні, тільки ПАТ «АЗМОЛ» вело політику утримання на ринку, інші чотири підприємства ведуть агресивну політику завоювання ринку мастильних матеріалів, збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту.

Відповідно стратегічна ціль практично у всіх чотирьох нових компаній звучить приблизно однаково: «стати лідером продаж», «завоювати певну долю ринку» або «випускати принципово нові мастильні матеріали, ті, які необхідні споживачам саме сьогодні». Тобто це ті цілі, які відповідають маркетинговій політиці, візії цих підприємств, а саме: компанії нові, ведуть захватницьку політику завоювання. Звідси позиції підприємства щодо управління персоналом для «АЗМОЛа» можна назвати слабкими, а для інших виробників мастильних матеріалів міцні або домінуючі позиції[2], вони знаходяться у стадії інтенсивного розвитку, ставлять собі за ціль і ведуть агресивну політику захвату своєї долі ринку і завоювання все більшої кількості споживачів з метою збільшення обсягів виробництва. За рахунок розвитку виробництва, приватної форми власності та вкладених в них інвестицій мають у розпорядженні вільні кошти, активно втілюють передові науково-технічні розробки, забезпечують свої підприємства професійним персоналом у достатній кількості. Тут втілюються більш демократичні принципи управління, надається більше свободи персоналу, співробітники залучаються до прийняття рішень в компанії, мають право на висловлювання своєї думки, заохочуються ініціатива, прояв себе, відповідно можливий зріст за ієрархічними сходами. Головні вимоги до персоналу, що приймається на роботу, високий професіональний рівень, вміння працювати у групі, відповідальність.

Тобто, стратегія планування та підбору/відбору персоналу тут динамічна, направлена на залучення ініціативного, молодого персоналу, здатного ризикувати, працювати в команді, мобільного, амбіційного, з гарною освітою. Залучення персоналу відбувається завдяки довгостроковим інвестиціям у розвиток персоналу (замовлення у ВИЩІ, активний пошук, реклама і т.д.). «АЗМОЛ» зараз стоїть осторонь цього процесу: з початком процедури банкрутства персонал тут взагалі не приймається, планування персоналу базується на тому, щоб залишити мінімальну кількість різносторонньо розвинених працівників, тих, які вміють виконувати різні функції, бути гнучкими, невивагливими та чітко мотивованими на успіх і відродження підприємства.

Стратегічне управління персоналом даних підприємств формується з урахування «особливостей чинників зовнішнього середовища та тенденціями розвитку ринку праці»[4] Мається на увазі наступне: при плануванні персоналу береться до уваги, що персонал підприємств-виробників мастильних матеріалів можна умовно поділити на великі групи за принципом розподілу персоналу будь-якого промислового підприємства згідно виконання близьких за змістом функцій. Це адміністративно управлінський персонал, інженерно-технічні робітники, службовці, робочі, обслуговуючий персонал. І головною складовою, найбільш чисельними за своїм складом на таких підприємствах є інженери-технологи та оператори установок з виготовлення мастильних матеріалів. Інженерів – технологів не так багато. Їх готують хіміко-технологічні вищі навчальні заклади країни, де є кафедри хімії нафти та нафтопродуктів. У нас в країні це кілька вищів – Дніпропетровський хіміко-технологічний інститут, Львівський, Одеський, Харківський та Київський політехнічний інститут. Але все одно таких спеціалістів не багато, тому це головне багатство підприємств-виробників мастильних матеріалів. За спеціальністю «оператор установок» на жаль не готує ні один технікум, ні одне професійно-технологічне училище, хоча культура виготовлення мастильних матеріалів зростає, і відчувається нестача фахівців такого роду діяльності. Їх робота не така складна, тому підприємствам або доводиться самим навчати їх, або переманювати з одного підприємства до іншого. Тому цей факт важливий та враховується всіма керівниками на етапі планування та підбору персоналу, а також на етапі використання персоналу. До цієї підгрупи співробітників – особливе ставлення, нестандартні підходи до оплати їхньої праці і т.д. В реалії не на всіх підприємствах спостерігаються такі зміни. На деяких підприємствах більш кастовими є працівники відділів збуту, або топ-менеджери компанії, або найстарші працівники компанії.

