

Інші позовні вимоги не належать до юрисдикції адміністративних судів.

**Висновок.** Спори за позовами суб'єктів владних повноважень про припинення юридичних осіб належать до юрисдикції адміністративного суду, якщо такі позови подані у випадках та з вимогами, передбаченими законом, на виконання владних повноважень позивача.

#### **Література:**

1. Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004р. // *Голос України*. – № 89 від 18.05.2004 р.
2. Господарський процесуальний кодекс України 06.11.1991р. // *ВВР України*. – 1992. – № 6. – Ст. 56
3. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. // *Урядовий кур'єр*. – № 153-154 від 17.08.2005 р.
4. Ухвала Вищого адміністративного суду України від 11.08.2010р., справа № К-17526/10 // ЄДРСР № 10930774.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. // *Голос України*. – № 229-230 від 04.12.2010 р.
6. Ухвала Вищого адміністративного суду України від 29.03.2012 року, справа № К-36990/10 // ЄДРСР № 24125350.
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. // *Голос України*. – № 45 від 12.03.2003 р.
8. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15.05.2003р. // *Голос України*. – № 115 від 24.06.2003 р.
9. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.08.2008р. // *Урядовий кур'єр*. – № 202 від 29.10.2008 р.
10. Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996р. // *Голос України* від 26.11.1996 р.
11. Закон України "Про політичні партії в Україні" від 05.04.2001р. // *Урядовий кур'єр*. – № 77 від 28.04.2001 р.
12. Закон України "Про об'єднання громадян" від 16.06.1993р. // *Голос України* від 18.07.1992 р.
13. Закону України від 23.04.1991 р. "Про свободу совісті та релігійні організації". // *Голос України* від 06.06.1991 р.
14. Закону України "Про Службу безпеки України" від 25.03.1992 р. // *Голос України* від 13.05.1992 р.

УДК 331.108(477)

**С.В. Леонова**

*Національний університет "Львівська політехніка"*

**Л.Ю. Шевців**

*Львівська державна фінансова академія*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ "РОЗУМНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ" НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Розглядаються основні питання впровадження концепції "розумної організації" на вітчизняному промисловому підприємстві та перспективи формування моделі цілісного навчання організації.

**Ключові слова:** *управління знаннями, розумна організація, цілісне навчання.*

Рассматриваются основные вопросы внедрения концепции "разумной организации" на отечественном промышленном предприятии и перспективы формирования модели целостного обучения организации.

**Ключевые слова:** *управление знаниями, разумная организация, целостное обучения.*

**The main issues of introducing the concept of "smart organizations" in the domestic industrial enterprise and the prospects of forming a model of holistic learning organization.**

**Keywords:** *knowledge management, intelligent organization, holistic learning.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвиток вітчизняних промислових підприємств стає все більшою мірою залежним від ефективного використання інноваційних підходів в управлінні знаннями.

Управління знаннями охоплює широкий спектр питань, пов'язаних водночас як із інтелектуальними здібностями окремих працівників, так і з різноманітною інформацією, яку працівники використовують під час своєї

діяльності. Сьогодні актуалізуються знання як елемент управління бізнесом, але управління знаннями як щоденна практика не береться до уваги. Причиною цих негативних тенденцій передусім виступає брак прикладних моделей і процедур. Істотна увага керівників підприємств до ефективних способів використання і розвитку знань у контексті реалізованих заходів та їх результатів є ознакою переоцінювання, що відбувається у традиційному розумінні організації виробництва та використання капіталів: фінансового, людського та організаційного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Згідно з Д. Ж. Скирме, управління знаннями – це “чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації”. Р. Руглес стверджував, що “управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею” [3].

За даними Gartner Group, вже сьогодні система управління знаннями здатна збільшити продуктивність організації, як мінімум, на 20% [2]. Але для цього більшість підприємств мають вирішити проблему браку необхідних знань у потрібний момент для забезпечення своєї конкурентоспроможності. З іншого боку, як свідчать результати проведених досліджень, менеджмент вітчизняних підприємств має занадто загальне уявлення про саму концепцію управління знаннями та, відповідно, не володіє технологіями її впровадження.

Знання, інтегровані в організаційну структуру промислових підприємств, перетворюються на потужний фактор конкурентоспроможності. Світова практика свідчить про існування певної сукупності ініціатив, які заохочують працівників організацій до творчого мислення. Усвідомлення переваг творчого підходу до процесу формування знань вищим керівництвом промислових підприємств призводить до впровадження змін у структуру компанії.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження концепції “розумної організації” на вітчизняному промисловому підприємстві, яка забезпечить можливість розвитку знань, інтегрованих в організаційну структуру підприємства та формування відповідної організаційної культури, що стане підґрунтям для створення моделі цілісного “навчання організації”.

