

САМОНАВЧАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ

© 2018 ХІЛУХА О. А.

УДК 658.147:621

Хілуха О. А.

Самонавчальна корпорація: особливості та організаційні форми

Актуальність вирішення наукових проблем з раціоналізації комплексу заходів щодо створення самонавчальної організації, здатної підвищувати рівень кваліфікації, формувати нові знання, навички та уміння зростає в умовах підвищення конкуренції, істотних інноваційних, технологічних і технічних змін діяльності корпорації. Метою статті є дослідження особливостей, що характерні самонавчальним корпораціям, а також розвиток корпоративних університетів як організаційної складової таких корпорацій. Основними особливостями самонавчальних корпорацій є когнітивна самодостатність, розвинута інноваційна складова організаційної культури корпорації, цілісний організаційний капітал як основна складова диференційованого інтелектуального капіталу, система стимулювання, що враховує авторський внесок у формування та реалізацію нових ідей, положень та інновацій, поширення системи формалізованих знань і когнітивних технологій на зовнішньому ринку, формування лідерства як форми управлінської технології. Також проаналізовано зарубіжний досвід формування таких університетів, виокремлено основні завдання, на розв'язання яких має бути спрямована їх діяльність.

Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, самонавчальна організація, когнітивна самодостатність, корпоративний університет.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Хілуха Оксана Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства, Східноєвропейський національний університет ім. Л. Українки (просп. Воли, 13, Луцьк, Волинська обл., 43025, Україна)

E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

УДК 658.147:621

UDC 658.147:621

Хілуха О. А. Самообучаюча корпорація: особливості та організаційні форми

Khilukha O. A. The Self-Learning Corporation: Features and Organizational Forms

Актуальность решения научных проблем по рационализации комплекса мероприятий по созданию самообучающейся организации, способной повышать уровень квалификации, формировать новые знания, навыки и умения возрастает в условиях повышения конкуренции, существенных инновационных, технологических и технических изменений деятельности корпорации. Целью статьи является исследование особенностей, характерных самообучающимся корпорациям, а также развитие корпоративных университетов в организационной структуре таких корпораций. Основными особенностями самообучающихся корпораций является когнитивная самодостаточность, развитая инновационная составляющая организационной культуры компании, целостный организационный капитал как основная составляющая дифференцированного интеллектуального капитала, система стимулирования, учитывающая авторский вклад в формирование и реализацию новых идей, положений и инноваций, распространения системы формализованных знаний и когнитивных технологий на внешнем рынке, формирования лидерства как формы управленческой технологии. Также проанализированы опыт формирования таких университетов, выделены основные задачи, на решение которых должна быть направлена их деятельность.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, самообучающаяся организация, когнитивная самодостаточность, корпоративный университет.

Рис.: 1. Библ.: 12.

Хілуха Оксана Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия, Восточноукраинский национальный университет им. Л. Украинки (просп. Воли, 13, Луцк, Волынская обл., 43025, Украина)

E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

The relevance of solving scientific problems in terms of rationalizing a set of measures to create a self-learning organization capable of raising the level of skills, forming new knowledge, skills, and abilities rises in the conditions of increased competition, significant innovation, technological and technical changes in the corporation's activities. The article is aimed at researching the peculiarities characteristic of the self-learning corporations, as well as the development of corporate universities in the organizational structure of such corporations. The main peculiarities of the self-learning corporations are cognitive sufficiency, developed innovative component of organizational culture of company, integral organizational capital as the main component of differentiated intellectual capital, system of stimulation, securing the authors' contribution to the formation and materialization of new ideas, principles and innovations, spreading of the system of formalized knowledge and cognitive technologies in the foreign market, forming leadership as a form of managerial technology. Also the experience of formation of such universities is analyzed, the main tasks, solving of which should be a target to their activity, are allocated.

Keywords: corporation, corporate management, self-learning organization, cognitive self-sufficiency, corporate university.

Fig.: 1. Bibl.: 12.

