

5. Шерепа О. М. Теоретико-прикладні основи врахування ризиків при оцінці ефективності реального інвестування //// автореферат к.е.н. Дніпропетровськ-2008, с.21
6. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ.– М., Финансы и статистика 1997 – 800 с.
7. Таран О. В. Фінансовий ризик-менеджмент економічних агентів Харків // автореферат к.е.н – 2005 , с. 21
8. Турмачев Е.С. Методические проблемы количественного определения рисков инвестиционных проектов// Аудит и финансовый анализ . – 1997 р. - №3. – С.2-12.
9. Р.М.Говдяк, Я.М.Семчук, Л.Б.Чабанович, Б.І. Шелковський, Г.М.Кривенко Енергоекотична безпека нафтогазових об'єктів. Наукове видання. Івано-Франківськ, Лілея-НВ 2007 – 554 с.
10. Р.М.Говдяк, Ю.М.Коснирєв. Кількісний аналіз аварійного ризику газотранспортних об'єктів підвищеної небезпеки. – Львів.: Кальварія, 2007, - 158 с.

## **ІННОВАЦІЙНА СОЦІАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ НГКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ВІНАХІДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Тимошенко Д. В.**

*Запропоновано шляхи та інструменти інноваційно орієнтованої соціалізації працівників підприємств нафтогазового комплексу з метою активізації винахідницької діяльності в галузі.*

***Ключові слова:** інновації, винахідництво, конкурентоздатність, команда, соціалізація, мотивація, інтелектуальна праця.*

**Постановка проблеми у загальному випадку та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Не викликає сумніву те, що чим соціально-економічна система є складнішою, тим більш вона є схильною до знищення під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх сил. Наш світ є системою, яка постійно змінюється: на периферії виникають нові та ліквідуються старі центри сил, зв'язки, і звичайно ж соціально-економічні системи, які їх представляють. В цей самий час всі учасники щоденних економічних трансформацій використовують одні і ті самі ресурси, які з часом нажалі не збільшуються. Бажання оволодіти невідновлювальними ресурсами системи породжує нестабільність, протиріччя та асиметричність розподілу інформації про існуючі ринки. Через це, першим, хто відчув загострення конкуренції у боротьбі країн за нові джерела прибутків і талантів усвідомивши при цьому всю складність свого становища, став нафтогазовий комплекс України. При спрямуванні більшості ресурсів на оновлення матеріально-технічної бази такому важливому чиннику стійкого розвитку, як наявність чіткої стратегії

управління кадрами в напрямку інтенсифікації їх інноваційної діяльності увага на достатньому рівні не приділена.

**Огляд останніх досліджень у публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Шляхам розвитку інноваційної діяльності НГКУ приділена увага в працях [1-6], де висвітлюються вузькі місця, пов'язані з управлінням людським та інтелектуальним потенціалом НГКУ в контексті етапу генерації ідей, розробки потрібних для нафтогазової галузі інтелектуальних продуктів, впровадженням інновацій з їх подальшим перетворенням у продукт споживання спеціалістами НГКУ. Однак, знову ж таки, самі технології щодо ліквідації вищевказаних вузьких місць окреслені вельми нечітко, що обумовлює важливість подальший розвідок в цьому напрямку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття.** Головними темами більшості розвідок, які здійснюються фахівцями НГКУ залишаються передові технології, інтенсифікація інноваційної та інвестиційної політики, проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки, а також і інші схожі за цими напрямками важливі проблеми, які, без найменшого сумніву, чекають на усунення. Однак, усунення вищезгаданих проблем повинно здійснюватись в контексті управління інтелектуальними ресурсами Комплексу. Важливим сьогодні слід вважати необхідність застосування передових інноваційних технологій в сфері управління персоналом, інвестування в розвиток людських ресурсів, тобто в пріоритетний розвиток мотиваційних технологій щодо творчого персоналу галузі – керівників всіх рівнів, фахівців-раціоналізаторів і винахідників, активізацію мотивації щодо здобуття персоналом наукових ступенів кандидатів та докторів наук, здатних генерувати і впроваджувати новий досвід і знання, конвертовані в сучасні техніко-технологічні рішення, що є основою конкурентоздатності в ринковому середовищі.