**Викладення основного матеріалу.** Вимоги сьогодення актуалізують необхідність стратегічної переорієнтації в управлінні знаннями на вітчизняних промислових підприємствах. Суть процесів управління знаннями на стратегічному рівні промислового підприємства полягає у здійсненні, а згодом моніторингу наступних напрямів стратегічної діяльності [5]:

- опрацювання конкретних активів знань,
- утримування важливих для організації знань протягом тривалого періоду часу,
- втрата знань, які вже не є актуальними або вкрай важливими для реалізації стратегії організації,
- створення нових знань та внесення їх у бази знань.

Останній з названих напрямів стратегічної діяльності є особливо важливим і складним. Нові знання часто набуваються у процесі навчання окремих працівників, які вирішують конкретні проблеми. Однак проблеми змінюються, і побудовані в такий спосіб елементи баз знань морально старіють і стають непридатними для використання за зміни умов діяльності промислового підприємства чи його стратегії. З огляду на це управління активами знань повинно трактуватися як сталий елемент управління організацією. Підприємства, які опановують практику управління, заснованого на знаннях, створюють спеціальні відділи, головним завданням яких є координація діяльності як на тактичному, так і на стратегічному рівнях [10]. Складність формування нових знань полягає у тому, що внаслідок залучення до відповідних заходів всієї організації як цілісної одиниці, доводиться оперувати з якісно різними процесами – на відміну від заходів щодо створення знань в окремому підрозділі. Маючи на меті забезпечити цілісне “навчання організації”, насправді отримується навчання окремих її членів – керівництва та працівників. Базовим процесом створення нових знань є об'єднання індивідуальних знань в організаційні знання – “соціалізація знань” [7]. Але навіть у такому випадку не можна сказати, що організаційні знання виконують практичні функції і призводять до успішної діяльності організації. Тому виникає необхідність перетворення знань на концепції – “екстерналізації”. Важливим у процесі екстерналізації є побудова моделі, архетипу використання організаційних знань. Крім цього, важливо щоб організаційні знання (у формі ліцензії, продукту, послуги чи реклами) потрапили до споживача – “інтерналізувалися”. Знання не повинні перетворюватися на самоціль, передусім знання, стаючи інструментом самореалізації окремих працівників мають забезпечувати корисність для підприємства в цілому [8].

Тому доцільним є цілісний погляд на управління організацією, що базується на знаннях, а саме впровадження концепції “розумної організації” на вітчизняному промисловому підприємстві. Запропонований підхід передбачає формування відповідної організаційної культури, що стане підґрунтям для створення моделі цілісного “навчання організації”, основними ознаками якої є наступні:

- відкритість до експериментування і отримання нового досвіду,
- заохочення до відповідального прийняття ризику,
- готовність до акцептації помилок і безперервного самонавчання,
- відкритість кордонів між керівниками і підлеглими,
- толерування “культури різних думок”.

Крім цього, важливим є те, щоб організація була побудована на партнерстві, довірі, відповідальності і діалозі, з додатковою підтримкою створення спільноти партнерів, які самонавчаються. Джерела переваг такої

організації полягають у проблемному і нетрадиційному сприйнятті процесів, які відбуваються в організації, глибокому аналізі проблем, безперервному координуванні вибраної стратегії, акцептації різних рішень, часто цілком суперечливих з існуючим способом дій, експериментування з новими задумами, впровадженні нових нетрадиційних підходів, популяризації і поширенню знань в межах цілого промислового підприємства.

Характерною рисою розумних організацій є глибоке заангажування в реалізацію управління знаннями [7]. Доцільно виділити декілька культурних чинників, які можуть виступати бар'єром ефективного управління знаннями :

- домінування концентрації на короткотермінових фінансових цілях,
- погляд на людей і процеси, пов'язані зі знаннями, як на елементи, що підлягають заміні,
- конкуренція між господарськими одиницями організації,
- синдром “цього тут не винайдено” або “це не моя справа”,
- знання, які збирають для особистих користей,
- оскільки інновація представляється як найвища цінність, використання знань інших є менш цінним, оскільки не представляє собою оригінальне рішення,
- відсутність розуміння цілей і стратегії організації,
- управління знаннями сприймається як додаткова робота,
- позиція, що навчання проводиться тільки в межах колективу, а не в розрізі цілої організації.

Натомість серед культурних чинників, підтримуючих управління знаннями, доцільно виділити наступні:

- агресивні цілі організації, які сприяють управлінню знаннями,
- проактивні цілі, які прямують до зміни оточення,
- ефективна корпоративна культура, що сприяє обміну ідеями,
- ефективне лідерство, яке підтримує зміни і працю колективів,
- відкритість і чесність,
- культура високої довіри з метою спільного самонавчання,
- розширена потреба у навчанні і творчості,
- спільна віра у цінність безперервного самонавчання,
- переконання у тому, що досконале обслуговування клієнта має супроводжуватися високоякісними знаннями.
- знання є ключовим елементом продажу, сервісу, якості тощо.

