

УДК 330.111

ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОНАННЯ МАСШТАБНОЇ ДІАГНОСТИКИ І ОЦІНКИ СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УТВОРЕНЬ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

С.Я.Кісь, Д.В.Тимошенко, В.П.Петренко

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422) 23557

e-mail: fuhrer@nung.edu.ua

Розглянуто основні проблеми ефективного використання людського потенціалу в отриманні позитивних результатів діяльності підприємств нафтогазової галузі України. За результатами анкетування запропоновано рекомендації щодо необхідності оцінки та аналізу стану управлінського та виконавчого персоналу галузевих організаційних утворень. Акцентовано увагу на ролі людського чинника в підвищенні економічної та енергетичної безпеки держави.

Рассмотрены основные проблемы эффективного использования человеческого потенциала в получении позитивных результатов деятельности предприятий нефтегазовой отрасли Украины. За результатами анкетирования предложено рекомендации относительно необходимости оценки и анализа состояния управленческого и исполнительного персонала отраслевых организационных образований. Акцентировано внимание на роли человеческого фактора в повышении экономической и энергетической безопасности государства.

The basic problems of the effective use of human potential are considered in the receipt of positive results of activity of enterprises of naftogazovoy industry of Ukraine. As a result of questionnaire it is offered to recommendation in relation to the necessity of estimation and analysis of the state of managerial and executive staff of a particular branch organizational educations. Attention is accented on the role of human factor in the increase of economic and power security of the state.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливим науковими чи практичними завданнями. Сьогодні в практиці управління українськими підприємствами, установами і організаціями все ще продовжують домінувати традиційні, притаманні економіці індустріального типу, методи управління технократичного характеру, де ролі людського чинника в отриманні позитивних результатів діяльності не приділяється достатньої уваги. У зв'язку з цим менталітет як управлінського, так і виконавчого персоналу цих організаційних систем продовжує залишатись на рівні досягнень індустріальної економіки, не адаптуючись до тих змін у ринковому середовищі, які зумовлені формуванням і розвитком сучасної знаннєво-інформаційної, інтелектуальної, нематеріальної і т. п. економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Підтвердженням цього слід вважати опубліковані у низці робіт результати досліджень, висновків і рекомендацій вітчизняних науковців щодо необхідності, доцільності та умов формування в Україні економіки знань шляхом розробки і реалізації програм і заходів із її структурно-організаційних змін [1, 2], інтелектуалізації управління персоналом [3, 4] з його інтелектуальним ресурсом [5, 6], потенціалом [7, 8], капіталом [9, 10] та вмотивованою поведінкою [11, 12], сформованими на основі сучасної корпоративної ідеології, філософії і культури [13, 14].

Однак простого усвідомлення суспільством і його детермінованими частками – організаційними утвореннями (територіальними громадами, галузями, підприємствами, установами тощо) – необхідності і доцільності трансформування індустріальної економіки в постіндустріальну недостатньо. У цьому контексті дуже слушною слід вважати позицію одного із керівників компанії „Соні” Акіо Моріта, який в книзі «Зроблено в Японії. Історія фірми „Соні”» наголосив на тому, що „жодна теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним; це можуть зробити тільки люди”, виділивши як головний чинник досягнення ринкового успіху „здібності” персоналу підприємства і „здібності використовувати здібності” керівників підприємства [15, с. 191].

У зв'язку з цим завдання діагностування та оцінки здібності персоналу організаційного утворення будь-якого рівня і масштабу, будь-якої сфери діяльності і типу власності до роботи в умовах економіки знань, адекватності і керівного, і виконавчого складу цих утворень вимогам, цінностям, мотивам і моралі інтелектуалізованого суспільства ХХІ століття є, без сумніву, важливим і актуальним дослідженням. Ще більшої актуальності це питання набуває у випадку, коли дослідження стосуються такої стратегічно важливої для держави галузевої суспільної системи (ГСС) як Національна Акціонерна Компанія „Нафтогаз України” (НАК), стратегічна доцільність і, навіть, необхідність трансформування якої в сучасну інтелектуальну компанію на основі багатьох попередніх до-

сліджень і оцінок [16, 17, 18, 19, 20] була задекларована в роботі [21].