**Постановка задачі.** Зміна поняття суті конкурентоздатності в ринковому середовищі вимагає також і перегляду організацією інноваційного процесу. Практика «захисту від змін» має на меті уповільнення грошових потоків, зменшення видатків, що неминуче призводить до фокусування соціально-економічної системи на короткострокових результатах. Відповідно, це змушує її заморозити більшу частину своїх інноваційних розробок. Через це більшість сучасних досліджень в галузі розвитку інновацій мають бути сфокусовані на управлінні інноваційним розвитком в умовах мінливого середовища. Тому приклад – все більше світових нафтогазових корпорацій позиціонують себе в якості енергетичних саме через «ресурсне прокляття» - тотальну залежність країн від природних ресурсів, які історично обумовлювали їх благополуччя; і навпаки, наука та інновації бідних ресурсами країн на кшталт Японії та Ізраїлю є основними джерелами поповнення їх бюджетів. Так, активізація пошуку країнами альтернативних шляхів виживання в епоху постіндустріальної економіки, окрім реалізації елементарної політики «проїдання», продажу / реалізації вуглеводнів, змусили колишнього міністра нафтової промисловості Саудівської Аравії шейха Ямані влучно відмітити, що кам'яний період людства

закінчився саме не через нестачу каміння, а через надання перевазі бронзі та залізу, які виявились кращими матеріалами [7]. Тому енергетична безпека української держави ще ніколи так не залежала від результатів інтелектуальної діяльності творчих працівників бажаючих створити нові цінності та ринки для своєї рідної країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Вашій увазі пропонується дві тези, два вектору руху в напрямку успішної організації інноваційної діяльності. По-перше, якщо носії інтелектуальних ресурсів (працівники) є рушійною силою інноваційної діяльності, то вони не можуть бути немотивованими. По-друге, якщо соціальна економічна система має у наявності мотивованих носіїв інтелектуальних ресурсів –

рушійну силу інноваційної діяльності, то останні не можуть бути необізнаними про стан і результати досліджень в різних галузях.

В нашому розумінні, мотивація має на меті виникнення бажання/здатності інтелекту особи/групи осіб бути причетними до продукування нових ідей, винаходів, відкриттів, патентів, ноу-хау тощо, що передбачає застосування в інноваційному процесі креативного або інноваційного інтелекту на всіх фазах інноваційного процесу, починаючи з концептуалізації, технічного моделювання і закінчуючи початковою стадією комерціалізації.

Обізнаність (проінформованість) інноваторів в контексті нашого дослідження стосується швидкої циркуляції інформації в системах, оскільки інформацією, а згодом і знаннями, неможливо управляти без швидкого доступу до них. Циркуляція інформації є основою розвитку крос-індустріального підходу, за яким напрацювання в одній галузі використовуються в іншій, оскільки існує мало речей, які були б «насправді» винайдені, а не були б логічним продовженням вже існуючих. Таким чином, інновація, яка є результатом інвестування, в т.ч. інтелектуального, в отримання нового знання – об'єкту інтелектуальної власності, зможе «народитися» вчасно, виправдавши свою функцію в умовах сьогоденної трансформації часу, простору та знання.

Як вже зазначалося, народжуючись завдяки процесу обміну інформацією, інновація є результатом як інформаційно-інтелектуального, так і соціально-психологічного процесу. Згадані процеси являються об'єктами досліджень філософії, психології, а також соціальної психології, де інновація нерозривно розглядається в контексті взаємодії індивіда з зовнішнім середовищем (іншими групами, інститутами і т.п.). Такого роду інноваційна взаємодія людей позначається терміном «інноваційна соціалізація», що означає «процес засвоєння людським індивідумом певної системи знань, норм та цінностей, які дозволяють йому функціонувати у якості повноправного члена суспільства» [8]. Так, в праці [9] особливості соціалізації розглядаються через їх зв'язок із традиційними інститутами соціалізації, їх кризою, а також використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з тенденціями переходу до креативної моделі соціалізації, результатом чого є поява винаходів, патентів і т.п. В працях [10, 11] інноваційна соціалізація розглядається з позицій виховання молоді в якості кадрового резерву та інтенсифікатора політико-

економічних та соціокультурних процесів. Звернена увага на такі вектори розвитку особистості, як здатність до творення нових знань та самоактуалізація, які є важливими критеріями ефективного засвоєння та подальшого відтворення особою навичок, знань, норм і цінностей. Праця [12] містить широкий спектр сценаріїв інноваційної соціалізації економіки української держави. Зокрема автором наголошується на важливості вдосконалення якісних характеристик трудового потенціалу шляхом (1) створення інституціонального середовища, сприятливого для розвитку бізнесу і некомерційних організацій з метою створення стимулів до продуктивної діяльності зі створення суспільного багатства; (2) розширення сфери зайнятості у виробництвах, які компенсують розірвані технологічні ланцюги зі впровадженням необхідних замкнених виробничих циклів задля породження нових імпульсів інноваційному процесу, а також (3) «зосередження зусиль держави на випереджальному розвитку інноваційної, виробничо-фінансової, науково-освітньої, інформаційної, транспортної й соціальної інфраструктур, що сприятиме максимально повному використанню як ресурсних і територіальних переваг країни, так і трудового потенціалу її населення» [12, с. 89].