Khilukha Oksana A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Security and Innovative Activity of the Enterprise, East European National University names after L. Ukrainka (13 Voli Ave., Lutsk, Volynska obl., 43025, Ukraine)

E-mail: oksanakhilukha@gmail.com

В умовах розвитку постіндустріального суспільства для збереження конкурентних переваг корпорації формують високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, їх знань, навичок і компетентностей. Базовими процесами формування і розвитку компетентностей працівників корпорації є безперервна навчально-пізнавальна діяльність, що формує їх професіоналізм і когнітивну самодостатність в умовах розвитку корпоративного навчання організації.

Результативність корпоративного навчання залежить від систематичності та безперервності підготовки і підвищення кваліфікації працівників.. Практична реалізація таких процесів можлива за рахунок трансформації корпорації у самонавчальну організацію, яка здатна самостійно відтворювати та розвивати знання та навички персоналу.

Засновниками дослідження, де охарактеризована діяльність корпорації, є праці А. Берл [8], Дж. Броні

[11], Р. Вишні [10] Дж. Мінза [8], А. Шлейфа [10] та інших. Корпоративному навчанню та формуванню компетентностей персоналу присвячені дослідження Р. Бояцис [1], І. Велентаж [11], С. Віддет [12], Д. Зиглер [7], Дж Равена [6], А. Хьел [7], С. Холіфорда [12] та ін. Праці науковців є вагомим вкладом у розвиток науки про корпорацію як самонавчальну організацію, яка формує компетентності персоналу для подальшого функціонування і розвитку на ринку, проте подальших досліджень потребує виокремлення особливостей, які характерні таким самонавчальним організаціям, а також виокремлення організаційних форм їх існування.

Метою і завданнями є дослідження основних особливостей самонавчальних організацій та формування корпоративних університетів у їх організаційній структурі.

Здатність вчитися і самовдосконалюватися – найнадійніша конкурентна перевага будь-якої компанії. Корпоративне навчання дозволяє одержати таку конкурентну перевагу, а її працівникам здобути нові знання, вміння та навички для підвищення ефективності роботи як персонально кожного, так і організації в цілому.

Залежно від регулярності, якості та результатів навчання виокремлюють корпорацію, яка використовує знання, створені за межами корпорації, корпорацію, що навчається, здійснюючи навчання на постійній основі, та самонавчальну корпорацію, властивістю якої є внутрішня мотивована спрямованість на розширене відтворення новітніх знань і компетентностей на основі найбільш результативного використання потенціалу всіх працівників. Розглянемо особливості, що притаманні самонавчальній корпорації (рис. 1).

- 1) Когнітивна самодостатність полягає у безперервному пошуку та самозабезпеченні корпорації потрібним обсягом нових ідей і проєктів для створення продуктивних інновацій. Зазначена ознака істотно контрастує з існуючими концептами традиційних корпорацій. Звичайна корпорація, що навчається, може не мати всіх фаз відтворення знань: від неявного непереданого до формалізованого знання. Управлінське завдання традиційної корпорації полягає у навчанні працівників, проте створення нових знань не стає обов'язковим внутрішнім джерелом діяльності корпорації. Традиційні організації купують готові компетентності, створені за межами організації.

Самонавчальна корпорація здійснює відтворення знання на постійній основі. Безперервне відтворення та єдність процесів виробництва неявних знань у подальшому формалізується та поширюється у формі інновацій у виробництві кінцевих споживчих товарів. Звичайна корпорація, що навчається формує компетентності персоналу на основі спонтанних, як правило, зовнішніх джерел знань. Внутрішньокорпоративні унікальні когнітивні проєкти носять випадковий характер. Традиційні корпорації здійснюють пошук джерел базових і критич-

но важливих компетентностей на ринках людського й інтелектуального капіталу.

- 2) Формування інтелектуальної культури працівників. Інтелектуальна культура працівників полягає у якісному сприйнятті й осмисленні нової інформації. Прагнення до одержання нових знань стає взірцем економічної поведінки і мислення. Новаторські ідеї стають основою економічного зростання самонавчальної корпорації. А ціннісний конструкт полягає в розумінні працівниками потреби у формуванні ними нових знань і компетентностей.