На етапі стратегічного використання персоналу оцінка, навчання, розвиток персоналу, формування корпоративної культури, управління оплатою праці «виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдиною цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства»[5]

За даними опитувальних анкет та за результатами вибіркових інтерв'ю, що були проведені на всіх підприємствах можна зробити наступні висновки. По-перше, на всіх підприємствах галузі використовуються здебільшого схожі стилі управління. Три компанії («ІОІ», «Юкойл» та «КСМ Протек»), на думку їх робітників, відносяться до американсько-європейської системи управління, коли вітаються приятні стосунки з керівництвом, але в той же час існує делегування повноважень та є велика доля персональної відповідальності кожного співробітника, можливий «соціальний ліфт» на фоні жорстокої конкурентної боротьби всередині компанії. Група компаній «Агрінол» за оцінками її співробітників – це одна родина, тобто, тут впроваджується японська система менеджменту. Але ця думка властива здебільшого адміністративному, управлінському, інженерному персоналу. Робочі так не вважають. На їх думку, навпаки, це більше компанія з авторитарним методами управління. На ПАТ

«АЗМОЛ» до останнього часу стабільної роботи втілювалася китайсько-радянська система авторитарного управління та підпорядкування без нарікань.

По-друге, трохи змінені традиційні підходи до адаптації персоналу, але не на всіх підприємствах. Суперечливою, але цікавою в цьому сенсі є методика, що практикується в групі компаній «АГРІНОЛ». Кожний співробітник незалежно від освіти, віку та посади, на яку він претендує, починає з найпростішої роботи на виробництві та через деякий час має змогу пройти стажування у всіх підрозділах підприємства. На інших підприємствах адаптація не передбачена. Адаптація обмежується кількадецима супроводом новачка з боку більш досвідченого колеги.

Третє – помінявся набір цінностей важливих для працівників та відповідно мотивація праці. Основними мотиваторами персоналу на підприємствах – виробниках мастильних матеріалів до сьогодні залишаються ті, що дають відчуття безпеки (заробітна плата, соціальний захист). Мало розвинуті мотиватори, що створюють у працівників відчуття причетності до компанії, дають можливість особистісному розвитку співробітників, заохочують їх до участі у цікавих проєктах, самовдосконаленні, зростанню їхньої відповідальності, тобто систему корпоративних цінностей, причетність до основної ідеї розвитку підприємства, на якому вони працюють. Недостатню увагу приділяється розвитку людини, людському потенціалу, «емоційному потенціалу»[3] в системі координат окремого підприємства, але процес вже зрушив з місця, але надалі його треба активно розвивати.

Мотивація та її рівень на сьогоднішній день залишаються інтуїтивним знанням менеджерів, яке стає одним із ключових моментів при постановці цілей і прийнятті кадрових рішень [9]

Дещо збільшилися витрати на персонал не через збільшення заробітної плати, а завдяки організації навчання для персоналу, застосуванню різноманітних методів підвищення корпоративної культури. Якщо говорити про культуру, то її формування знаходиться на першому початковому етапі. Формуються зовнішні атрибути, видимі неозброєним оком стороннім спостерігачам. Ці атрибути можна побачити на фасадах будівель, де розташовані ці компанії: вони прикрашені стягами, рекламними щитами, в одному стилі пофарбовані стіни всередині будівель, вироблені меблі, тара і пакувальні матеріали, символіка присутня на обладнанні, на всіх рекламних матеріалах, на фірменному одязі і таке інше. Це те, що зовні об'єднує людей однієї компанії. Але структуру корпоративної культури складають «і внутрішні цінності, норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи, міфи, пов'язані з діяльністю компанії, прийняті норми спілкування) [6] І тут не на всіх підприємствах вистачає знань з боку керівництва для того, щоб керувати цим процесом, та втілювати той набір цінностей, який він вважає правильним.