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в узагальненні, аналізі та інтерпретації результатів опитування персоналу підприємств, установ та організацій НАК „Нафтогаз України”, проведеного з метою формулювання попередніх рекомендацій щодо умов динамічної адаптації останнього до вимог і умов функціонування в економіці знань та, в перспективі, трансформації НАК в інтелектуальну компанію.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Якщо припустити, що ГСС НАК є комплексною системою певної кількості взаємодіючих з ринковим оточенням і між собою суб'єктів та об'єктів управління, об'єднаних Правлінням НАК, та розповсюдити на всі ці управлінські пари наведене вище ствердження А. Моріта, то такі узагальнені характеристики виконавчого і, відповідно, управлінського персоналу ГСС як „здібності” та „здібності використовувати здібності” в першому наближенні можуть бути представлені комплексом оцінок детермінованого переліку кваліфікаційно-освітніх, мотиваційно-психологічних, статусно-фізіологічних і т. п. характеристик, об'єктивну інформацію про стан яких можна отримати в результаті анонімного анкетування.

Основною метою управлінського аналізу і діагностики будь-якого суб'єкта ринкового господарювання (в залежності від його масштабів і того, в якій із його підсистем виникають і розвиваються проблемні питання) є виявлення причин незадовільних результатів його функціонування, втрати ринкових позицій, неефективного використання ресурсів, падіння якості людських (в т. ч. управлінських) ресурсів, продукції і послуг, корпоративної культури, управлінської і виконавчої дисципліни, розвитку кризових ситуацій [22]. Інформація, отримана в результаті проведеної діагностики, узагальнення та інтерпретації її результатів, повинна слугувати основою вироблення, прийняття і реалізації керівництвом суб'єкта господарювання (об'єкта дослідження) цілого комплексу управлінських рішень (у вигляді стратегії, програми, плану, переліку заходів тощо), спрямованих на:

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

Виконання керівництвом будь-якої ГСС вказаного переліку управлінських дій є можливим тільки у випадку наявності кількісно і якісно достовірних статусно-фізіологічних оцінок персоналу (стать, вік, стан здоров'я і т. п.), його

кваліфікаційно-освітнього рівня (освіта, досвід, стаж, посада і т. ін.), особливостей мотиваційно-психологічних характеристик (мораль, менталітет, духовність, життєві орієнтири і цінності і т. д.).

Для отримання необхідної для формулювання цих оцінок інформації за ініціативою факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, підтриманою відповідним листом керівництва університету, керівники кількох підприємств, установ і організацій НАК „Нафтогаз України” та кількох сателітних організацій дали згоду на проведення анонімного анкетування персоналу.

До переліку організаційних утворень, персонал яких підлягав анкетуванню, були включені 5 виробничих підприємств і одна науково-дослідна організація НАК, а також одна науково-дослідна і дві навчальні установи сателітного характеру.

Опитування персоналу вказаних організаційних утворень проводилось шляхом заповнення респондентами (працівниками різних рівнів, категорій і функцій) спеціальної анкети, розробленої авторами з використанням досвіду мікросоціології і соціометричних методик вивчення процесів розвитку та функціонування детермінованих соціальних груп (первинних виробничих, наукових і освітніх колективів), члени яких знаходяться в стійких особистих стосунках.

Розроблена анкета нараховувала 20 питань, кожне з яких містить кілька варіантів можливих відповідей. Із 300 надісланих у названі організації анкет добровільно і анонімно були заповнені та повернені для опрацювання 273. Узагальнені характеристики респондентів, які взяли участь в анкетуванні:

- 25,6% — рядові працівники;
- 54,9% — інженерно-технічні працівники;
- 19,5% — керівники різних ланок вертикалі управління;
- 5,5% — без спеціальної освіти;
- 85,4% та 9,1% — відповідно з вищою та середньою освітою;
- 91,5% — чоловічої та 8,5% — жіночої статі;
- 16,4% — віком до 30 років, 45,7% — віком від 30 до 40 років; 28,4% — віком від 40 до 50 років і 9,5% — віком від 50 і вище.

Узагальнення обраних респондентами з числа запропонованих авторами варіантів відповідей на поставлені в анкеті питання відбулося за найвищою кількістю виборів і продемонструвало такі результати.