Для корпорації, що навчається характерними елементами інтелектуальної діяльності є цінності, спрямовані на безперервність навчання, проте можуть з'являтися певні бар'єри на шляху розвитку нових ідей і знань. Тобто керівники і персонал не завжди готові до швидкого та високоефективного їх сприйняття. Традиційні корпорації є послідовниками мінімізації витрат. А нове знання розглядається як додаткова стаття витрат підприємства.

- 3) Наявність цілісного організаційного (структурного) капіталу у системі інтелектуального капіталу підприємства. А також висока частка перетворення людського капіталу на організаційний (структурний) капітал. Організаційний капітал є системою цінностей персоналу, що забезпечує очікуваний рівень прибутковості підприємства. Процес створення цінностей і на їх основі доданої вартості корпорації пов'язують зі швидкістю організаційних трансформацій, що призводить до скорочення усіх видів витрат. В рамках самонавчальних організацій створюються і розвиваються самостійні інноваційні елементи організаційної структури, які цілеспрямовано забезпечують високу результативність функціонування усіх видів інтелектуального капіталу та всіх видів навчально-пізнавальної, науково-дослідної та інноваційної діяльності. Науково-дослідна діяльність, наприклад, може бути сформована у систему відповідних наукових центрів і лабораторій, цільових мозкових центрів, мережевих креативних спільнот тощо.

Навчальна діяльність може бути розглянута у різних формах і видах когнітивно-освітніх структур (такі, наприклад, як навчальні центри, освітні мережі, мережі краудсорсингу тощо). Інноваційна діяльність може бути пов'язана з організаційними структурами, пов'язаними безпосередньо з технікою і технологією виробництва.

Особливе місце в рамках організаційного капіталу займає когнітивний сектор корпорації, формалізований в систему мережевих зв'язків і відносин, що базуються на довірі та забезпечують високий рівень ефективності розширеного відтворення корпоративних знань [12; 19]. Звичайна корпорація, що навчається, як правило, не містить у своєму організаційному механізмі дослідницьку складову, а лише забезпечує

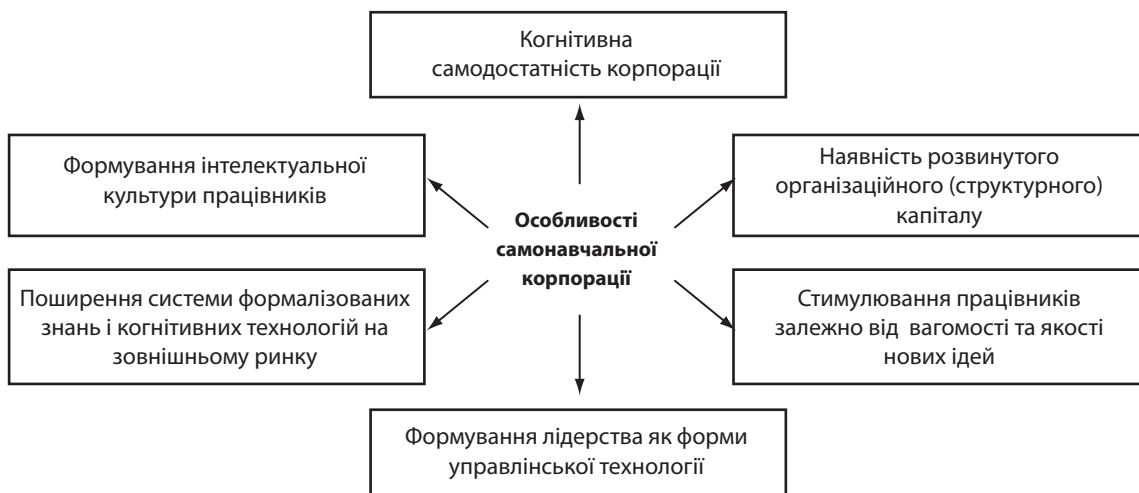


Рис. 1. Особливості самонавчальної корпорації

Джерело: авторська розробка.

відтворення кінцевих інноваційних продуктів. В рамках традиційної корпорації, цілісного організаційного (структурного) капіталу як такого немає.