Стає очевидним, що запропонована «інноваційна соціалізація» економіки Української держави не може не використовуватись працівниками нафтогазового комплексу України в ролі інтенсифікатора інноваційної діяльності. Це передбачатиме додаткове залучення фінансових та інтелектуальних ресурсів задля оновлення застарілих технологій, розширення мережі науково-дослідних центрів зі створенням інформаційної інфраструктури, яка буде забезпечувати цілий нафтогазовий комплекс необхідною інформацією щодо можливих джерел інвестування, ринків збуту продукції, вірогідних конкурентів і т.д. До того ж інформаційна інфраструктура дозволить звільнити українських інноваторів з так-званих «островів» інформації, розкиданих по різних відділах в структурі підприємств НГКУ, забезпечивши їх, тим самим, доступом до нових ідей, що створить ефект синергії.

Світова практика показує, що з великим успіхом з такою задачею справляються кластери і «фабрики думок». В нашому випадку, перші дозволять працівникам НГКУ подолати розрив між прикладними та фундаментальними науковими дослідженнями; посилять співпрацю між приватними та державними секторами економіки [13, 14]. Другі, поряд із технопарками, зберуть під одним дахом як вчених, інженерів, так і провідних вчених економістів. Будучи некомерційною організацією, «фабрики думок» не лише будуть займатися селекцією думок, формулюванням ідей, розробкою та подальшою комерціалізацією продуктів інтелектуальної діяльності інноваторів НГКУ, а й сприяти розповсюдженню інформації, внаслідок чого створення як підтримуючих (вдосконалений продукт), так і підричних інновацій (кардинально новий ринок), набуває нової сили. В якості прикладу в статті використана відома американська класифікація інновацій К. Крістенсена [15].

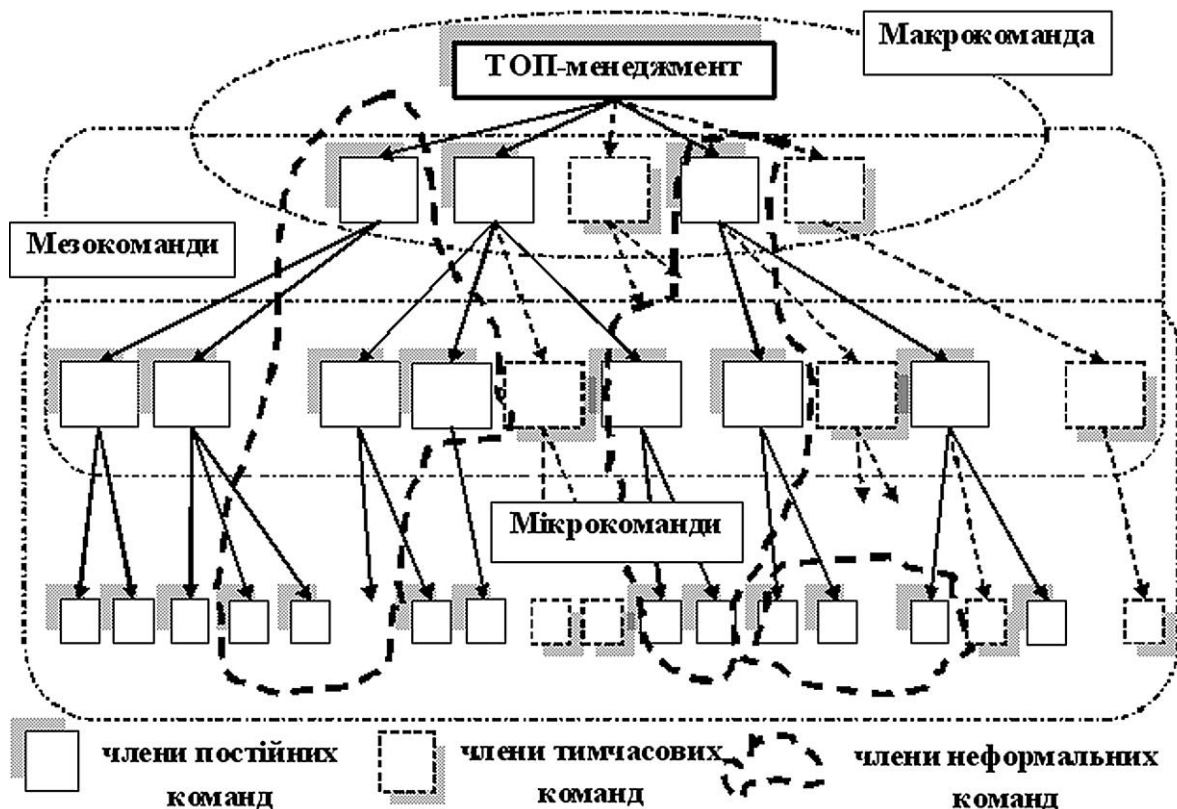
Аналогом вітчизняної класифікації підричних та підтримуючих інновацій є класифікація М. Йохна та В. Стадник: «інновації четвертого порядку» (новий