1. Персонал ГСС оцінює своє здоров'я як добре і нормальне (90%). Тільки 7% респондентів вважають стан свого здоров'я поганим.

2. Усереднений мотиваційний профайл опитаних працівників ГСС виглядає дуже позитивно, оскільки більшість із них обрали як головні мотивуючі чинники і орієнтири такі значимі категорії, як професіоналізм (24%), чесність (23%), працьовитість (15%), організованість (13%), високий рівень освіченості (12%),

турбота про майбутнє (12%), відкритість (11%), високі результати в роботі (10%), сімейність та релігійність (по 10%).

3. Вірність обраній роботі в галузі демонструють 95% респондентів, з яких, однак, рідній установі – тільки 51%.

4. Найбільш дієвими мотиваторами продуктивної праці респонденти вважають можливість регулярного отримання заробітної платні (26%), відсутність кращого робочого місця (16%), творчий зміст праці (14%).

5. Незадоволення діючою системою мотивування працівників в галузі декларують 74% респондентів.

6. 87% опитаних працівників вважають власне матеріальне забезпечення незадовільним, а 23% вказують на абсолютну нестачу заробітку.

7. На необхідність удосконалення діючих систем оплати праці і морального стимулювання в галузі вказують 30% учасників.

8. 71% учасників опитування хотіли б виїхати за кордон з надією на високі заробітки для забезпечення родини.

9. Підвищити кваліфікацію прагнуть 80% із всіх опитаних і тільки 13% заперечили таку необхідність. Однак основним мотивом при цьому залишається рівень матеріального забезпечення (44%) та кар'єрний ріст (36%), а не пізнання і саморозвиток.

10. Наявність високої мотивації отримання додаткових знань в сфері менеджменту продемонструвало 65%, при тому, що 42% з опитаних одночасно вважають цю професію найменш важливою для своєї організації.

11. Інтелектуальному розвитку персоналу і продуктивності інтелектуальної праці заважають, на думку 71% респондентів, недостатній рівень оплати праці (28%), несприятливі для творчості методи керівництва (22%), незадовільні умови праці (21%), а також відсутність співпраці між освітою, наукою і виробництвом (12%).

12. На думку респондентів, знання персоналу ГСС сьогодні використовуються тільки на 56%, інтелектуальні здібності – на 49%, інноваційні якості – на 35%, моральний і духовно-культурний потенціал – на 34%, ініціативність – на 33%, а творчий потенціал особистості – тільки на 31%.

13. Найбільш важливими для галузі професіями 77% учасників опитування вважають інженерні спеціальності.

14. Найменш важливою складовою для успішної діяльності своїх організацій 42% з опитаних вважають професійний менеджмент, а 35,3% – економістів, наголошуючи одночасно на некомпетентності своїх керівників і негативних наслідках цієї некомпетенції для себе особисто (62%).

15. 62% опитаних стурбовані відсутністю чіткого розподілу і розуміння функціональних завдань структурними складовими ГСС (26%), некомпетентністю управлінського персоналу (21%), ігноруванням думки підлеглих при підготовці управлінських рішень (15%).

Слід вказати, що ця загалом цінна для будь-якого органу управління галуззю чи її структурних складових інформація про стан персоналу, дає змогу виділити і сформулювати два дуже значимі узагальнення, які мають пряме відношення до теми і кінцевої мети нашого дослідження, а саме: оцінити загальний стан і готовність людських ресурсів ГСС до подальшої інтелектуалізації галузі і на основі відношення респондентів до існуючих проблем в її поточному функціонуванні визначити доцільність та основні завдання необхідних досліджень і робіт з планування змін і трансформації НАК в інтелектуальну компанію.

Перший узагальнюючий висновок несе позитивну інформацію – персонал нафтогазової галузі української держави є порівняно молодим, високоосвіченим, володіє добрим здоров'ям, має правильні моральні і духовні орієнтири та життєві цінності, володіє внутрішньою мотивацією до позитивного особистого інтелектуального і кар'єрного розвитку, демонструє високий рівень відданості галузі та готовності до продуктивної праці з ініціативним використанням власного інтелекту, здобутих знань та креативно-інноваційних якостей.