У середовищі творчих працівників і в загальній атмосфері креативності найбільш результативно працюють внутрішні угоди між працівниками корпорації, які можливі за наявності неформальних інститутів. Неформальні інститути легко адаптуються до оновлення продукції. В рамках існування таких інститутів формуються горизонтальні мережеві взаємодії, де працівники різних підрозділів підприємства мають можливість обмінюватися знаннями. Організуються такі мережеві взаємодії, як тимчасові творчі колективи, центри освітніх технологій, що виходять з когнітивних потреб корпорації.

В рамках звичайної організації, що навчається, не відбувається акцентування на потребі цілісності і високій якості горизонтальних форм комунікацій і системи відносин, заснованих на довірі, а традиційні організації базуються переважно на формальних інститутах, відтворюваних, як правило, вищим керівництвом і представлених у відповідних розпорядженнях, наказах, усних вказівках тощо.

- 4) Поширення системи формалізованих знань і когнітивних технологій на зовнішньому ринку. Компетентність до самонавчання може приймати форму власного когнітивного сектора корпоративної економіки. Здійснюючи масові інвестиції в розвиток навчальної сфери, самонавчальна корпорація постійно відтворює нові ідеї і знання не тільки для власних виробничих потреб, а й для задоволення когнітивних потреб інших підприємств. Це означає, що самонавчальна корпорація розширює ринкове середовище за допомогою цілеспрямованого поширення не лише кінцевих продуктових інновацій, а й системи формалізованих знань і когнітивних технологій, таких як стажування, міжкорпоративні обміни, в рамках яких фор-

муються унікальні професійні компетентності. У випадку консалтингу нові знання і компетентності формуються як зі сторони замовника, так і зі сторони виконавця, а безперервне та високоефективне формування нових ідей і знань стає рушієм розвитку консалтингової практики. Самонавчальна корпорація – це потенційна консалтингова організація, здатна продавати неявні та явні знання. У діяльності, пов'язаній з аутсорсингом, замовник не бере участі в обміні знаннями [5].

В рамках звичайної організації, що навчається, система консалтингу й аутсорсингу не є обов'язковим економічним атрибутом. Вони виникають спонтанно, імпульсивно, у формі ситуативних творчотрудових цільових завдань. Більш того, звичайні організації, що навчаються, досить часто звертаються до консалтингових фірм за допомогою та самостійно формують інтелектуальні замовлення аутсорсинговим структурам. На традиційних підприємствах консалтинг не використовується, немає ринкового потенціалу для обміну неявними та формалізованими знаннями.

- 5) Стимулювання працівників залежно від вагомості та якості нових ідей. З одного боку, основним економічним джерелом такого стимулювання є дохід, який отримує корпорація в результаті проведення ринкових операцій. З іншого боку, джерелом доданої вартості стають сформовані та реалізовані ідеї. Винагороду отримують ті працівники, які формалізували неявне знання і технологічно освоїли процес створення інноваційного продукту [4]. Розподіл інтелектуальної ренти (премії за формалізацію знання) самонавчальної організації визначається експертами на основі інтелектуального вкладу працівників, у звичайній організації, що навчається, і в традиційній корпорації ці потоки можуть розподілятися незалежно від авторського внеску працівника.

- 6) Формування лідерства як форми управлінської технології в умовах масштабних, безперервних і радикальних економічних інновацій. Лідерство самонавчальної корпорації спрямовано на всебічний розвиток когнітивного сектора корпоративної сфери, що передбачає розширене відтворення системи неявного знання.

Корпоративний менеджер у ролі лідера володіє умінням відтворювати неявні знання, а також виявляє неявні знання працівників. У рамках звичайної корпорації, що навчається, мають місце різні стилі та методи управління, які можуть містити елементи лідерства. Для традиційних організацій характерне управління засновано на виконавчій дисципліні управлінців, а не на творчій ініціативі при розробці і прийнятті рішень.

Отже, самонавчальні корпорації формують компетентності через систему створення неявних знань; звичайні корпорації, що навчаються, націлені на розвиток компетентностей у сфері формалізації і поширення явних знань. Традиційні корпорації підвищують ефективність своєї діяльності у сфері розширеного відтворення кінцевої продукції. Природно, в рамках будь-якої сучасної організації формуються і розвиваються всі форми нових знань і компетентностей. Проте характеристикою самонавчальної корпорації є її здатність розширено відтворювати неявні (непередавані) знання, які є фундаментальним джерелом економічних інновацій.

