

Економіко–управлінські аспекти функціонування організації, що навчається

У статті розглянуто особливості формування організації, що навчається, визначено комплекс економічних та управлінських передумов адаптації суб'єкта господарювання до нових умов. На прикладі НГВУ «Долинанафтогаз» продемонстровано результативність втілення концепційних засад організації, що навчається, в господарську практику.

В статье рассмотрены особенности формирования организации, которая учится, определен комплекс экономических и управленческих предпосылок адаптации субъекта хозяйствования к новым условиям. На примере НГВУ «Долинанафтогаз» продемонстрирована результативность воплощения концепционных принципов организации, которая учится, в хозяйственную практику.

The features of forming of organization which studies are considered in the article, certainly complex of economic and administrative pre-conditions of adaptation of subject of manage to the new terms. On the example of NGVU "Dolynanaftogaz" effectiveness of embodiment of conception principles of organization which studies in economic practice is shown.

Постановка проблеми. Швидкий науково–технічний прогрес останні десятиріччя змінив характер праці людини з фізичного до розумового, що в свою чергу призвело до системних зрушень як у принципах функціонування ринкової економіки, так і в суспільстві в цілому. Слід відмітити, що перехід до постіндустріального суспільства змушує компанії пристосовуватися до нових, доволі незвичних умов існування, що, в свою чергу, змінює структуру всієї економічної системи. Тож не дивно, що управлінці все більше і більше уваги приділяють проблемі створення організації, що здатна адекватно реагувати на виклики сучасного світу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Знання у процесах функціонування економічних систем зазвичай у дослідженнях економістів розглядається як екзогенний чинник, який формується суспільством протягом великого відрізка часу, тож не піддається безпосередньому управлінському впливу. При цьому неодноразово науковцями досліджувався вплив навчання та освіченості на результати діяльності економічних систем різних рангів. Зокрема, слід відмітити роботи С. Струмиліна, Т. Шульца, Г. Беккера [1], Я. Фітценца, Т. Стюарта [2] та інших, які й сформуливали кон-

цепції людського потенціалу, людського капіталу, інтелектуального капіталу тощо, що пояснюють роль та місце людини та її знань, здібностей та навиків в процесах виробничо–господарської діяльності. Щоправда, класичні економічні підходи, що довели свою ефективність під час розробки управлінських рішень щодо використання традиційних видів ресурсів, демонстрували низьку, а подекуди й повну відсутність, ефективності при застосуванні їх до процесів управління знаннями економічної систем. Поруч із тим у теорії управління системами П. Сенджа, Дж. Сверінга, Дж. Бургоуна та іншими авторами при розробці концепції «організації, що навчається» пропонуються принципи управління знаннями суспільної системи в інтересах досягнення зростання останньої. Щоправда, дослідники здебільшого акцентують свою увагу на розробці реальних механізмів впливу на зовнішнє оточення організації за рахунок її самоадаптації внаслідок використання знань притаманних як окремим її працівникам, так і організації в цілому. Поруч із тим реінжиніринг підприємства в організацію, що навчається, є досить новим та ще не вивченими науковцями та практиками, адже «...ми ніколи ще не підходили до більш тонкого завдання: за допомогою освоєння нових знань і дисциплін будувати організацію, розширяти її можливості обновлятися та створювати нове, розробляти стратегію і політику» [3, с. 30].

У зв'язку з цим **метою статті** є визначення комплексу економічних та управлінських заходів, які формуватимуть передумови, шляхи та принципи адаптації суб'єкта господарювання до умов організації, що навчається. Крім того, на основі фактичного матеріалу показати стан та потенційні можливості втілення концепційних засад організації, що навчається в практику функціонування окремо взятого підприємства.

Виклад основного матеріалу. Слід відмітити, що серед науковців немає однозначності щодо розуміння терміна «організація що навчається». Так, основною відмінністю, на думку П. Сенджа, організації, що навчається, від традиційних є те, що остання «...постійно розширює свої здатності створювати власне майбутнє» [3, с. 33], адже на відміну від традиційного «адаптивного навчання» для такої організації характерним є «творче навчання», яке підвищує наш творчий потенціал.