Другий узагальнюючий висновок має негативний характер – задекларовані респондентами факти використання менше 50% знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи цього персоналу, незадовільного стану моральної та монетарної мотивації, некомпетентності керівників, ігнорування керівниками думки підлеглих і використання несприятливих для творчості методів управління, незадовільного рівня організації та усвідомлення функціональних завдань, відсутності зв'язку між освітою, наукою і виробництвом тощо, незаперечно свідчать про існуючі проблеми в сфері управління галуззю та її структурними складовими.

Таким чином, якщо загалом управлінський і виконавчий персонал структурних підрозділів НАК „Нафтогаз України” можна вважати готовим до бажаних і необхідних галузі адаптаційних змін, то оцінка цим же таки персоналом готовності до аналогічних змін управлінського корпусу структурних складових галузі демонструє певну неготовність останнього до планування і реалізації необхідних ГСС змін з її адаптації до вимог і умов функціонування в знанневомісткій економіці.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, для вирішення сформульованого в [21] стратегічного завдання трансформування ГСС НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію, керівництву компанії слід, в першу чергу, дослідити, проаналізувати і оцінити стан вмотивованості персоналу галузі загалом і кожного її структурного підрозділу зокрема, звернувши увагу на можливість пріоритетного удосконалення і посилення мотивації інтелектуальної праці, використання персоналом галузі притаманних йому інноваційно-креативних здібностей, знань і досвіду на осно-

ві запровадження в галузі системного управління процесами мотивації персоналу з використанням сучасних вітчизняних мотиваційних технологій [23, 24, 25].

Наступним, як на нашу думку, навіть більш важливим завданням, є завдання підвищення якості управлінського персоналу, тобто здібностей останнього використовувати здібності галузевих людських ресурсів на основі використання тієї ж таки мотивації на базі пріоритетних мотиваційних орієнтирів, характерних більшості персоналу галузі: професіоналізм, чесність, працьовитість. Для цього управлінському корпусу слід оволодіти і започаткувати використання в практиці реального управління інтелектуально-ресурсним потенціалом галузі інтелектоінтегруючих технологій та інтелектомотивуючих стилів управління [3, 4, 16, 26].

Вирішення цих завдань протягом достатньо короткого періоду часу (в межах 3÷5 років) дасть змогу суттєво посилити вплив на ефективність і результативність функціонування ГСС НАК інтелектуально-інноваційної складової менталітету її управлінського і виконавчого персоналу шляхом генерування і реалізації нових управлінських інтелектуальних продуктів, нарощування інтелектуальної власності, людського та інтелектуального капіталу – так званих нематеріальних активів, що не вимагає значних додаткових капіталовкладень, а може принести галузі значні додаткові прибутки. Це, в свою чергу, забезпечить не тільки успішне функціонування ГСС в ринковому середовищі, а й підвищить рівень енергетичної, а, значить, і економічної безпеки нашої держави [17].

Погоджуючись з думкою про те, що „...люди з їх інтелектуальним, підприємницьким і виробничим потенціалом є головним стратегічним ресурсом, ключовим фактором економічного зростання...” [27 с. 61], слід зазначити, що небезпека функціонування підприємств та галузей, які формують національне господарство, полягає, лише частково, у відсутності або нестачі матеріальних ресурсів. Головні проблеми, на нашу думку, сконцентровані в сфері управління та належного використання інтелектуального потенціалу людських спільнот їх керівниками. Академік НАН України М.І. Долішній заострює увагу на тому, що “з одного боку, маємо значні природні ресурси, з іншого – людські ресурси. Однак, не задіємо людський капітал у використанні наявного природно-ресурсного потенціалу” [28, с. 324]. Отже, при здійсненні оцінки ресурсного забезпечення економічної безпеки країни, регіону, галузі, підприємства на перший план виступає один з найважливіших ресурсів, яким є інтелектуальний потенціал людини, її здатність, готовність та спроможність використовувати набуті та генерувати нові знання. Важливу роль в активізації цих процесів відіграє управлінський персонал, який повинен бути свідомий того, що в сучасних умовах: „Ми рухаємось від економіки рук до економіки голів” [29].