Культуру розумної організації також можна характеризувати, виходячи з її основних характеристик або типології [4]. Беручи, наприклад, до уваги показники організаційної культури, спільнота, працююча для розумної організації, повинна характеризуватися:

- низькою дистанцією влади – через необхідність обмеження диференціювань і нерівності між людьми, виникаючих з організаційної ієрархії, а також виключення бар'єрів між керівником і працівниками,
- низьким рівнем уникання непевності – хоч би з причини необхідності толерування непевності і прийняття ризикованих заходів, а також експериментів,
- вищим від середнього рівнем колективності – з причини необхідності колективної праці і спільного самонавчання,
- домінуванням чоловічих рис над жіночими – наприклад, ставлення амбіційних цілей, однак важливим є також виховання таких рис як відкритість, довіра, схильність до компромісу, які є характерними для жінок.

Для характеристики культури розумної організації при врахуванні типології культур можна використати, наприклад, поділ, запропонований Ч. Сікорським [9]. Він виокремлює культуру домінування, суперництва, взаємодії, адаптації. Невідповідність першого типу культури для розумної організації полягає головним чином в униканні непевності, а також прямуванні до відчуття впевненості і безпеки. Культура домінування створює бар'єри окремішності між групами, сприяє стандартизації і формалізації, а це не підтримує переміщення і розвиток знань. Невідповідність культури суперництва полягає у відчуттях вищості над іншими культурними групами, виступаючими в організації і активізації суперництва. Суспільна енергія, замість бути скерованою на розвиток і використання знань, витрачається в конфліктах і в боротьбі, яка ведеться між різними групами. Для цілей розвитку розумної організації можна позитивно оцінити наявність деяких рис культури взаємодії, особливо якщо в організації панує багатокультурність. Ця культура створюється множиною неантагоністичних субкультур. Її визначальною рисою є формування мережі неформальної інтеграції, що дає відчуття існування рівних шансів в розвитку професійної кар'єри. Проте в цій культурі з метою збереження умов доброї співпраці може бути ослаблена, наприклад, конструктивна критика способів здійснення певних заходів. Найбільш відповідним типом культури для розумної організації, виступає адаптаційна культура. Ця культура, підпорядкована реалізації цілей організації, сприяє частим змінам культурних зразків, а також здійсненню нетрадиційних заходів. Характеризується відкритістю, спонтанністю поведінок, креативністю і толерантністю.

Особливими культуротворчими елементами і елементами, які керують поведінками людей в організації, є норми і цінності. Оскільки ці елементи є видимими і придатними для опису, а також значущо впливаючими в процесі

соціалізації на загальні культурні положення, зразки поведінок і створювані символи, можна вважати, що опис і формування культури розумної організації повинні зосереджуватися саме на них. В табл. 1 представлено класифікацію цінностей і норм, які повинні бути підставою формування позицій і поведінки людей, працюючих для розумних організацій.

Таблиця 1

**Основні норми і цінності, які представляють культуру розумної організації**

Цінність	Норми
Отримання позитивних результатів	Оцінювання працівників і їх колективів згідно отримуваних результатів. Пов'язування отримуваних результатів з системою винагороди.
Капітал	Формування цінностей для власників, працівників, клієнтів, партнерів і інших зацікавлених осіб
Формування спільного бачення майбутнього	Формування бачення майбутнього із врахуванням думок усіх людей, які працюють в організації Стратегічне планування мережевої системи, в якій бере участь, організація спільно з усіма партнерами Формування бачення майбутнього є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення
Цілісне мислення	Холістичний погляд на організацію Дивитися на все в аспекті взаємозалежностей
Знання	Знання є підставою ефективного функціонування в кожній сфері здійсненої діяльності Знання – це засіб, створюючий конкурентну перевагу і підвищуючий силу впливу на партнерів і конкурентів
Отримання абстрактних знань	Безперервне самонавчання як елемент праці Самонавчання на помилках Трактування виявлення помилки як джерела натхнення до поліпшення функціонування системи, пошук джерел неточностей, а не працівників, винних у помилках
Колективна співпраця	Процеси праці (в тому числі самонавчання) реалізуються колективно
Інтегрування систем	Створювати і підтримувати взаємні стосунки між окремими частинами організації Інтегрувати і координувати індивідуальні, а також колективні ініціативи
Добра поінформованість	Акцент на усну комунікацію
Необмежений доступ до джерел інформації і знань	Розвиток мережі контактів Повний доступ до інформації Відкритість в процесах комунікації Вільне ділення знаннями
Мінімізація витрат	Зниження витрат має на меті залучення інвестиційних засобів для подальшого розвитку і реалізації поставлених цілей
Економічність	Виключати будь-яке марнотратство
Високі професійні компетенції людей, які працюють для організації	Джерелом підвищення ефективності праці є професійні компетенції Критерієм прийняття рішення про наймання або співпрацю є компетенції, а також схожість визнаваних норм і цінностей з культурою організації Інвестиції в розвиток компетенцій працівників
Взаємодія	Створювати мережу формування цінностей у кожній сфері діяльності Створювати і розвивати стосунки з усіма зацікавленими (клієнтами, партнерами, місцевими суспільствами і в глобальному масштабі, конкурентами, фінансовими і науковими установами, працівниками знань і іншими суб'єктами), що є потенційним джерелом вартості
Довіра	Довіряти суб'єктам, взаємодіючим в мережі Довіряти працівникам Довіра не може бути безмежною
Креативність	Способи дій пристосовувати до ситуації при використанні найновіших знань В процесах праці використовувати творчі здібності В щоденній праці застосовувати евристичні методи
Повне використання наявних знань	Забезпечення високої гнучкості пропонуваних заходів і виділення часу на розроблення найбільш досконалих концепцій заходів В процесах розв'язання проблем беруть участь працівники, безпосередньо пов'язані з ними у процесі виробництва Застосування креативних форм колективної організації роботи Процеси розв'язання проблем підтримувати співпрацею високого класу з працівниками знань та працівниками, залученими ззовні Рішення приймаються там, де реалізуються заходи