Більшість авторів, розглядаючи роль та місце знань в сучасній організації, акцентують свою увагу саме на процесі навчання персоналу. Зокрема, на думку Дж. Сверінга та

А. Вірдсма, організація, що навчається, – це організація, здатна не лише вчитися, а й навчати тому, як вчитись [4, с. 7]. На думку Дж. Бургоуна, організація, що навчається, – це «...організація, яка підтримує навчання всього персоналу, і при цьому сама постійно перетворюється. Ця організація створює умови, при яких навчання стає не лише прийнятним, а таким, якого практично вимагають» [5, с. 55]. А. Джаппара вважає, що «...організація, що навчається, це організація, яку характеризує постійне пристосовування і промоція дій скерованих на індивідуальне, колективне та організаційне навчання» [5, с. 55]. К. Перехуда розглядає організацію, що навчається, з точки зору психології управління, оскільки суть останньої, на його думку, зводиться до постійного «інвестування» в людські ресурси, зорієнтовані на інтерналізацію внутрішніх знань [6, с. 69].

Слід відмітити, що, на думку П. Сенджа: «Організація здатна чомусь навчитися тільки тоді, коли чомусь навчаються окремі люди. Останнє не гарантує, що ми отримаємо організацію, що навчається. Але без людей, що навчаються, точно нічого не вдасться» [3, с. 149]. Тому, на нашу думку, слід погодитися з Р. Лассея [4, с. 7], який стверджує, що ключем до розуміння організації, що навчається, є розвиток. Якщо навчання є зміною поведінки, то організація, що навчається, здатна привести до зміни власної поведінки. Вона може адаптуватися, трансформуватися та розвиватися. Тож ключем до розуміння метафори «організація, що навчається» є твердження Р. Аккофа: «...навчатися – означає досягати більш високих результатів діяльності за незмінних умов», при цьому «система не може навчатися та адаптовуватися, якщо її менеджмент не володіє такими властивостями» [5, с. 342].

Для вітчизняних підприємств, зокрема тих, які формують економічну безпеку національної господарської системи, на сьогодні найважливішими чинниками ринкового успіху слід вважати інвестиції в освіту, розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій, зростання витрат на НДДКР, якість управління підприємством та якість людських ресурсів загалом.

Визначаючи стратегічні орієнтири розвитку, суб'єкти господарювання мають враховувати те, що джерелом конкурентних переваг в умовах знанієвоорієнтованої економіки є не тільки фінансові та матеріально-технічні ресурси, а передовсім інновації, які ґрунтуються на знаннях.

Впровадження концепції «організації, що навчається» в практику функціонування підприємств стратегічно важливих галузей національного господарства вимагає насамперед від їх менеджменту моніторингу певних показників, які, на нашу думку, визначатимуть комплекс дій, пов'язаних із необхідними перетвореннями. Вимірюючи стан адаптованості підприємства до умов «організації, що навчається», вважаємо за доцільне використовувати такі узагальнену інформацію:

1. Стан інноваційності підприємства, який визначається інтенсивністю продукування й комерціалізації інновацій і може бути об'єктивно представлений таким даними, як: загальна величина НДДКР та їхня частка у валовому доході; витрати на

інтелектуальні розробки та їхня частка у валовому доході; кількість науково-технічних публікацій працівників тощо.

2. Створення знань із комерційним ефектом – це насамперед кількість зареєстрованих патентів, які отримало підприємство, а також коефіцієнт винахідливості персоналу.

3. Рівень накопичення та використання знань, динаміка обміну знаннями – частка власних та запозичених із-за кордону навчально-методичних розробок, творчих ідей та наукових відкриттів, які використовуються у виробничому процесі; інтенсивність використання власних інтелектуальних розробок, застосованих у практичній діяльності підприємств.