варіант в якості найпростішої зміни, що перевищує межі простих адаптивних змін); «інновації сьомого порядку» (новий рід, як докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи, або її частини, що змінює її основний функціональний принцип) [16].

Якщо ж підтримуючі інновації будуть спрямовані на вдосконалення вже існуючих продуктів НГКУ, то підривні являтимуть собою абсолютно новий технологічний прорив, що призводить інноваторам не лише створити кардинально нові винаходи, а й ринки взагалі, на яких нафтогазовий комплекс української держави буде в числі перших.

Оскільки динаміка процесу інновацій тісно пов'язана із мотивацією носіїв інтелекту – працівників організацій, без яких генерування і впровадження інноваційних ідей є неможливим, впровадження інновацій вимагатиме від органу управління значно вищого рівня загальної і професійної підготовки, а також швидкого оволодіння новими методами мотивування. В зв'язку з цим питання мотивації інтелектуальної праці окремої особи в групі має бути *перенесене на всіх без виключення членів колективу підприємства (тобто, мотивуємо всіх й одразу)*, що вимагає комплексного вирішення завдань з розробки ідеології і принципів організації роботи тривалих (команд) і тимчасових (проблемних) груп на основі комбінованого використання їх переваг в рамках підприємства, а також шляхів гармонійного поєднання в процесах інтелектуальної мотивації індивідуальних цілей, інтересів, здібностей, знань, вмінь і досвіду персоналу підприємства з колективним характером діяльності.

В праці [17] запропонована схема трансформації підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд. Кожна з груп-команд підтримує стосунки з іншими командами, що має місце не лише на традиційних умовах впливу, підпорядкування, відповідальності і командної співпраці. Основою схеми трансформації підприємства в мережу груп-команд залишається ієрархічна багаторівнева організаційна структура, в якій рекомендується до запровадження командна система типу «віяло», запропонована в [18]. При цьому *можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в різних командах*, що є важливою умовою інформаційної взаємодії. Запорукою успішної реалізації такої структури управління є той факт, що кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня, а кожен член команди будь-якого рівня може брати участь в інших командах (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах часткового залучення.



**Рис. 1** Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Запропонована ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу сприяє концентрації в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Висновком з дослідження, метою якого являється інтенсифікація інноваційної діяльності працівників нафтогазового комплексу України, буде риторичне питання кожного з вітчизняних науковців і працівників стосовно того, що і про що сьогодні думає високопрофесійний організатор виробництва, просто досвідчена і творча людина дивлячись на процес організації методів і технологій управління інтелектуальним ресурсом, носієм якого вона є. Саме тому управління мотивацією інтелектуальної праці в масштабах підприємства на основі його структурування у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального і неформального типу є першою і найважливішою умовою створення групи-команди з концентрацією в ній людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань. Дотримання цих принципів в практиці управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства буде мати наслідком закріплення у свідомості більшості персоналу підприємства визначених пріоритетних цінностей інтелектоорієнтованого управління епохи економіки знань, адже ступінь професійності використання інтелектуального ресурсу залежить, в тому числі, і

від доброї волі працівника, його емоційного стану. Звідси, при зменшенні лояльності працівника до своєї організації, нестабільності у відношеннях керівника і підлеглого, сам підлеглий вже відчуває себе значно сміливішим, оскільки розуміє пряму залежність життєвого шляху від особистих знань, навичок й отриманого досвіду. Усвідомлення таких якостей робить працівника економіки знань більш розсудливим та мобільним, а цінність кожної компанії автоматично залежною не від найсучаснішого обладнання, оборотного капіталу, кількості виробничих потужностей, а від якості працівників залучених до виконання різного роду інтелектуальних завдань. Логічно, що як «білі», так і «сині» комерці здатні реалізувати себе в повному обсязі лише тоді, коли їх зусилля будуть справедливо оцінені, а закріплення в активах організації відповідних людей, їх знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності шляхом використання запропонованих в цій праці технологій, гарантуватиме збільшення продуктивності соціально-економічних систем нафтогазового комплексу України.