Найбільш розвиненою формою розвитку самонавчальних корпорацій є створення корпоративних університетів у їх організаційній структурі, що формують систему компетентностей самонавчальних корпорацій і дозволяють їм здійснювати розширене відтворення власних інтелектуальних капіталів протягом всієї когнітивної діяльності.

Корпоративний університет є організаційною складовою організації, у межах якої персонал не лише навчається нових прийомів роботи та формує уміння її якісного виконання, а й породжує компетентності безпосередньо пов'язані із стратегічними цілями та бізнес-завданнями корпорації. Корпоративний університет має більш специфічні цілі порівняно зі звичайною системою підготовки персоналу. Роль корпоративних університетів – сформувати у працівників розуміння мети, місії, стратегії, цінностей компанії. У результаті навчання у таких університетах цілі кожного працівника стають чіткими та легко узгоджується зі стратегією корпорації.

Перший корпоративний університет був створений компанією General Motors в 1927 р. У 1961 р. компанія McDonald's повторила корпоративну практику General Motors для навчання працівників ресторанів різних аспектів ведення бізнесу та формування єдиної корпоративної культури. На сьогодні корпоративний університет є широко визнаною і міцно усталеною практикою корпорацій.

Корпоративні університети ставлять за завдання не тільки сформувати теоретичні знання, а й самостійно їх відтворювати. А процес навчання спрямований на

створення доданої вартості у формі компетентностей всіх учасників науково-освітньої діяльності. Інакше кажучи, результатом діяльності корпоративного університету, корпорації, яка самонавчається, є не грошова форма прибутку, а система когнітивних компетентностей. Такий прибуток згодом конвертується у відповідний бренд, що характеризує корпорацію як «інкубатор» компетентностей, що забезпечують її подальший успіх і процвітання через компетентних працівників, які її розвивають. Адже корпоративний університет дозволяє сформувати інноваційне економічне мислення і цінності, що передбачають постійне самовдосконалення та розвиток. Організаційна структура корпоративного університету включає науково-дослідні підрозділи, венчурні проектні групи, консалтингові структури, може містити у своїй структурі дослідно-експериментальну базу. Корпоративні університети покликані ставати науково-дослідною та освітньою основою корпорацій, у рамках яких забезпечується мінімізація витрат.

До групи завдань, пов'язаних із розробкою механізму управління корпоративним університетом, відносять:

- ✦ формування викладацького складу і його мотивування;
- ✦ розробка концепції технічного забезпечення корпоративного університету;
- ✦ розробка внутрішніх навчально-методичних матеріалів тощо.

Аля вирішення таких завдань важливо розробити спеціальні вимоги до компетентностей викладачів, програм навчання, які мають включати в себе цілі, методи навчання, що відповідають стратегії розвитку корпорації.

Створення таких університетів пов'язано з інвестиційними вкладеннями, які в майбутньому принесуть вигоди у формі реалізованих цілей і завдань корпорації. Тому корпорації, що навчаються, та традиційні корпорації обмежуються навчальним центром або ж короткостроковими навчальними програмами розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, самонавчальна корпорація зацікавлена у стратегічному розвитку підприємства на базі безперервного впровадження інновацій ініціативними працівниками, у яких сформовані компетентності, за допомогою яких реалізуються корпоративні цілі організації. Такий корпорації притаманні ряд особливостей, що виокремлюють її серед інших корпорацій, у яких здійснюється навчання, або ж корпорацій, де споживаються готові інтелектуальні продукти, створені за її межами. Такими особливостями є: когнітивна самодостатність, яка полягає в автономності створення та самозабезпечення корпорації необхідним набором знань та умінь; інтелектуальна культура працівників, що полягає у їх внутрішній потребі до самовдосконалення та розвитку; наявність розвинутого організаційного капіталу, у рамках якого розвиваються єдині корпоративні цінності та неформальні інституціональні зв'язки між пра-

цівниками корпорації; поширення на зовнішніх ринках формалізованих знань і когнітивних технологій через аутсорсинг і консалтингову діяльність підприємства; стимулювання працівників через їх преміювання залежно від внеску у створення та реалізацію нових ідей; здійснення управління через використання лідерства як його інструменту.