4. Якість людського капіталу – це всі показники системи освіти (отримання першої вищої освіти, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівниками); частка вчених у загальній кількості зайнятих на підприємстві, показники плинності висококваліфікованих працівників; продуктивність та трудомісткість праці управлінського та виконавчого персоналу; рівень матеріального стимулювання інтелектуальних розробок; кількість прийнятих та реалізованих інноваційних рішень.

5. Розвиненість інформаційної та техніко-технологічної інфраструктури підприємства, яка може бути оцінена показниками розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій, рівнем використання власних та запозичених технічних засобів, технологій та технологічного обладнання.

Використання приведеної вище оцінки адаптованості стану підприємства дає підстави вести мову про економічні передумови та наслідки функціонування суб'єкта господарювання в якості «організації, що навчається». Моніторинг ряду показників дасть можливість сфокусувати управлінські рішення в тих напрямках, які потребують першочергових впливів з боку управлінського корпусу організації.

Наприклад, у роботі [7] на основі аналізу економічних та управлінських аспектів функціонування нафтогазової галузі України зроблено висновок про те, що позитивні результати діяльності вітчизняного нафтогазового комплексу залежать насамперед від якості управлінських рішень, прийняття та виконання яких забезпечується високою кваліфікацією та інтегральними знаннями команди працівників. Автори наголошують на тому, що «...нафтогазовий комплекс нашої держави є мегаорганізацією, управління якою повинно ґрунтуватися на використанні найсучасніших концепцій управління...», якими слід вважати концепцію «організація, що навчається» (learning organization, 1990) [3, 8] та «інтелектуальна організація» (intelligent organization, 2000) [9, 10]. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне визначити не тільки головні економічні, а й управлінські орієнтири адаптації вітчизняних підприємств до умов «організації, що навчається».

На наш погляд, концепція організації, що навчається, потребує нового способу бачення підприємства. Відхід від бачення фірми через призму функцій (маркетингових, фінансових, персональних, продуктивних або тих, що стосуються послуг) не означає відмову від їх реалізації. Система управління в організації, що навчається, приймає новий вигляд.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На перший план виступають нові підсистеми управління, такі як управління знаннями, управління компетенцією, управління нововведеннями, управління творчістю, управління змінами, управління якістю.

Управління знаннями полягає у веденні діяльності сконцентрованої на організації, що здобуває знання на власному досвіді та досвіді інших, також на розумному використанні цих знань для реалізації місії (завдань) організації. Цей спосіб управління цілком відрізняється від відомих підходів, пов'язаних із завданнями, функціями, людьми чи групами людей. Предмет управління у процесі управління знаннями є настільки детальним, що він вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та персональної політики. Він також вимагає формування нових навичок у керівництва.

Управління компетенцією концентрується на компетенції організації та індивідуальній компетенції працівників таким чином, щоб організація була здатною діяти тепер і в майбутньому. Компетенції є основними ресурсами організації. У компетенції можуть бути включені мотиваційні аспекти, особисті якості та навички, необхідні співробітникам для досягнення успіху у своїй роботі.

Управління нововведеннями та участю працівників у управлінні підприємством має на меті створення на підприємстві клімату, що сприяє новаторським ідеям, впровадженню змін, процесам організаційного навчання шляхом залучення та взаємної інтеграції цілей організації з цілями працівників.

Управління творчістю концентрується на використанні здібностей творчих людей, що працюють на підприємстві. Головною метою є створення новаторських ідей, тобто винахід рішень, які досі були невідомими і не застосовувались.

Підтвердженням необхідності та дієвості впровадження управлінських та організаційних заходів пов'язаних з реалізацією концепційних засад організації, що навчається, на нашу думку, може стати розгляд результатів діяльності окремо взятого суб'єкта господарювання. Як досліджуваний об'єкт нами було обране нафтогазовидобувне управління (НГВУ) «Долинанaftогаз», яке має значний потенціал і потребує покращення результатів господарювання саме за рахунок активізації дій, спрямованих на формування засад організації, що навчається.