### Література

1. Розгонюк В. Науково-технічний прогрес у нафтогазовій галузі на порозі ХХІ століття [Текст] / В. Розгонюк, С. Білик, М. Марухняк // Нафтова і газова промисловість. — 2000. — № 5. — С. 3.
2. Гриневич А. О. Передумови та особливості розвитку інноваційної діяльності в Україні [Текст] / А. О. Гриневич // Нафтова і газова промисловість. — 2007. — № 3. — С. 11.
3. Осінчук З. П. Пріоритетні напрямки інноваційного розвитку газової промисловості [Текст] / З. П. Осінчук // Нафтова і газова промисловість. — 2004. — № 6. — С. 6.
4. Лизун С. О. Нова управлінська команда НАК «Нафтогаз України» кардинально змінила ставлення до науки у Компанії [Текст] / С. О. Лизун // Геологічна галузь: проблеми розвитку. — 2003. — С. 7—9.
5. Артемчук І. О. Підготовка резерву керівних кадрів [Текст] // Нафтова і газова промисловість. — 2000. — № 2. — С. 59.
6. Рибчич С. Й. Проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки [Текст] / С. Й. Рибчич, О. Т. Драганчук, С. О. Лизун, Д. О. Єгер, О. О. Зарубін // Нафтова і газова промисловість. — 2005. — № 3. — С. 3.
7. Раман К. От нефти к информации [Текст] / К. Раман // Комп&ньоН. — 2007. — № 1—2. — С. 57.
8. Советский энциклопедический словарь [Текст] / Сост.: А. М. Прохоров, М. С. Гиляров и ил. — М.: «Советская энциклопедия», 1980. — С. 1258.
9. Власенко Ф. Особливості соціалізації індивіда в умовах інформаційного суспільства (соціально-філософський аналіз): иль... ильн. ильне. Наук: 09.00.03 [Текст] / Власенко Федір Павлович. — К., 2007. — 185 арк.
10. Якушенко Т. Дистанционное образование как способ вторичной социализации личности. Опыт США : Социально-философский ильне :

- иль. ... ильн. филос. Наук : 09.00.11 [Текст] / Якушенко Татьяна Васильевна. — М., 2005. — 173 с.
11. Бойчук О. Теоретичні засади процесу соціалізації з позиції державної політики розвитку громадської активності молоді / Олег Бойчук // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. Дніпропетровського регіонального інституту державного управління. [Електрон. Текстові дані] (130 Кб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/Win7. Acrobat reader. — Заголовок з титул. Екрану. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2010\\_2/10bodgam.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_2/10bodgam.pdf) . (Перевірено 10.11.2010).
  12. Рудакова С. Г. Сценарні альтернативи розвитку та регулювання ринку праці в нестабільній економіці [Текст] / С. Г. Рудакова // Український соціум. — 2009. — № 3 (30). — С. 83-91.
  13. Посібник з кластерного розвитку / [Електрон. Текстові дані] (890 Кб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Acrobat reader. — Заголовок з титул. Екрану. — Режим доступу: <http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbookUkr.pdf> (13.09.2010).
  14. Мартиняк І.О. Формування кластерної політики як механізму вдосконалення інфраструктури функціонування малого та середнього інноваційного бізнесу в регіоні [Текст] / І. О. Мартиняк // Регіональна економіка. — 2008. — № 4. — С. 57.
  15. Кристенсен К. Дилемма інноватора. Как из-за ильн технологий погибают ильне компании [Текст] / Клейтон М. Кристенсен. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. — 239 с.
  16. Йохна М. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. [Текст] / М. Йохна, В. стадник. — К.: Видавничий центр «Академія, 2005». — С. 26.
  17. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 91.
  18. Мурсалімова Н. Основні фактори формування управлінської команди [Текст] / Н. Мурсалімова // Вісник УАДУ. — 2001. — № 3. — С. 61—63.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С.**

*Розглянуто негативні процеси у розвитку підприємств нафтогазового комплексу. Обґрунтовано сутність стратегічного аспекту в управлінні підприємствами нафтогазового комплексу.*