Ще декілька висновків можна зробити, проаналізувавши роботу на підприємствах галузі: матеріальне стимулювання та соціальний пакет обумовлюються під час приймання на роботу, але не завжди виконуються; контроль за виконанням цих функцій базується на совісті роботодавця; не відбувається всеохоплюючої оцінки персоналу в динаміці, не ведеться статистика, що ускладнює можливість роботи правильні висновки, уникати помилок в подальшій роботі з персоналом; вивільнення не контролюється ніяким контролюючим органом, документально оформлюється, як вже було зазначено раніше, відділом кадрів. Статистика причин звільнення не ведеться. Не має ні на одному з підприємств HR-менеджера, або топ-менеджера з управління персоналом. Відділи кадрів в основному виконують статистичну функцію, сам же керівник не в змозі охопити всі сторони процесу. Розподіл управлінських функцій за ієрархічними сходами, все одно передбачає наявність координатора чи краще координаторів процесу.

Ми можемо зробити висновки, що на сьогодні є непогані задатки в організації управління персоналом на підприємствах-виробниках мастильних матеріалів, але вони мало пов'язані з успіхом діяльності підприємств на ринку, зростанню обсягів їхніх продаж. Всі ці позитивні зміни відбувалися більше завдяки занепаду монополіста – виробника мастильних «АЗМОЛ», та появі на цьому фоні нових виробників. Якщо в найближчий час не розпочати роботу з розвитку персоналу

«В умовах глобалізації бізнесу з високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом, яке постійно поповнюється, джерелом конкурентної переваги на ринку» [10,7]

Висновки. Одним із найбільш перспективних напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах-виробниках мастильних матеріалів є, на нашу думку, поряд із формуванням корпоративної культури, розвитком персоналу та підвищенням його мотивації є стратегічні карти. Вони допомагають максимально ефективно поєднати стратегічні методи управління персоналом із впливом на окремого працівника з позиції того, що це найбільша цінність і людський потенціал підприємства, об'єднати всіх співробітників однією ідеєю, однією метою.

«На практиці на сучасних підприємствах помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління. Для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності застосовуються стратегічні карти» [8]

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних стратегічних карт, які б допомагали встановлювати.

Список використаних джерел

1. Антошків О. Огляд ринку мастильних матеріалів [http://www.zmk.com.ua/ua/articles/17.html]
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. Посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. -236с.
3. Безгін К.С.Управління процесом створення цінності на підприємстві:людський фактор/ Безгін К.Г., Гришина І.В., Ушкальов В.В.-Донецьк:Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011 -322с.
4. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці:монографія /І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін.-Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Дала, 2009.-304 с.
5. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства// Економічний вісник НТУУ «КПІ»
6. Кирилюк В.В. Корпоративна культура як важлива складова ефективного управління персоналом промислового підприємства // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: зб. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ, стор. 49-51. http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336
- 7.Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності Випуск 1. Том2/2013р. С95-98
8. Литовченко О.Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства//Литовченко О.Ю., Громак М.Г. Електроний ресурс доступу [http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/6_126363.doc.htm]
9. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : Учебно пособие. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-399 с.
10. Хьюзлйд М.А. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию// Хьюзлйд М.А., Беккер Б.Е., Битти Р.У: перевод с английского. – М.:Вильямс,2007. – 432 с.

References

1. Antoshkiv O. Ogljad rynku mastyl'nyh materialiv : <http://www.zmk.com.ua/ua/articles/17.html>
2. Balabanova L.V., Stel'mashenko O.V. Strategichne upravlinnja personalom pidpryjemstva: navch. posib. K. : Znannja, 2011. 236s.
3. Bezgin K.S., Gryshyna I.V., Ushkal'ov V.V. Upravlinnja procesom stvorennya cinnosti na pidpryjemstvi:ljuds'kyj factor. Donec'k:Vyd-vo «Noulidzh» (donec'ke viddilennja), 2011. 322 s.
4. Buz'ko I.R., Vartanova O.V., Nad'on G.O. ta in. Strategichne upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovah suchasnogo rozvytku rynku praci:monografija. Lugans'k : Vyd-vo SNU im. V. Dalja, 2009. 304 s.
5. Zhogan I.M. Strategine upravlinnja personalom pidpryjemstva // Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI».
6. Kyryljuk V.V. Korporativna kul'tura jak vazhlyva skladova efektyvnogo upravlinnja personalom promyslovogo pidpryjemstva // Aktual'ni problemy upravlinnja personalom ta ekonomiky praci: zb. materialiv IV Vseukrai'ns'koj naukovy-praktychnoj konferencii' studentiv, aspirantiv, molodyh uchenyh ZhDTU, stor. 49-51. <http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336>.
7. Leli Ju.G. Suchasni systemy upravlinnja personalom ta ih vplyv na efektyvnist' roboty pidpryjemstva. // Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti Vypusk 1. Tom 2. 2013. S.95-98.
8. Lytovchenko O.Ju., Gromak M.G. Strategichna karta jak instrument strategichnogo upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstva. : http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/6_126363.doc.htm
9. Richi Sh., Martin P. Upravlenie motivatsiey : Uchebnyu posobie. M.:YuNITI-DANA, 2004. 399 s.
10. Kh'yuziid M.A., Bekker B.E., Bitti R.U. Otsenka personala. Kak upravlyat' chellovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu. : perevod s angliskogo. M. : Vil'yams, 2007. 432 s.