Слід зазначити, що управління щорічно впроваджує у виробництво майже 15 нових видів техніки й передової технології, що дозволяє додатково видобувати до 20 тис. т нафти і 4 млн. куб. м газу. Завдяки цим заходам вдається зменшувати темпи па-

діння видобутку нафти. Так, у 2008 році було впроваджено 15 заходів науково-технічного прогресу (55 свердловино-операцій), що дало змогу додатково видобути 26 тис. т нафти.

Важливою з точки зору ефективного функціонування НГВУ «Долинанaftогаз» є інтелектуальна праця персоналу підприємства та її кінцеві результати – інтелектуальні продукти. Враховуючи той факт, що в НГВУ «Долинанaftогаз» більше 80% основних фондів – обладнання і машини, відпрацювали свій амортизаційний строк і потребують значних затрат на ремонт і заміну, підприємство значну увагу приділяє впровадженню у виробництво технічних розробок своїх працівників. У зв'язку із відсутністю необхідних капіталовкладень на заміну основної маси обладнання на підприємстві на існуючих основних фондах впроваджуються сучасні технології на рівні запатентованих новинок в багатовекторних напрямках. Впровадження цих заходів дає можливість підвищити рівень новизни технологій і наблизити їх до рівня зарубіжних.

За останні п'ять років 13 працівників НГВУ «Долинанaftогаз» стали авторами заявок на винаходи та корисні моделі, на які отримано патенти України. При цьому на нематеріальному балансі НГВУ «Долинанaftогаз» є 16 діючих патентів на винаходи (корисні моделі). Серед співавторів винаходів дев'ять працівників інженерно-технічного складу управління, три – начальники відділів (у тому числі один кандидат технічних наук) та три працівники системи управління. Винахідницька діяльність НГВУ «Долинанaftогаз» спрямована, головним чином, на технологічні і технічні інновації в сфері інтенсифікації процесів видобування нафти і попутного газу.

Результати впровадження і винаходів, рацпропозицій та організаційних новацій, авторами і співавторами яких є працівники підприємства продемонстровані в табл. 1.

Додатковий видобуток нафти протягом аналізованого періоду зріс більше як удвічі і становив 7% від загального видобутку в 2008 році. За 2004–2008 роки прибуток від впровадження продуктів інтелектуальної діяльності працівників НГВУ зріс майже в 5 разів, що свідчить про важливу роль і належну увагу до останньої у господарській діяльності підприємства.

Одночасно з цим керівництво НГВУ налагодило тісну співпрацю з Науково-дослідним і проектним інститутом ВАТ «Укрнафта» (НДПІ), спільно з яким здійснюється дослідно-промислове випробування нових технологій, технічних засобів, хімреагентів та матеріалів. Протягом 2005–2008 років реалізовано 22 програми дослідно-промислових випробувань технологій, з який десять технологій впроваджено в виробництво.

Таблиця 1. Виробничі та фінансові результати від використання винаходів працівників НГВУ «Долинанaftогаз» (власне опрацювання авторів)

Рік використання	Прибуток, тис. грн.	Додатковий видобуток нафти, тис. т	Додатковий видобуток газу, тис. куб. м
2004	3201,60	12,00	3177,80
2005	5561,10	12,40	3476,00
2006	12717,20	20,20	4891,40
2007	16661,10	26,50	6513,70
2008	11232,30	25,20	7257,00
Всього	49373,30	96,30	25318,90

Таблиця 2. Дані про персонал НГВУ «Долинанафтогаз» щодо отримання другої вищої освіти в Інституті післядипломної освіти ІФНТУНГ (власне опрацювання авторів)

Роки	Кількість персоналу, який отримав другу вищу освіту	З них навчались в ІФНТУНГ	За економічними спеціальностями	За технічними спеціальностями
2004	18	15	5	10
2005	11	10	4	6
2006	8	8	3	5
2007	6	6	3	3
2008	5	5	2	3