Організаційною формою самонавчальної організації є корпоративний університет як внутрішній підрозділ корпорації, де здійснюється навчання та підвищення кваліфікації працівників, відбувається формування компетентностей, потрібних для досягнення корпоративних цілей організації.

Корпоративні університети характеризуються високою динамікою змін освітніх стандартів, що відповідає вимогам прискороного відтворення масштабних і безперервних інновацій. А зв'язок науки, освіти, виробництва й управління все більшою мірою сприяє подальшому розвитку самонавчальної організації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бояцис Р.** Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М. : ИПРО, 2008. 352 с.
2. **Зязюн І. А.** Світоглядні пріоритети педагогіки. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* 2002. Вип. 2. Ч. 1. С. 10–16.
3. **Колосок А. М.** Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум.* 2014. № 1. С. 249–253.
4. **Ліпич Л. Г., Пустольга Л. С.** Генезис розвитку теорій мотивації праці. *Science.* 2010. № 1. С. 17–19.
5. **Нижник В. М., Полінкевич О. М.** Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент.* 2012. № 9 (2). С. 334–345.
6. **Равен Дж.** Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М. : Когито-Центр, 2002. 396 с.
7. **Хьелл Л., Зиглер Д.** Теории личности. СПб. : Питер, 2003. 608 с.
8. **Berle A., Means G.** The modern corporation and private property. New Brunswick (NJ) : Transaction publishers, 1991.
9. **Levchuk A.** Corporate Culture: Technology of its Formation. *Економічний часопис Східноєвропейського націо-*

нального університету імені Лесі Українки 2017. Т. 3. № 11. С. 47–52.

10. **Shleifer A., Vishny R.** Survey of corporate governance. *Journal of Finance.* 1997. No. 52 (2). P. 737–783.

11. **Velentzas I., Broni G.** Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. Thessaloniki. Ilidza : luS, 2014.

12. **Whiddett S., Hollyforde S.** A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. B. : London CIPD, 2003. 764 p.

REFERENCES

Boiatsis, R. *Kompetentnyy menedzher. Model effektivnoy raboty* [Competent manager. Model of effective work]. Moscow: HIPPO, 2008.

Berle, A., and Means, G. *The modern corporation and private property* New Brunswick (NJ): Transaction publishers, 1991.

Kolosok, A. M. "Sotsialna vidpovidalnist v systemi korporativnoho upravlinnia" [Social responsibility in the corporate governance system]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (2014): 249-253.

Khell, L., and Zigler, D. *Teorii lichnosti* [Theories of personality]. St. Petersburg: Piter, 2003.

Lipych, L. H., and Pustulha, L. C. "Henezys rozvytku teorii motyvatsii pratsi" [The genesis of the development of theories of labor motivation]. *Science*, no. 1 (2010): 17-19.

Levchuk, A. "Corporate Culture: Technology of its Formation". *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* vol. 3, no. 11 (2017): 47-52.

Nyzhnyk, V. M., and Polinkevych, O. M. "Metody otsinky vplyvu faktoriv zovnishnyoho seredovyscha na biznes-protsesy promyslovykh pidpriemstv" [Methods of estimating the influence of factors of the environment on business processes of industrial enterprises]. *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, no. 9 (2) (2012): 334-345.

Raven, Dzh. *Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyavleniye, razvitiye i realizatsiya* [Competence in modern society: identification, development and implementation]. Moscow: Kogito-Tsentr, 2002.

Shleifer, A., and Vishny, R. "Survey of corporate governance" *Journal of Finance*, no. 52 (2) (1997): 737-783.

Velentzas, I., and Broni, G. *Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility*. Thessaloniki Ilidza: luS, 2014.

Whiddett, S., and Hollyforde, S. *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance*. B. : London CIPD, 2003.

Ziazun, I. A. "Svitohliadni priorytety pedahohiky" [World-view priorities of pedagogy]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia u pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy* vol. 1, no. 2 (2002): 10-16.