ДАНИ ПРО АВТОРА:

Ходикіна Ірина Василівна, заступник голови правління,
Публічне акціонерне товариство «Азовські мастила і оливи»
м. Бердянськ Запорізької області, 71114, вул. Потійська 23, кв.71, ПАТ «АЗМОЛ»
e-mail: ikhod@mail.ru

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ:

Ходыкина Ирина Васильевна, заместитель председателя правления,
Публичное акционерное общество ПАО «АЗМОЛ»
г. Бердянск, Запорожской обл., 71114, ул. Потийская 23, кв.71, ПАО «АЗМОЛ»
e-mail: ikhod@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR:

Khodykina Iryna Vasyilivna, Deputy Chairman,
Public Joint-Stock Company Azov greases and Oils
e-mail: ikhod@mail.ru

МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

Шкутько О.М.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзингові організації, договір франчайзингу.

МЕЖДУНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МИРОВОЙ ОПЫТ

Шкутько О.Н.

Анализ опыта внедрения международного франчайзинга странами мирового сообщества и определение современных тенденций развития франчайзинга, отражающихся в опыте США и европейских стран, является актуальным при развитии франчайзинга в экономике Республики Беларусь.

Цель статьи: на основе исследования опыта развития международного франчайзинга определить проблемы и перспективы формирования франчайзинговых отношений в национальной экономике Республики Беларусь. Предмет исследования – международный франчайзинг. Методы исследования: анализа и синтеза, сравнительного анализа, исторического анализа, системного подхода.

Результаты статьи: на основе анализа международного опыта функционирования франчайзинга, выявленных тенденций и особенностей франчайзинга в страновом разрезе, определены проблемы развития франчайзинга в национальной экономике; разработаны перспективные направления внедрения франчайзинга субъектами белорусской экономики.

Область применения: разработка стратегических направлений развития франчайзинга в национальной экономике с целью повышения конкурентоспособности Республики Беларусь.

Выводы. 1. Современный рынок франшиз представлен крупными американскими и европейскими компаниями. Кроме того, рост количества франчайзеров объясняется важными изменениями в законодательствах стран. Также были созданы международные франчайзинговые организации, деятельность которых позволяет работать по системе франчайзинга даже в тех странах, где законодательство недостаточно регулирует данную сферу.

2. Белорусским компаниям следует учитывать отраслевые особенности развития франчайзинга, что позволит создавать и/или развивать свои сети в Беларуси и за рубежом, используя франчайзинг. Однако, развитие франчайзинговых сетей, требует дальнейшего развития законодательства и права в области охраны интеллектуальной собственности.

3. Следует использовать опыт создания специализированных программ кредитования предпринимателей, открывающих бизнес по франшизе, что позволит создать достаточный уровень финансовой поддержки предпринимателей. Важно внедрить схемы работы с системами франчайзинга в белорусские банки: консалтинг информации о рынке коммерческой концессии, анализ проектов франчайзеров и франчайзи по расширению их франчайзинговых сетей, посредничество между франчайзером и потенциальными франчайзи, юридические консультации в сфере коммерческой концессии и т.д.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франчайзинговые организации, договор франчайзинга