Кількість персоналу з вищою освітою протягом 2004–2008 років зростала, головним чином за рахунок здобуття вищої освіти інженерно–технічними працівниками та робітниками підприємства. Зростання частки ІТП та робітників з вищою освітою у 2008 році порівняно з 2004 роком становило 1%. Це свідчить про те, що, отримавши досвід практичної роботи, окремі робітники та ІТП підприємства відчують потребу в отриманні додаткових знань. Здобуття вищої освіти дає можливість працівникові виконувати більш складнішу роботу, отримуючи при цьому вищу заробітну плату. Для здобуття вищої освіти працівники НГВУ «Долинанафтогаз» обирають Івано–Франківський національний університет нафти і газу (близько 95%), де здійснюється підготовка фахівців за різними напрямками для роботи на підприємствах нафтогазового комплексу.

Аналізуючи кількість та структуру персоналу, який отримав другу вищу освіту протягом 2004–2008 років, необхідно відзначити, що ця кількість загалом зменшилася як в абсолютному, так і відносному вираженні. Серед тих, хто здобував другу вищу освіту, за період з 2004 по 2008 рік тільки одна особа з керівного складу підприємства, решта – це робітники та ІТП. Отримавши другу вищу освіту, працівник підприємства має можливість змінити місце роботи в межах НГВУ або виконувати додаткову роботу на основному місці. Переважна більшість працівників НГВУ, хто отримав другу вищу освіту, навчались в Інституті післядипломної освіти Івано–Франківського національного технічного університету нафти і газу. Проаналізувавши їх кількість, отримуємо такі дані (табл. 2).

Щодо персоналу НГВУ «Долинанафтогаз», який протягом 2004–2008 років проходив перепідготовку або підвищував кваліфікацію, то його кількість зростала. Особливо значне зростання спостерігається у 2006 році в порівнянні з 2005 роком та у 2008 в порівнянні з 2007 роком. Найбільша чисельність керівного складу підприємства проходила перепідготовку чи підвищувала кваліфікацію у 2008 році (56% від загальної кількості). Потреба у перепідготовці або підвищенні кваліфікації персоналу НГВУ «Долинанафтогаз» викликана кількома чинниками:

- необхідністю підтримання відповідного рівня кваліфікації робітниками підприємства;
- запровадженням у виробничий процес нових технологій, які потребують нових знань;
- ускладнення виробничого процесу, що потребує нових кваліфікаційних вимог до робітників та інженерно–технічного персоналу;

– зміна внутрішніх умов роботи підприємства та зовнішнього середовища.

Висновки

Не викликає сумніву те, що вітчизняний нафтогазовий комплекс є сукупністю підприємств, що самі по собі складні з точки зору управління суб'єктами господарювання, в яких домінуюча роль належить вищому інженерно–технічному персоналу, пріоритетним завданням якого традиційно вважається організація виробничого процесу, а не ефективного і результативного управління всім комплексом довірених ресурсів, у тому числі людських. У зв'язку з цим вважаємо, що всі підприємства НГКУ в основу процесів адаптації до нових умов організації, що навчається, повинні покласти принцип економізації інженерії та інженеризації економіки (менеджменту), що дасть змогу керівникам з базовою економічною освітою, більш чітко орієнтуватись в технічних і технологічних проблемах підприємств, а інженерам–нафтовикам, які займають, як правило, посади керівників підприємств – ознайомитись із сучасними управлінськими технологіями, орієнтованими на пріоритетне використання потенціалу людських ресурсів.

Предметом подальших досліджень в напрямку формування та реалізації концепційних положень організації, що навчається, на нашу думку, може стати пошук методів та інструментів об'єктивного аналізу результатів впровадження економіко–управлінських заходів, пов'язаних з функціонуванням організації нового типу.