Цінність	Норми
Прямуювання до досконалості	Немає ідеальних рішень, є тільки можливі до прийняття за даних умов Досконалість є короткочасною і швидкоплинною Все може бути ще кращим і досконалішим
Гнучкість до змін	Будь-які події становлять джерело натхнення і шансів розвитку
Відкритість	Відкритість до змін (визнання зміни як постійного явища) Відкритість до мінливості оточення (визнання мінливості) Відкритість до диференціювання (визнання відмінності і різнорідності)
Відмінність думок	Толерування відмінності думок
Концентрація на майбутньому	Майбутнє існує вже сьогодні Цілі, призначені для досягнення в майбутньому, є підставою заходів, які здійснюються зараз
Задоволення клієнта	Успіх організації залежить від задоволення клієнта Обслуговування клієнта повинне бути комплексним Інтегрувати і утримувати ключових клієнтів Використовувати знання клієнтів для вдосконалення процесів на підприємстві

Джерело: Власна розробка

Організаційна форма розумної організації буде результатом безперервного процесу самонавчання, використання знань і інтелекту [10]. Звідси випливає припущення, що ефективність впровадження концепції “розумної організації” залежить в основному від генерації досвіду в процесі його самонавчання. Тому формування організаційної структури розумної організації є більшою мірою результатом еволюції, ніж революції.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Виявлено основні передумови впровадження концепції “розумної організації” на вітчизняному промисловому підприємстві, якими виступають створення і поширення наступних позицій: відкритості до змін, орієнтованих на розвиток індивідуальних і колективних компетенцій, узгодження індивідуальних цілей з цілями підприємства. Досягнення вказаних позицій може бути здійснене через формування залежності системи заохочень від бажаних поведінок людей, оцінок працівників і авансування. Проте найістотнішим елементом заходів є формування організаційної культури “розумної організації”, яка передбачає відповідний відбір людей, працюючих для розумної організації, і суб’єктів, взаємодіючих згідно з положеннями, нормами і цінностями організаційної культури, які розробляються з метою збереження високого рівня інтелекту, а також безперервного ведення процесу організаційного самонавчання.

#### Література:

1. Вавжияк Б. *Управління знаннями – виклик майбутнього / режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>*
2. Востряков О.В., Гребешкова О.М., *Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства* / режим доступу: <http://economics.org.ua/2009/upravlinnya-znannyaми1/>
3. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособ. / Друкер Питер Ф. ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 272 с.*
4. Захарчин Г. *Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. - 276 с.*
5. Леонова С.В. *Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства / С.В. Леонова// Вісник НУ “Львівська політехніка” “Логістика”- № 690 – 2010, с. 89-94*
6. Леонова С.В. *Управління знаннями як основний чинник забезпечення конкурентних переваг в умовах глобальної інформатизації /С.В. Леонова// Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції, 4-6 листопада 2010 р. – Львів: НУЛП, 2010. с.302-304*
7. Morawski M., *Organizacja inteligentna, Zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa 2005.*
8. Ikujiro Nonaka *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation /, Hirotaka Takeuchi. – Oxford University Press, USA, 1995. – 304 с.*
9. Sikorski C., *Kultura organizacyjna, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.*
10. Wiig K.M., *Introducing Knowledge Management into the Enterprise. Knowledge Management Handbook, pod red. J. Liebowitz, CRC Press LLC, Boca Raton 1999.*