Подібні вимоги до удосконалення використання інтелектуально-ресурсного потенціалу персоналу будь-якої ГСС дає всі підстави для продовження спроб отримання достовірних оцінок готовності управлінського і виконавчого персоналу до ефективної співпраці в умовах інтелектуальної економіки, яка може ґрунтуватись на думку проф. Ю. Мальчина тільки на забезпеченні додаткової умови – „... будь-яка політика може бути реалізована лише тоді, коли вона виражає те, що люди усвідомили” [30, с. 324].

Визначення рівня „усвідомленості” персоналом нафтогазової галузевої суспільної системи необхідності таких перетворень вочевидь вимагає виконання масштабніших, глибших і ретельніших досліджень та оцінок. Тому, важливим кроком процесу трансформування такої важливої ГСС як НАК „Нафтогаз України” в сучасний комплекс інтелектуальних організацій, установ і підприємств повинна стати організація і проведення (за доброї волі і підтримки керівництва НАК, його структурних складових, наукових, професійних та громадських організацій) анонімного анкетного опитування:

– представників управлінського персоналу всіх вертикалей і рівнів ієрархії галузевої піраміди менеджменту;

– представників виконавчого персоналу виробничих, комерційних, наукових, освітніх і т. п. складових структури НАК;

– незалежних, авторитетних в галузі експертів: керівників різних рівнів, провідних фахівців-практиків, галузевих науковців, керівників професійних і громадських організацій тощо.

Розробка змісту анкети, цілі анкетування і т. п., проведення анонімного опитування, збір, обробка, аналіз та інтерпретація отриманих результатів, без сумніву, дадуть змогу уточнити виявлені і продемонстровані в цій публікації факти, позиції, тенденції, прагнення, бажання і т.п., а також сформулювати цілі, завдання та проекти документів, необхідних для вирішення сформульованої в роботах [16÷21] мети із забезпечення в галузі „... випереджаючого розвитку гуманітарного капіталу», як основного ресурсу „... формування в суспільстві загальної інноваційної культури”, „... суспільства та економіки знань” [31, с. 43].

Література

1 Україна у вимірі економіки знань [Текст] / За ред. акад. НАНУ В.М.Геєця. – К.: Основа, 2006. – 592 с.

2 Богиня Д.П. Структурно-організаційні зміни економіки в умовах формування економіки знань [Текст] / Д.П.Богиня // Вісник Хмельницького національного університету / Економічні науки. – 2005. – № 6, Том 1. – С. 7-10.

3 Петренко В.П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника – лідера економічно-господарської системи [Текст] / В.П.Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2001. – № 1. – С. 98-101.