Література

1. Беккер Г. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. 1993. Т. 1, вып. 1. С. 38.
2. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.–L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright – T.A.Stewart 1997.
3. Baines A., Exploiting Organisational Knowledge in the Learning Organisation, Work Study 1997, nr 6.
4. Lassey P., Developing a Learning Organisation, Kogan Page, London 1998.
5. Batorski J., Organizacja uczaca sie jako narzedzie nowoczesnego zarzadzania, Personel 1998, nr 6.
6. Perechuda K., Metody zarzadzanie zasobami ludzkimi, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
7. 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 та

практики: збірник наукових праць (Дніпропетровський національний університет). – Дніпропетровськ, 2008. – Вип. 240. – С. 1298–1309.

8. McDermott R. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management/ California Management Review, 1999. – #4.

9. Stein R.G., Pinchot G. Building an Intelligent Organization. «Association Management», 1995. – #10.

10. Chun Wei Choo. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Environmental. Hardbound, Toronto, 1998 – <http://choo.fis.utoronto.ca./FIS/IMIO/IMIOpref.html>

Д.П. ВОЛКОВ,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Стратегічна оцінка результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств

Основною стратегічного управління є інформація, отримана за результатами проведення стратегічного аналізу та оцінки. Завдяки ефективному впровадженню в практичні аналітичні дослідження на машинобудівних підприємствах запропонованої моделі стратегічної оцінки операційної діяльності можливе створення дієвого підґрунтя для прийняття і ухвалення відповідних управлінських рішень. Актуальними є наукові розробки щодо удосконалення інструментарію дослідження операційної діяльності машинобудівних підприємств з метою врахування галузевих особливостей.

Основой стратегического управления является информация, полученная по результатам проведения стратегического анализа и оценки. Благодаря эффективному внедрению в практические аналитические исследования на машиностроительных предприятиях предложенной модели стратегической оценки операционной деятельности возможно создание действенной основы для принятия и утверждения соответствующих управленческих решений. Актуальными являются научные разработки по совершенствованию инструментария исследования операционной деятельности машиностроительных предприятий с целью учета отраслевых особенностей.

The basis of strategic management is the information obtained as a result of strategic analysis and evaluation. With effective implementation in practical analytical studies on engineering enterprises of the proposed model of strategic evaluation of operational activity can create an effective framework for adoption and adoption of appropriate management decisions. Topical scientific development is to improve research tools operating engineering firms in order to reflect the industry features.

Постановка проблеми. Сучасний стан прогресуючої фінансової кризи зумовлює потребу у формуванні як практичної, так і теоретичної бази інформації, яка слугує основою для подальших ґрунтовних аналітичних досліджень.

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в

середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей. Основою стратегічного управління є інформація, отримана за результатами проведення стратегічного аналізу та оцінки. Сьогодні багато праць присвячено стратегічному управлінню та стратегічному аналізу. Однак постає проблема відсутності єдності у підході щодо трактування суті стратегічної оцінки результатів господарювання машинобудівних підприємств, що вимагає продовження подальших досліджень у даному напрямі.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Значний внесок у дослідженні стратегічної оцінки результатів діяльності промислових підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В.Е. Керимов, Н.С. Пласкова, Г.В. Савицька, М.Г. Чумаченко, О.В. Яновський. Але при цьому, як правило, поза увагою залишається трактування основних функціональних компонентів методики проведення такої оцінки, що визначають базис для прийняття ефективних управлінських рішень.

Мета статті полягає у конкретизації і з'ясуванні методики стратегічної оцінки результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств та формуванні інформаційної бази дослідження.

Виклад основного матеріалу. Основним завданням стратегічної оцінки є інтерпретація поточного стану підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища та їх впливу на діяльність організації, а також визначення ключових конкурентних переваг, що їх можна буде отримати в майбутньому внаслідок відповідних процесів. Використання фінансових показників у ході оцінки операційної діяльності зумовлене їх зручністю та порівнюваністю для визначення сильних та слабких компонентів окремих варіантів стратегічного розвитку.

Але при цьому не вирішеним залишається питання оцінки впливу зовнішнього середовища за умов його мінливості та динаміки, що збільшує вагу ризиків невизначеності в про-