- 4 Петренко В.П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника [Текст] / В.П.Петренко // Вісник Хмельницького національного університету / Економічні науки. – 2007. – № 6, Том 1. – С. 43–46.
- 5 Василюшин Н. Є. До уточнення поняття “інтелектуальний ресурс” з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем [Текст] / Н.Є.Василюшин, Д.В.Тимошенко, І.В.Фіщук, В.П.Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Збірник наукових праць. – Львів: НАН України, Інститут регіональних досліджень, 2006. – № 5(61). – С. 250-259.
- 6 Калина А.В. Возможные подходы к стимулированию труда интеллектуального ресурса корпорации. [Текст] / А.В.Калина // Вісник Хмельницького національного університету / Економічні науки. – 2005. – № 6, Том 1. – С. 41-43.
- 7 Бауліна Т.В. Інтелектуальний потенціал підприємства як головний фактор в управлінні організаційними змінами. [Текст] / Т.В.Бауліна // Вісник Хмельницького національного університету / Економічні науки. – 2005. – № 6, Том 1. – С. 25-127.
- 8 Прошак В.В. До питання про зміст поняття “інтелектуальний потенціал” суспільства [Текст] / В.В.Прошак // Вісник ЛДФЕІ: 36. наук. статей. Екон. науки. – Львів: ЛДФЕІ, 2001. – №2. – С. 80-85.
- 9 Федулова Л.І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань [Текст] / Л.І.Федулова // Проблеми науки. – 2006. – №3. – С. 34-38.
- 10 Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань [Текст] / Ж. Поплавська, В. Поплавський // Вісник НАН України. – 2007. – №2. – С. 52-62.
- 11 Гоголь Г.П. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки [Текст] / Г.П.Гоголь // Регіональна економіка. – 2000. – №2. – С.98-103.
- 12 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.
- 13 Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту [Текст] / Г. Колесніков // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/4. – С. 23-26.
- 14 Петрова І.В. Формирование модели организационной культуры предприятия [Текст] / І.В.Петрова // Регіональні перспективи. – 2000. – №1. – С.167-169.
- 15 Морита Акіо. Сделано в Японии. История фирмы „Сони” [Текст] / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.
- 16 Короп І.В., Люта Н.В., Петренко В.П. Про основні шляхи вирішення проблеми ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України // Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні [Текст]: V Всеукр. наук.-практ. конф., 27-28 квіт. 2005 р.: тези допов. – К.: Ін-т інтелектуальної власності і права, 2005. – С. 95-99.
- 17 Кісь С.Я. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки [Текст] / С.Я.Кісь, Н.В.Люта, В.П.Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2006. – №1(13). – С. 93-99.
- 18 Крижанівський Є.І. Використання галузевого інтелекту в контексті безпеки розвитку соціоприродних систем (на прикладі нафтогазової галузі України) [Текст] / Є.І.Крижанівський, С.Я.Кісь, В.П.Петренко [та ін.] // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2007. – № 2(16). – С. 122-126.
- 19 Кісь С.Я. Роль інтелектуальних ресурсів галузевих суспільних систем як фактора економічної і технологічної безпеки України [Текст] / С.Я.Кісь // Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем: Всеукр. наук.-практ. конф., 6-8 груд. 2007 р.: тези допов. – Івано-Франківськ, 2007. – С. 167-169.
- 20 Стратегічний розвиток нафтогазового комплексу України і роль національного технічного університету нафти і газу в його інтелектуальному забезпеченні [Текст] / [Крижанівський Є.І., Дзвінчук Д.І., Никифорук В.Д., Тимошенко Д.В.] // Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем: Всеукр. наук.-практ. конф., 6-8 груд.2007 р.: тези допов. – Івано-Франківськ, 2007. – С. 103-105.
- 21 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.
- 22 Петренко В.П. Щодо потреб українського суспільства в розвитку методів та інструментів діагностики соціально-економічних систем: основні завдання і проблеми [Текст] / В.П.Петренко // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки “Галицька Академія”. – 2007. – №1(11) – С. 201-205.
- 23 Данилюк М.О. Аналіз соціально-економічних стимулів підвищення трудової активності працівників в умовах формування ринку (на прикладі нафтогазових підприємств) [Текст] / М.О.Данилюк, О.М.Ковалко, Т.М.Оришин, В.Р.Лещій // Регіональна економіка. – 1998. – №2. – С. 75.
- 24 Петренко В.П. Модель мотиваційного простору організаційного утворення як основа розробки стратегії мотивації її персоналу [Текст] / В.П.Петренко, М.О.Табахарнюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002. – №2(3). – С. 100-106.
- 25 Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації [Текст] / М.О.Табахарнюк, Є.А.Ревтюк, В.П.Пе-

тренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2002. – С.118-131.

26 Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [Текст]: монографія / В.П.Петренко. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.

27 Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) „Шляхом європейської інтеграції” / А.С.Гальчинський, В.М. Геєць [та ін.]. – К.: НІСД, 2004. – 416 с.

28 Використанню та охороні природно-ресурсного потенціалу Волині – вагому наукову підтримку // Регіональна економіка. – 2002. – №4. – С. 325-328.

29 Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management: Competing in the New Era. Fifth Edition. McGraw-Hill, New-York, 2002. – 675 p.

30 Мальчин Ю. Інтелектуальне та кадрове забезпечення регіонального розвитку // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку: За матеріалами VIII Всеукраїнських муніципальних слухань „Ресурси місцевого і регіонального розвитку: національний та міжнародний аспекти”, 29липня – 2 серпня 2002 року, Судак, АРК / Науковий редактор: М. Пухтинський. – К.: Атака-Н, 2003. – 528 с.: іл.

31 Національна стратегія розвитку „Україна-2015”. – К.: Громадсько-політичне об'єднання „Український форум”, 2008. – 74 с.